

INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI ETNETERA

Petr Jareš

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr JAREŠ**
Osobní číslo: **K10258**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace ve společnosti Etnetera**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu interní kultury a specifikách cílové skupiny (majitelé, řídicí pracovníci, zaměstnanci). Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumnou otázku a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu interní komunikace společnosti Etnetera. Vymezte jednotlivé cílové skupiny interní komunikace a formou průzkumu zjistěte jejich informační potřeby. Konfrontujte komunikační aktivity zaměřené na jednotlivé cílové skupiny a úroveň povědomí u těchto cílových skupin. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu komunikace. Formulujte silné a slabé stránky jednotlivých nástrojů komunikace.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte záměry a představte možnosti změn v interní komunikaci. Uveďte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení tohoto tématu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, c2011, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

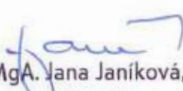
Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2012


Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 25.4.2013

Petr Šaraf
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje vhodnost nastavení interní komunikace a využívání forem a komunikačních kanálů ve společnosti Etnetera. Dále se zabývá ztotožněním se s firemní kulturou.

Teoretická část se zabývá definováním pojmů komunikace, public relations, interní komunikace (a jejími jednotlivými prvky) a marketingový výzkum.

V praktické části je popsáno představení společnosti a jejích nástrojů interní komunikace, dále výzkumné šetření zpracované na základě teoretické části a závěry tohoto výzkumu, včetně doporučení pro zlepšení.

Klíčová slova: interní komunikace, interní PR, firemní kultura, marketingový výzkum

ABSTRACT

The Bachelor's thesis analyses appropriateness of internal communication and the use of forms and channels of communication of Etnetera company. It also deals with identification with the corporate culture.

The theoretical part deals with defining the concepts of communication, public relations, internal communications and its individual elements and marketing research.

The practical part describes basic introduction of the company and its instruments of internal communication, further research survey prepared on the basis of theoretical conclusions of this research, including recommendations for improvement.

Keywords: internal communication, internal PR, corporate culture, marketing research

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za velkou vstřícnost při vedení této bakalářské práce, zejména při sestavování samotného zadání a vybrání vhodného tématu.

Velký dík patří i zaměstnancům společnosti Etnetera za jejich rychlou odezvu při vyplňování jednotlivých dotazníků.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1.1 Původ slova komunikace.....	12
1.2 PROCES A ZPŮSOBY KOMUNIKACE.....	12
1.3 KOMUNIKACE A JEJÍ EFEKTIVITA.....	14
1.3.1 Překážky komunikace.....	14
1.3.2 Zpětná vazba	16
1.3.3 Obohacení komunikace formou zpětné vazby	16
2 PUBLIC RELATIONS	17
2.1 ČINNOST PR	17
2.2 ČINNOST INTERNÍHO PR	18
2.3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	19
2.4 FIREMNÍ KULTURA.....	19
2.4.1 Základní části firemní kultury	20
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	21
3.1 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	21
3.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
3.3 SMĚRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
3.3.1 Vertikální komunikace	23
3.3.1.1 Sestupná komunikace	24
3.3.1.2 Vzestupná komunikace	24
3.3.2 Horizontální komunikace	24
3.3.3 Diagonální komunikace.....	25
3.4 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	25
3.4.1 Komunikace tváří v tvář, osobní, ústní komunikace.....	26
3.4.2 Písemná komunikace.....	26
3.4.3 Další formy interní komunikace:.....	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
4.1 DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	28
4.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	28
4.3 DOTAZNÍK	29
5 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
5.1 CÍL PRÁCE	31
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ETNETERA	33

6.1	ZÁKLADNÍ POPIS SPOLEČNOSTI	33
6.2	VÝVOJ OBRATU A POČTU ZAMĚSTNANCŮ	34
6.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
6.4	KLIENTI A HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	35
6.5	FIREMNÍ KULTURA	36
6.5.1	Vize a hodnoty	36
6.6	CÍLOVÉ SKUPINY INTERNÍ KOMUNIKACE	37
7	NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	39
7.1	ČINNOST MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	39
7.2	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	40
7.2.1	Elektronická komunikace	40
7.2.2	Offline komunikace	40
7.2.3	Mluvená komunikace	41
7.2.4	Ostatní komunikace – team building	41
7.3	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KOMUNIKACE	42
8	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ETNETERA.....	43
8.1	METODIKA VÝZKUMU A CÍL PRŮZKUMU	43
8.1.1	Účel průzkumu	43
8.1.2	Zvolená metodologie	43
8.1.3	Cílová skupina a způsob oslovení	43
8.1.4	Časový harmonogram	43
8.2	PRŮZKUM - SOUČASNÝ STAV EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	44
8.2.1	Vyhodnocení průzkumu a interpretace zjištěných výsledků	44
8.2.2	Jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní informovanosti v jednotlivých základních parametrech	44
8.2.3	Vyjádření k jednotlivým tvrzením o společnosti	45
8.2.4	Tvrzení ohledně znalosti základních hodnot společnosti	47
8.2.5	Otázka ohledně firemních akcí	48
8.2.6	Otázky ohledně vzdělávání	48
8.3	PRŮZKUM - STÁVAJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A JEJICH VYUŽITÍ	49
8.3.1	První kolo – sběr aktivit interní komunikace	49
8.3.2	Druhé kolo – doplnění komunikačních kanálů, které zaměstnanci pro aktivity používají	51
8.4	SEKUNDÁRNÍ DATA – VÝVOJ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ HEWITT (2007 AŽ 2012).....	56
8.5	OVĚŘENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	57
8.5.1	Je společnost Etnetera dobrým zaměstnavatelem?	57
8.5.2	Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní informovanosti?	57
8.5.3	Využívají uživatelé nejvíce elektronickou komunikaci?	57
8.5.4	Jsou zaměstnanci spokojeni se stavem vzdělávání?	58

8.6	ZÁVĚR A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	58
8.7	NOVÉ FORMY KOMUNIKACE – NÁVRHY	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Interní komunikace je jedním z významných prvků v řízení firmy – zvláště v té firmě, která je silně závislá na osobních kvalitách svých zaměstnanců, kteří jsou ve svém oboru uznávanými autoritami a nelze je jednoduše nahradit. Cílem je, aby byli pracovníci dobře informováni, cítili se jako plnohodnotná součást firmy a hlavně aby aktivně spolutvořili firemní kulturu.

V mé bakalářské práci se budu zabývat komunikací ve společnosti Etnetera a.s. Primárním cílem je popsat a zanalyzovat stávající stav interní komunikace, rozebrat jednotlivé prvky, popsat pro a proti a poté navrhnout další opatření k odstranění nedostatků a zlepšení hlavních předností komunikace.

V teoretické části se zaměřím na vysvětlení základních pojmů komunikace, PR, firemní kultura a poté se zaměřím na podrobnější popis funkce interní komunikace. Poslední částí bude popis výzkumu, jeho definice.

V praktické části bude popsána společnost Etnetera, dále rozbor, jak probíhá stávající interní komunikace, návrh dotazníkového šetření a jeho provedení a zhodnocení. Na závěr popíši návrhy a doporučení, která vzejdou z odpovědí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace je v dnešní době poměrně nadužívané slovo. I laici dokáží pojmenovat, zda komunikujeme ústně, písemně a elektronicky, pasivně i aktivně, asertivně i agresivně. Způsob, jaký vybereme, velmi ovlivňuje naše zapojení do soukromého i pracovního života.

Nejen jedinec, ale i firma musí v dnešní době ovládat umění komunikace – a zvládat tak efektivněji řešení problémů a vzájemných vztahů.

1.1.1 Původ slova komunikace

„Komunikace (angl. communication) znamená spojení, sdělování, dorozumívání (a ještě více: lat. communicare znamená communem redere, tj. učinit společným). Jestliže latinské communicare znamená radit se, domlouvat se, pak komunikace je rozhovor a komunikovat znamená zprostředkovat informaci, spojovat se, dorozumívat se a hlavně domlouvat se.“
(Lepilová, 2008, s. 103)

1.2 Proces a způsoby komunikace

Proces popisuje vše, co se děje, když spolu komunikují subjekty. Zahrnuje prvky, které můžeme dle Mikuláščíka považovat za základní:

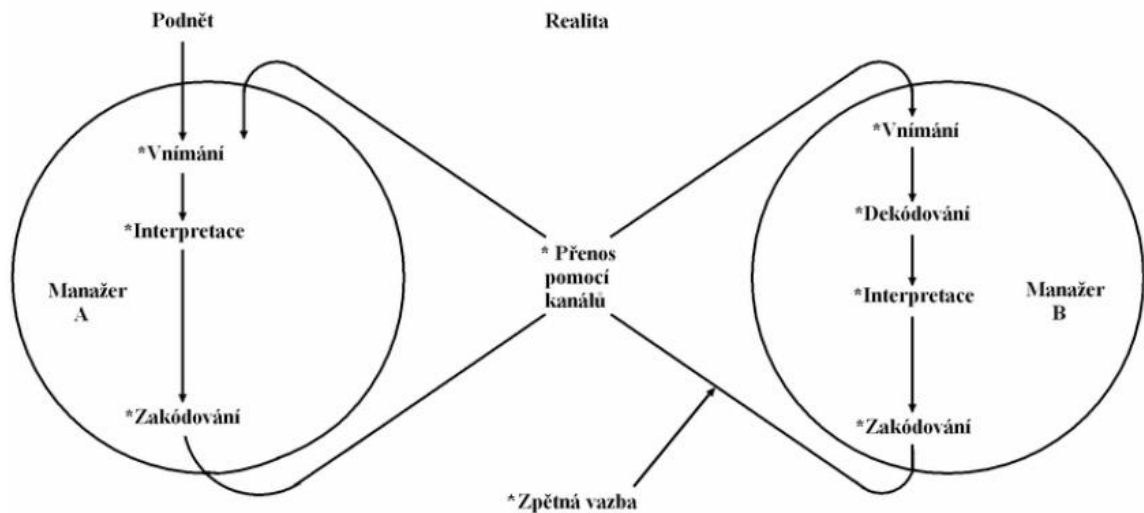
- Komunikátor – zdroj sdělení, původce nápadu, informace nebo důvodu ke komunikaci.
- Komunikant – příjemce odeslané zprávy.

Komunikátor a komunikant předpokládají podobné znalosti a zkušenosti. Je proto nutné se ptát (a ne jen v případě pochybností) a nedomýšlet význam.

- Komuniké – samotné sdělení formou verbálních a neverbálních symbolů. Tyto jsou ale ovlivněny komunikačním šumem a kontext zprávy může být chápán odlišně.
- Komunikační jazyk – je využit při předávání sdělení. Má dva významy:
 - Denotativní – obsah pojmu zastupujícího slova.
 - Konotativní – je častější a používá obecnější význam slov, myšlenek nebo postojů.

Významným prvkem v komunikačním jazyku je kódování, které závisí na znalosti jazyka, slovní zásobě, signálů atd. – stejně tak dekodování, které je složité např. při odlišnosti kultur.

- Komunikační kanál – způsob, jakým je sdělení odesíláno. Při osobní komunikaci jde hlavně o zvuky, pohyby, pohledy nebo doteky. V mediální komunikaci jsou tyto kanály znatelně chudší.
- Zpětná vazba – odpověď na zasláné sdělení, je důležité co nejlépe popsat, jak bylo sdělení pochopeno.
- Komunikační prostředí – samotný prostor, kde se komunikace odehrává. Patří do toho i technické vybavení, počet komunikujících atd.
- Komunikační kontext – může být vnitřní a vnější. Při vnitřním kontextu bereme v potaz osobní situaci komunikujících, u vnějších jde o prostředí komunikace, časový tlak atd. (Mikuláščík, 2003, s. 24-26).



Obrázek 1 Model komunikace se zpětnou vazbou

(Donnelly, Management, s. 507)

Jednotlivé způsoby komunikace týkající se interního marketingu jsou dále popsány v kapitole 3.4.

1.3 Komunikace a její efektivita

Pro dosažení efektivní komunikace je nutné držet se některých základních pravidel. Zdravá komunikace stojí na důvěryhodnosti obou partnerů. Komunikace musí probíhat ve vhodném prostředí a ve vhodném čase a sdělení musí být jasné, tedy musí probíhat pomocí vhodně vybraných komunikačních kanálů, které mohou mít v různém prostředí rozdílný efekt.

Jednoduše řečeno, komunikace je efektivní, pokud vyžaduje co nejmenší úsilí na obou stranách, tedy je dobré znát partnera a jeho zvyky a potřeby. V průběhu komunikace je nutné vždy kontrolovat zpětnou vazbu, zda bylo sdělení přijato správně. A pokusit se vyvarovat překážek.

1.3.1 Překážky komunikace

Dle Vymětala „pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání“ (Vymětal, 2008, s. 37).

Komunikační bariéry jsou faktory způsobující narušení komunikace a nesplnění jejího primárního cíle – porozumění obsahu. Překážky tedy tvoří vše, co brání úplnému přenosu sdělení mezi komunikátorem a komunikantem. Nejčastěji se jedná o výběrové vnímání, emocionální stav člověka, záměrné filtrování informací, používaný jazykový systém a neverbální komunikace. (Winkler, 1998, s. 30)

Pokud popisujeme komunikační překážky, narážíme hlavně na následující problémy:

- Selektivní vnímání a zkreslování sdělení – je přijímána pouze část sdělení, se kterou účastník souhlasí.
- Unáhlené hodnocení, často již v průběhu přijímání sdělení.
- Změna sdělení v průběhu přenosu – velmi často, pokud je přenos přes více lidí (typickým příkladem je dětská hra na poštu).

- Komunikace mezi různými kulturami - často v nadnárodních korporacích, kdy manažer ze zahraničí použije nesprávný symbol ve své prezentaci, které např. pouze v České republice může mít více významů.
- Časový tlak – nemusí se jednat pouze o krátký čas na samotnou komunikaci, ale i nepřipravenost na komunikaci všech zainteresovaných – na poradě může chybět několik důležitých lidí.

Primárním rozdělením je rozdělení na bariéry interní a externí.

Interní komunikační bariéry jsou způsobeny vnitřním nastavením komunikujících, může se jednat například o odmítání sdílení klíčových informací, časovou tíseň, překroucení informace atp. U externích jde o faktory týkající se prostředí – typicky hluk, vyrušování (Mikuláščík, 2003, s. 36).

Tureckiová rozepisuje tyto bariéry následovně:

1. Externí bariéry – které lze dále rozdělit na vlivy:
 - a. Fyzikálního prostředí – hluk, teplota, vizuální ruchy.
 - b. Sociálního prostředí – různá kulturní prostředí, zvyklosti.
2. Vnitřní bariéry
 - a. Fyzické a fyziologické – momentální zdravotní stav, vada zraku nebo sluchu, ztráta paměti.
 - b. Sociální – předsudky, nedostatek úcty nebo naopak servilita.
 - c. Psychické a psychologické – rodinné problémy, strach z neúspěchu, odbíhání v myšlenkách.
 - d. Sémantické – rozdíly v sociálních a kulturních zkušenostech, které se promítají do běžného jazyka – žargon, slang, dochází k rozdílnému chápání významu (Tureckiová, 2007, s. 114).

1.3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je základním předpokladem úspěšné oboustranné komunikace. Přibližuje komunikátorovi, jak komunikant informaci pochopil, či jak byla při přenosu upravena. Neméně důležitým efektem je i obohacení komunikace, kdy se komunikant i při nesprávném pochopení může obohatit o další připomínky k tématu. Dále při zpětné vazbě získáme i informace o samotném zájmu o komunikované téma.

1.3.3 Obohacení komunikace formou zpětné vazby

Dle způsobu komunikace lze člověka například velmi rychle identifikovat, do jaké sociální vrstvy patří – Bernstein popisuje tzv. omezený a rozvinutý kód (Katrňák, 2004, s. 44). Střední a vyšší vrstvy používají formálnější řeč s přesnou gramatickou strukturou a množstvím spojek, kdežto nižší vrstvy veřejnou řeč s kratšími větami a bez použití přívlastků a přídavných jmen. Tím očekávají, že ostatní myslí stejně. Nemají potřebu dále rozvíjet smysl, nemají aspiraci na jiný názor. V moderní komunikaci nám však nejde pouze o popisování světa okolo nás, ale pomocí rozvinuté komunikace jej můžeme i dále utvářet.

Pro příklad uveďme citát z Giddensovy Sociologie: „*Chce-li dítě v dělnické rodině příliš mnoho sladkostí, řekne mu matka: „Tak a dost!“ Ve středostavovské rodině mu nejspíš vysvětlí, že sladkosti jsou nezdravé a kazí se po nich zuby.*“ (Giddens, 1999, s. 398)

2 PUBLIC RELATIONS

Obor Public relations – česky vztahy s veřejností – má za úkol starost o dobré jméno společnosti směrem k veřejnosti. Definice dle Petra Němce: *„PR jsou trvalým vztahem, který existuje nezávisle na našich přáních, až si to uvědomujeme nebo ne. Jde o chtěnou nebo i nechtěnou komunikaci. Můžeme jí nechat samovolný průběh nebo můžeme usilovat o ovlivnění a zprůhlednění vztahů s cílem dosáhnout co nejvyšší možné harmonizace zájmů těch, kteří se na komunikaci podílejí, organizace a veřejnosti, resp. relativních částí veřejnosti.“* (Němec, 1993, s. 11)

Jedná se vždy o dlouhodobý úkol s poměrně složitou měřitelností a problematickou kontrolou, jak se s poskytnutými informacemi pracuje dále. Kvůli větší věrohodnosti vůči veřejnosti se PR liší od klasického marketingového oddělení jiným stylem práce i cílových skupin a samozřejmě i používaných nástrojů.

Úspěšným splněním cíle PR je, když veřejnost chápe a vnímá firmu tak, jak firma chce, aby byla vnímána.

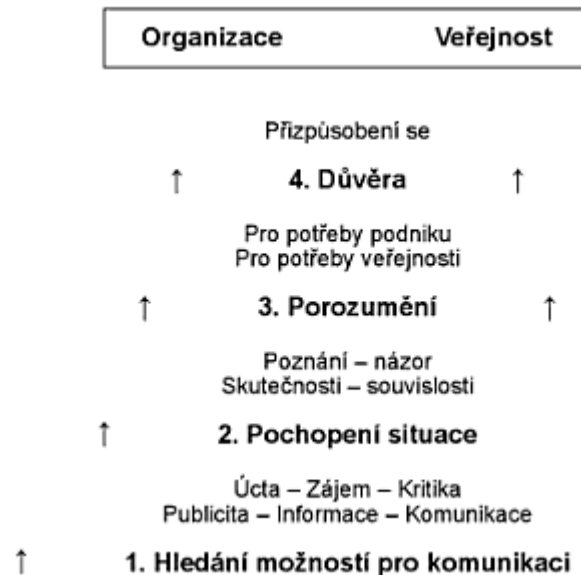
2.1 Činnost PR

Náplní činnosti PR je ovlivňovat vztahy s veřejností, vybudování důvěry jednotlivých komunikujících aktérů (Svoboda, 2009, s. 18).

PR se snaží u veřejnosti o:

- Postupnou komunikace
- Pochopení situace
- Porozumění
- Důvěru

Vzhledem ke složitosti procesu je nutné jednotlivé kroky revidovat a aktualizovat dle aktuálních skutečností. Svoboda dále představuje tzv. PR pyramidu:



Obrázek 2 Obrázek Sociálně-psychologický model působení PR)

(Svoboda, 2009, s. 18)

1. V prvním stupni se hledají komunikační kanály pro navázání dialogu. Důležité je vybrat vhodné a přiměřené sdělení, které zaujme veřejnost.
2. V druhém stupni jde o vysvětlení si situace navzájem. Zde se často čelí střetům, je nutné velmi důkladně definovat protiargumenty a naslouchat. V této části by nemělo zaznít radiální „ne“.
3. Ve třetím stupni dochází ke vzájemnému pochopení potřeb obou stran. Výměna informací má emocionální i racionální charakter. Může se však stát, že budeme muset revidovat naše stanoviska.
4. V případě předchozích úspěšných kroků obě strany dospěly k vzájemné shodě. Autor však upozorňuje na úskalí, a to falešnému pocitu vyřešení situace. Proces takové spolupráce musí dále pokračovat a rozvíjet se.

2.2 Činnost interního PR

Interní Public Relations (též označované jako Human Relations, Internal Relations) jsou nedílnou součástí všeobecného PR.

V mnoha firmách se k internímu PR přistupuje pouze v době krize – tedy v době propouštění nebo v případě stávky nebo komunikace s odborovými svazy.

Interní PR tak, jak jej rozumíme v této práci, však znamená mnohem více, než řešení krize. Jde o moderní nástroj managementu, dobře fungující interní PR ovlivňuje velmi zásadně výkony zaměstnanců.

2.3 Komunikační kanály

Pro PR je důležité rozdělení komunikačních kanálů ještě dalším způsobem, a to:

1. Kanály řízené a kontrolované firmou – zde existuje ve firmě zdroj komunikace, určujeme definici problému, sestavujeme a šíříme sdělení
2. Kanály neřízené a nekontrolované firmou – dají se rozdělit ještě dále na:
 - a. Osobní – ústní šíření, pravidla pochvala od zákazníka, pomluvy od konkurence.
 - b. Neosobní - šířené pomocí sdělovacích prostředků, např. výsledky spotřebitelských testů na výrobky (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 24).

2.4 Firemní kultura

Firemní kulturu (nebo Corporate culture) definuje Čihovská jako „*soubor hodnot, symbolů, postojů, etických východisek, předpokladů a perspektiv, které mají vliv na chování zaměstnanců i na vztah k vnějšmu okolí*“ (Čihovská, 1999, s. 82).

Svoboda definuje čtyři základní formy firemní kultury:

1. Kompetenční firemní kultura – přikládá velký význam odbornosti, formální rozhovory jsou vždy v popředí. Má pomalou zpětnou vazbu.
2. Úderná firemní kultura – její schopností je dodávat na trh rychle inovace. Typická je pro např. stavebnictví, kosmetiku či poradenství.
3. Hierarchicky uzavřená firemní kultura – založena na fungujících postupech, nevýhodou je silná byrokracie, formalita v pevně zavedené hierarchii, typická pro bankovníctví.

4. Firemní kultura aktivit – v popředí je aktivita, využívá se hlavně v prodeji.

(Svoboda, 2009, s. 18)

2.4.1 Základní části firemní kultury

Vysekalová popisuje jako základní prvky firemní kultury:

1. Symboly – známé jen členům organizace, např. slang, způsob oblékání
2. Hrdinové – nositelé tradice, často se jedná o zakladatele organizace, slouží jako model ideálního chování
3. Rituály – společenské chování, formální i neformální
4. Hodnoty – jde o nejhlubší úroveň firemní kultury, pracovní morálky. Ukazujeme co je dobré a špatné, jak by se měli zaměstnanci chovat a jaké lidské a pracovní hodnoty by měli sdílet (Vysekalová, 2009, s. 68)

S firemní kulturou se zaměstnanci setkávají již při žádosti o práci, kdy se obě strany ladí, zda jim vyhovuje vzorec chování toho druhého.

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Vhodně zvolená interní komunikace je jedním z předpokladů dobrého fungování firmy. Dle typu firmy a typu její hlavní náplně může mít interní komunikace různou váhu, např. primárně obchodní organizace založená na sdílení informací jakožto konkurenční výhody bude mít tento systém jinak vypracovaný, než továrna s tisíci dělníky.

Důležitost komunikace v organizaci zdůrazňuje McQuail. Celospolečenská komunikace je nejkompexnější z hlediska největší složitosti komunikačních procesů – hned pod ní na druhém místě je komunikace organizační – tedy interní firemní komunikace (McQuail, 2007, s. 28).



Obrázek 3 McQuailova pyramida komunikace

(McQuail, 2007, s. 28).

3.1 Typy organizačních struktur

Rozlišujeme několik druhů struktur, od jednodušších ke složitějším.

Mezi základní typy dle Kubíčkové a Raise patří:

- Liniová struktura – existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary, funguje rychlé rozhodování, používá velmi pevné organizační vztahy. Nevýhodou je centralizace pravomocí a nároky na manažery, kteří musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy. V čisté podobě v žádné větší firmě téměř nemůže existovat.
- Liniově-štabní struktura – respektuje jednotné vedení, nabízí liniovou strukturu, provádění odborných činností zajišťují samostatné útvary, tzv. štaby, který poskytují služby (např. sekretariát ředitele, právní oddělení, controlling atd.). Jedná se o velmi používanou strukturu, ale může docházet ke konfliktům a nepružnosti při změnách.
- Divizní struktura – vzniká vytvořením samostatných divizí – z důvodu odlišnosti typu výroby či služby, různého umístění poboček nebo např. rozdělení služeb dle náročnosti zákazníků. Často se však objevuje neefektivní využívání zdrojů a ztráta kontroly od vrcholového managementu, poskytuje však větší zodpovědnost za výsledky jednotlivým divizím.
- Maticová struktura – spojuje prvky funkcionální a divizní struktury, rozděluje se na funkční a úkolové týmy. Pracovník tak může mít dva nadřízené – ředitele obchodu a zároveň ředitele konkrétní skupiny produktu a zodpovídá se oběma. Výhodou je pružnost organizace, nevýhodou však bývá nejasná zodpovědnost a možná protichůdnost manažerských zájmů nadřízených (Kubíčková a Rais, 2012, s. 75-80).

Poslední možností jsou tzv. hybridní struktury, kdy se jedná o kombinace forem výše uvedených. Dochází tak k vytvoření plošších struktur a odklonu od hierarchických struktur. Jednotlivé jednotky tak operují uvnitř společnosti velmi flexibilně.

Při navrhování organizační struktury by se měla brát v potaz hlavně dvě pravidla:

- Čím jednodušší organizační struktura, tím méně konfliktů.
- Neexistuje „správná“ struktura, vždy by se měla přizpůsobit procesům firmy, tzn. lze vytvořit i více variant současně v různých částech společnosti.

3.2 Cíle interní komunikace

Bez interní komunikace nemůže spolupracovat žádný kolektiv lidí, záleží však na její úrovni a otevřenosti. V moderním způsobu řízení je při vhodném nastavení interní komunikace na stejné úrovni důležitosti, jako například obchodní strategie firmy.

Hlavním cílem je tedy sjednotit jednotlivé organizační části firmy, co se týče pohledu na firemní strategii a cíle a obohacovat tyto části o názory všech zaměstnanců.

Dále se jedná o:

- Zajištění informačních potřeb, a to jak pracovníků, tak manažerů
- Interní public relations
- Zajištění loajality a stability

3.3 Směry interní komunikace

Ve firmách se komunikace projevuje v mnoha různých směrech – v jednotlivých komunikačních kanálech, formálních i neformálních. Formální komunikace zajišťuje oficiální informace z formální autority firmy. Naopak neformální není schválená – jedná se o rozhovory mezi kolegy nebo drby. Pokud převažuje primárně neformální komunikace, projevují se dle Holé problémy: *"Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a dál informace předávají s vlastní váhou informace, vytvářejí neuvěřitelné kombinace možností a management se nestačí divit, co vše se v lepším případě dovídá, v horším případě, co paralyzuje jejich pracovní výkon."* (Holá, 2006, s. 17).

Komunikace je tedy sledována z hlediska směru, ze kterého zdroje má vycházet. Základní rozlišení je směr **vertikální – horizontální – diagonální**. V textu jednotlivých forem se zaměřím na negativa každé této komunikace.

3.3.1 Vertikální komunikace

Sleduje komunikaci v organizační struktuře buď ve směru dolu, či nahoru.

3.3.1.1 Sestupná komunikace

Formální komunikace – informace se posouvají od vedení podniku směrem dolu k podřízeným částem. Jedná se o organizační a technické normy, instrukce, oběžníky, výstupy z porad atp.

Je důležité zaměřit se v procesu komunikace na komunikanta sdělení a správně zvolený komunikační jazyk – tzn. adekvátnost sdělení. Zde se firmy velmi často dopouštějí chyb – ačkoliv je vedení přesvědčeno, že komunikuje dostatečně, nepřiměřená forma sdělení, jeho nepochopení či neadekvátnost způsobuje naopak často nežádoucí reakce pracovníků (například takzvaný „oběžník pana ředitele“).

3.3.1.2 Vzestupná komunikace

Naopak komunikace zdola nahoru, tedy vzestupná, zaručuje tok informací od jednotlivých pracovníků směrem k vedení společnosti, ve větších strukturách se tak často děje pomocí dalších řídicích členů organizace. Jedná se o vyjadřování názorů na návrhy vedení, ale i o podnětné nápady z dennodenní činnosti zaměstnanců.

Rozvoj takové komunikace je mnohem náročnější, ze zjevných důvodů:

- Sociální zkušenost pracovníků pro poskytování objektivní zpětné vazby - vyjadřují se, až když se něco nepovede – „já vám to říkal“
- Pocit pracovníků, že o jejich názor není zájem – „stejně nic nezměním“
- Obava zaměstnanců z represe za jejich názory – „nápad mi ukradne šéf a ještě mě vyhodí“

Běžným opatřením se pak často stávají různé schránky důvěry, které jsou při porovnání se správným komunikačním procesem velmi neadekvátním prostředkem (často jsou anonymní a nelze tak docílit zpětné vazby při upřesnění problému).

3.3.2 Horizontální komunikace

Tato komunikace utváří koordinaci mezi jednotlivými organizačními útvary a stejně jako ostatní může být formální i neformální.

Hlavními komunikátory a komunikanty jsou zde zástupci jednotlivých oddělení, kteří sice mohou dovedně zvládat informovanost ve vlastním oddělení (přirozenou autoritou), ale již

nepřikládají takový důraz na spolupráci s ostatními jednotkami, kdy je potřeba mnohem větších komunikačních dovedností. Často při poradách upřednostňují své vlastní zájmy a je na vedení společnosti, aby takový problém rozpoznalo.

Zejména se mohou objevit problémy při plánování, ale velmi často je tento problém znatelný při přípravě interní konference, kdy se často témata opakují a je zcela znatelné, že se jednotlivá oddělení mezi sebou neinformovala.

3.3.3 Diagonální komunikace

Nejméně používaná, ale procesně nejjednodušší forma komunikace, kdy zástupce na straně problematiky vyhledá napřímo odpovědného pracovníka – často člena vedení.

Firmy se tomuto vyhýbají z několika důvodů – časové zaneprázdněnosti, neochotě vedení se stýkat s pracovníky na nižší úrovni, ale i prostou neinformovaností, že něco takového je vůbec možné. Problémem je, pokud si pracovník často jen postěžuje, ale má pocit, že svůj problém již předal vedení a dál se o něj nemusí starat.

Tímto tématem se poměrně hodně zabývá Semler a další při firemní koncepci tzv. svobodných firem. Ve své knížce Podivín uvádí příklad řízení lidí zajímavým způsobem, kdy dvakrát ročně v jejich podniku dochází k dotazníkovému šetření mezi všemi zaměstnanci. Každý obdrží 30 otázek na jejich kolegy a nadřízené, jak dotyčný reaguje na kritiku, jaké vnáší pocity do svého týmu a podobně. Tyto se posléze vyhodnotí a zveřejní na nástěnce. Každý poté vidí zpětnou vazbu na sebe (Semler, 2011, s. 154).

3.4 Formy interní komunikace

Výběr vhodné formy komunikace záleží vždy na okolnosti, je nutné jej však přizpůsobit sdělení a připravenosti obou stran takové sdělení přijmout. Jak Píše Hloušková „*Odpovědnost za komunikaci má vždy ten z komunikačních partnerů, který stojí ve funkční hierarchii výše.*“ (Hloušková, 1998, s. 43): Primárně proto, že se předpokládá, že je komunikačně více dovedný, než jeho podřízený. Měl by disponovat následujícími kvalitami:

1. Manažeři musí mít možnost kvalitně řídit lidi - bez omezování dalšími činnostmi.
2. Manažeři musí umět řídit a vést lidi – musí disponovat příslušnou kvalifikací.

3. Manažeři musí chtít řídit a vést lidi – nejen schopnost, ale i motivace (Bedrnová, 1994, s. 231).

3.4.1 Komunikace tváří v tvář, osobní, ústní komunikace

Jedná se o komunikace obousměrnou, rychlou a bezprostřední, kdy lze jednoduše získávat zpětnou vazbu.

Jedná se primárně o:

- Osobní pohovory
- Týmové porady
- Firemní mítinky, interní prezentace
- Interní školicí programy

3.4.2 Písemná komunikace

Je výhodná, protože poskytuje písemný zápis o průběhu a závěrech komunikace. Proto by každou ústní komunikaci měl doplnit i písemný zápis.

Jedná se hlavně o

- Elektronická komunikace, email, instant messenger, chat
- Webové stránky, intranet
- Písemná sdělení – oběžníky, pokyny a směrnice, manuály,
- Nástěnky
- Firemní časopis, bulletin, výroční zprávy
- Dopisy

Elektronická komunikace v posledních letech téměř zcela nahrazuje písemná sdělení. Hlavní výhodou je rychlý přenos značných objemů dat, často na velké vzdálenosti (např. mezi centrálou v zahraničí a místní pobočkou). Další nespornou výhodou je interaktivita, na sdělení lze zareagovat okamžitě a nečeká se na poštovní odesílání. Samozřejmě existují i problémy – zejména nutnost tzv. počítačové gramotnosti, zejména u spolupracovníků, kteří svou kariéru začínali dříve (Hurst, 1994, s. 236).

3.4.3 Další formy interní komunikace:

- Dny otevřených dveří
- Společenské a sportovní akce
- Firemní televize, firemní rozhlas
- Firemní předměty a dárky
- Firemní oblečení

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

4.1 Definice marketingového výzkumu

Kotler definuje marketingový výzkum jako „funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“

(Kotler, 2007, s. 406)

4.2 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky:



Obrázek 4 Proces marketingového výzkumu dle Kotlera

(Kotler, 2007, s. 407)

V první části je nutné definovat problém. Je nutné mít znalosti a informace o marketingovém výzkumu, jinak může výzkumník dospět ke špatným závěrům, získat nevhodné informace nebo je získat příliš drahé. Samotná definice problému a cíle je tak nejtěžší na celém procesu.

U stanovení hypotézy výzkumu (tedy vyslovení předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů) je nutné se držet pravidla, že nejde o otázky, ale o tvrzení, která budou buď potvrzena, nebo vyvrácena. Hlavní význam hypotézy spočívá v ověřování souvislostí mezi proměnnými, tím omezují výzkum na zkoumání možného. Hypotézy rozlišujeme na deskriptivní (popisnou) a explanační (vysvětlující). (Kozel, 2006, s. 74)

Poté je nutné stanovit cíle výzkumu, Kotler je rozděluje na tři typy:

1. Informativní výzkum (získání předběžné analýzy).
2. Deskriptivní výzkum (cílem je popsat podrobněji problémy, např. potenciál produktu nebo postoje zákazníků).
3. Kauzální výzkum (testuje hypotézy o vztazích mezi příčinou a následkem).

(Kotler, 2007, s. 407)

Ve třetím kroku se jedná o vytvoření plánu pro získání informací, určení informačních potřeb – zde rozlišujeme primární a sekundární údaje. U primárních se rozhodujeme pro:

1. Kvalitativní výzkum – sledujeme malý vzorek zákazníků, používáme pro zjištění motivace, postoje zákazníka
2. Kvantitativní výzkum – větší vzorek zákazníků je nutný pro provedení statistické analýzy

Pro sběr dat lze použít vícero metod – dotazník, průzkum po telefonu, osobní rozhovory, průzkum přes internet atd.

V poslední části výzkumník reprezentuje zjištění a interpretuje jednotlivé významy.

4.3 Dotazník

Dotazník je používán jako nejčastější nástroj výzkumu. Obecně jde o seznam otázek, které jsou předkládány respondentovi, kdy existuje mnoho způsobů, jak takové otázky klást.

Je vhodné dotazník nejdříve otestovat na menším vzorku respondentů, abychom se vyvarovali chyb, protože samotná forma otázky může ovlivnit její odpověď.

Otázky rozlišujeme na otevřené a uzavřené, kdy u otevřených otázek umožňujeme vlastní odpověď a odhalíme tak více informací, než u uzavřených. Na druhou stranu se mnohem složitěji kategorizují.

Základní formulace dotazníku a jeho zásady dle Foreta a Stávkové jsou:

- Zásada úspornosti dotazníku, snadnosti orientace a vyplnění dotazníku.
- Zásada promyšlenosti koncepce dotazníku.
- Zásada vzbuzení zájmu a příjemného působení dotazníku (Foret a Stávková, 2003, s. 34).

5 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

5.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti Etnetera s nastavením interní komunikace a efektivitou využití jednotlivých komunikačních kanálů.

Dále na základě zjištění doporučit návrhy a postupy pro odstranění nedostatků.

5.2 Výzkumné otázky

V této bakalářské práci byly stanoveny tyto výzkumné otázky, které budou dále ověřovány při analýze:

1. Je společnost Etnetera dobrým zaměstnavatelem?
2. Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní informovanosti?
3. Využívají uživatelé nejvíce elektronickou komunikaci?
4. Jsou zaměstnanci spokojeni se stavem vzdělávání?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ETNETERA

6.1 Základní popis společnosti

Etnetera jednoduše řečeno vytváří weby. Weby velké rozsahem, nápadem, vlivem. Její klienti díky nim komunikují se zákazníky, partnery a zaměstnanci, prodávají, nakupují, zkrátka dělají byznys. Výroba webu je dnes již běžným produktem, klíčové jsou však jeho skutečné přínosy. Proto je Etnetera na trhu vyhledávána pro své špičkové konzultanty, rovný a lidský přístup a prokazatelné výsledky.

Konkrétně, Etnetera vytváří webové prezentace firem pro efektivní komunikaci se zákazníky a e-shopy pro přímý prodej jejich výrobků a služeb. Buduje extranety propojující firmy s dodavateli, pobočkami či distribuční sítí, nebo intranety, které umožňují firmám zefektivnit administrativu, oběh interních informací, řízení procesů a celkovou komunikaci se zaměstnanci. Rozumí elektronickému obsahu (informacím), ví, jak ho dobře strukturovat, spravovat a prezentovat.

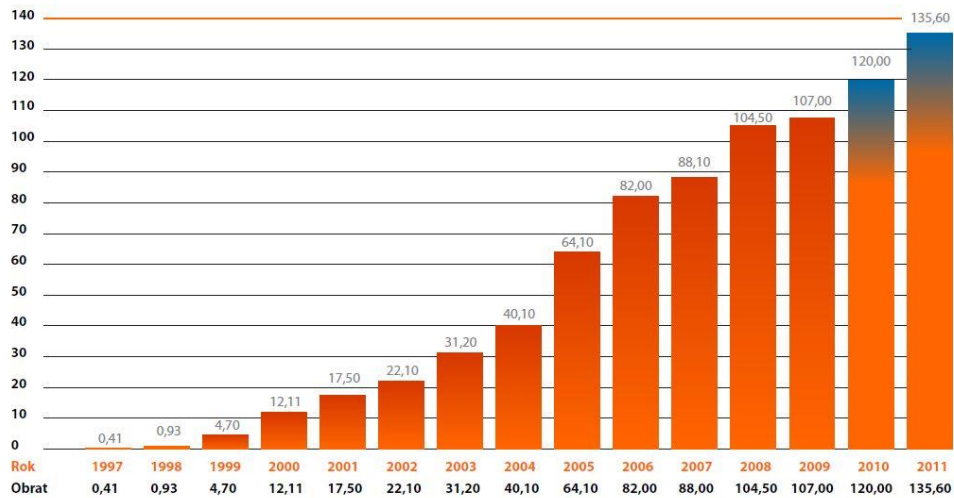
Mezi důležité vlastnosti firmy patří spolehlivost, silně proklientský přístup, tah na branku, profesionální projektové vedení včetně garance smluvené ceny a dodání v požadovaném termínu (to překvapivě opravdu není v IT samozřejmé). Čili Etnetera dlouhodobě plní, co slíbí, a to se na trhu ví. Nebojí se přiznat případnou chybu a nést za ni odpovědnost, čehož si klienti velmi cení.

Kromě důvěry klienti oceňují, že upřednostňuje dlouhodobou spolupráci před krátkodobými zisky podle hesla „neprodáme za dnešek zítřek“. Firma se nebojí ani vyjádřit kritický názor na klientské projektové záměry – pokud z jejího pohledu nemá projekt smysl, raději ho odmítne.

Mimo to se Etnetera snaží vnést do podnikání a svého okolí a široké veřejnosti trochu humoru a lehkosti. K tomu slouží netradiční až recesistické marketingové postupy, mezi něž patří mimo jiné mezinárodně oceněný Offlineblog (školní tabule před firmou využívaná jako světově jediný neinternetový blog, www.offlineblog.cz), Rádio Blanka – podcastové (internetové) vysílání se zprávami ze stavby stejnojmenného tunelu na Letné (www.radioblanka.cz), komiks z firemního prostředí „Ljama“ (<http://ljama.etnetera.cz>) nebo měsíční veřejná performance na frekventované letenské pláni „Ervín“, která si našla spoustu příznivců nejen mezi ranními cestujícími do práce. (Etnetera ©, 2013)

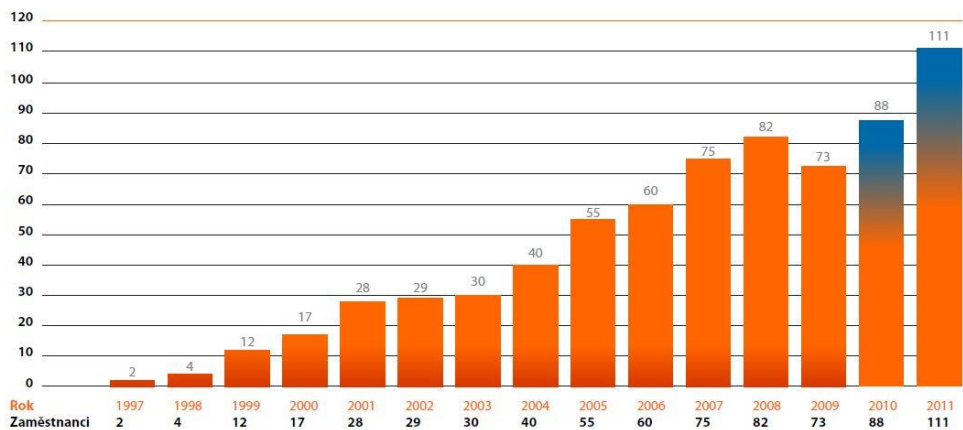
6.2 Vývoj obratu a počtu zaměstnanců

Vývoj obratu společnosti Et netera a.s. v letech 1997–2011 (v miliónech Kč)



Obrázek 5 Vývoj obratu společnosti Etnetera

Průměrný počet zaměstnanců v letech 1997-2011



Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Etnetera

6.3 Historie společnosti

Byla založena v roce 1997 dvěma tehdejšími studenty ČVUT, Martinem Holečkem a Václavem Bittnerem. Původní myšlenka, jen tak si trochu přivydělat při škole, však díky prvním velkým klientům, Siemensu a Annonci, vzala velmi brzy za své. Následovali první

zaměstnanci rekrutovaní především ze spolužáků, první organizační struktura, stěhování, další klienti.

V roce 2001 přichází internetová horečka a firma započala svůj vzrůst, který trvá doposud. Firma postupně a neustále rostla jak obrátově tak počtem zaměstnanců, viz obrázky 6 a 7 a v roce 2011 zakoupila konkurenční společnost První Multimediální a rozšířila tak nabídku o kreativní, marketingové služby. Celá akvizice proběhla se zcela ojedinělým výsledkem (zachování všech pracovních míst, skloubení s firemní kulturou, velmi pozitivní ohlas mezi zákazníky obou firem.)

6.4 Klienti a hlavní činnosti společnosti

Etnetera má hlavní klienty zejména v České republice – dále pak na Slovensku, v Maďarsku, Chorvatsku a Polsku, ale použití aplikací lze nalézt po celém světě - např. aplikace Škoda auto se používá i v Číně.

Mezi klienty se řadí důležité společnosti v mnoha segmentech - Allianz, Annonce, Ahold, Datart, Knižní klub, Fortuna, MZV, Telefónica O2, Siemens, Staropramen, Škoda auto, Ticketpro, Vodafone, Volksbank a další.

V rámci těchto klientů dodává Etnetera:

- business konzultace
- e-marketingové analýzy a nejrůznější technologické studie
- vývoj software – redakční systémy i na vývoj zakázku
- grafické designy
- garantovaný klientský servis a správu, včetně nepřetržité služby 24/7/365.

Etnetera získala za svou práci mnohá zahraniční i tuzemská ocenění, např. Internet Effectiveness Award – několik Grand Prix, The International Business Award 2008 (Stevie Award, tzv. „internetový Oskar“), IT produkt 2008, Hewitt Nejlepší zaměstnavatelé ČR (3., 8. a 10. místo), Firma roku Hl.m. Prahy 2009, Deloitte Fast50 (celkem 6 krát), Deloitte Fast500 (celkem 3 krát), The European Business Awards 2007 (finalista ve dvou kategoriích) nebo WebTop100.

6.5 Firemní kultura

Celá firma si nejvíce cení zdravé firemní kultury, kde lidské hodnoty hrají důležitější roli než formální pravidla, nejrůznější benefity, výběr školení zčásti zajišťovaný samotnými zaměstnanci mezi sebou a spousta drobných, veselých, kulturně-společenských akcí. Pracovníci se především snaží si na nic nehrát, držet firmu lidskou a tzv. „blbapustou“, tj. bez lidí, kteří svým přístupem kazí atmosféru. Etnetera se snaží, i přes počet téměř 120 zaměstnanců, vytvářet přátelské klima, kde se všichni znají, respektují se a navzájem si pomáhají.

Určitě ke spokojenosti přispívá diagonální komunikace mezi všemi úrovněmi managementu a zaměstnanců a není problém jít s čímkoli za kýmkoli.

Formálnější systémem komunikace jsou pravidelné čtvrtletní pohovory, které vnášejí do jinak neformální atmosféry navíc užitečnou strukturu. Každé 3 měsíce se sejde zaměstnanec se svým přímým nadřízeným a proberou práci na projektech, pracovní problémy, co se jim na práci líbilo a co ne a další potřebné věci.

Systém benefitů, který Etnetera nabízí, je velmi pestrý. Od příspěvků na dovolenou nebo dopravu přes penzijní připojištění až po preventivní lékařskou péči, stravenky a sick day (den volna bez předchozí domluvy). Velký důraz také klade na neustálé vzdělávání zaměstnanců. Byly zavedeny tzv. loyalty bonusy, kdy zaměstnanec získává za každých 5 let ve společnosti nárok na 5 dnů dovolené ročně navíc a za 10 let zvláštní prémii 100 000,- Kč jako příspěvek na dovolenou.

Velkým fenoménem posledních několika let se staly rozrůstající se sportovní akce – Etnetera má vlastní družstva i jednotlivce v soutěžích nejrůznějších odvětví, především triatlon, Ironman, volejbal, fotbal. Dále byla dlouhou dobu titulárním sponzorem triatlonového závodu Doksyman.

6.5.1 Vize a hodnoty

Základní vizí společnosti se dá popsat jednou větou - **Přirozená volba pro klienty i odborníky**. Snahou je poskytovat v oblasti e-business řešení nadstandardní služby klientům a uvádět na trh vlastní špičkové technologie.

Základní hodnoty společnosti jsou:

1. **Korektnost** – vůči klientům, zaměstnancům, akcionářům, trhu, společnosti a vůbec zbytku světa.
2. **Porozumění** – potřebám klientů a zaměstnanců, schopnost dorozumět se s klientem jeho „řečí“.
3. **Flexibilita** – konvence, rutina a byrokracie nesmí snížit schopnost splnit potřeby klienta.
4. **Fantazie** – stálá snaha vnášet nové myšlenky do toho, co dělá společnosti i klienti.
5. **Rozvoj** – dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tým i rozvoj firmy.

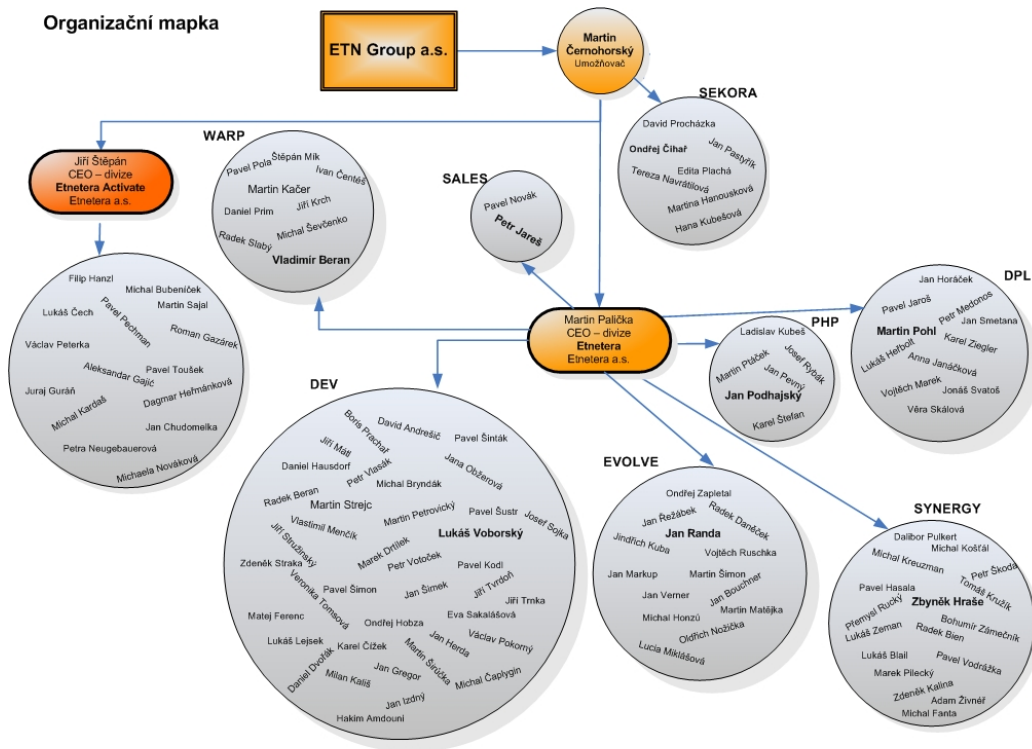
(Etnetera ©, 2013)

6.6 Cílové skupiny interní komunikace

Ve společnosti Etnetera funguje velmi jednoduchá hybridní struktura.

Funguje zde pozice ředitele skupiny ETN Group a.s. (zodpovídá za majitele), ředitele společnosti Etnetera a dále rozpad na jednotlivé týmy, které si vybrali jednoho zástupce, který za tým komunikuje na pravidelných poradách.

Neexistuje tedy rozdělení na střední management nebo vrcholový management, jednotlivé týmy si sami určují svou strukturu a náplň, pouze u obchodního oddělení nalezneme prvky štábní kultury. Toto oddělení poskytuje své služby napříč všem týmům. Odměňování je založeno na principu přínosu pro firmu, ne role/pozice, kterou zaměstnanec zastává.



Obrázek 7 Organizační mapa společnosti Etnetera

Etnetera je ve struktuře společnosti ETN Group a.s., která vlastní více firem a zároveň jim poskytuje služby – marketingové, finanční a operativní. V obrázku je tedy zakresleno jako tým SEKORA.

Cílovou skupinou interní komunikace jsou tak všichni zaměstnanci, bez rozdělení speciální komunikace směrem k managementu nebo k majitelům.

7 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

7.1 Činnost marketingového oddělení

Marketingové oddělení tvoří několik zcela různorodých rolí. Následující pozice spolu úzce komunikují:

- Provozní – operations – má na starosti zařizování všech aktivit okolo firmy, tzn. pronájem budov, zásobování interních mini obchodů s potravinami ve firmě, starost o mobilní telefony atd.
- HR nábor a starost o nováčky – stará se o nábor nových zaměstnanců a je jim pravou rukou při prvních týdnech a měsících uvnitř firmy. Obejde s nimi všechny týmy a seznámí je, dále zařídí veškeré administrativní úkony a je nápomocná při jakýchkoliv dotazech nováčka.
- „Firemní stmelovač“ a organizátor akcí – jedna z rolí, kterou se Etnetera odlišuje od běžného marketingu. Oficiální název je „firemní bavič“, má na starost všechny funkčně nedůležité věci, které jsou ale z pohledu řízení týmů neocenitelné. Typickým příkladem je organizování akcí na firemním dvorku, používání velmi specifického interního humoru při psaní pravidelných zpráv ohledně firmy – ETN emailový newsletter. Dále je moderátorem oficiálních akcí.
- PR mluvčí – tato role je podobná jako v ostatních společnostech, udržuje kontakt s novináři a navrhuje témata, stará se o náplň firemního blogu
- Provozní HR – starost o stávající zaměstnance a veškerou administrativu s tím spojenou

Zajímavostí tohoto oddělení je, že nemá žádného vedoucího, jde o uskupení lidí, kteří se úkolují navzájem a sdílí informace ohledně potřeb a změn na společných poradách.

Každý za sebe je zodpovědný za určitou oblast, v případě nové problematiky určí odpovědného zástupce, který komunikuje dovnitř do firmy.

7.2 Komunikační kanály

7.2.1 Elektronická komunikace

Vzhledem k tomu, že 100% zaměstnanců používá ke své práci počítač, je elektronická komunikace jedním z nejdůležitějších prostředků ve společnosti.

Jedná se o následující komunikační kanály:

- Email – jeden z nejpoužívanějších komunikačních kanálů.
- Instant messaging (ICQ, Skype, Jabber - rychlá elektronická komunikace napřímo, kdy uživatelé spolu komunikují v reálném čase). Zpráva je tak doručena ve velmi krátké době a lze na ni ihned odpovědět
- Sociální média – konference Google+, které jsou využívány primárně pro zasílání zpráv dle segmentovaných skupin uživatelů (např. všichni ve firmě, pouze vývojevý tým, obchodní tým atd.)
- Elektronické ankety – velmi často používaný prvek na domlouvání jak termínů schůzek, tak témat. Využívá se veřejných elektronických systémů, jako je např. Dooodle.com, případně sdílených dokumentů v rámci Google Docs.
- Elektronické fotorámečky pro sdílení fotografií v kuchyňce – využívá systémů, kdy kdokoliv může poslat jako přílohu emailu fotografii, která se automaticky načte do fotorámečku. Je tedy velmi jednoduché poslat foto dokumentaci z proběhlého večírku nebo představit nového kolegu v jeho neformálním prostředí.
- Videokonference – málo využívané, spíše se používají v případě, že nelze za zaměstnancem dojít.

7.2.2 Offline komunikace

Vzhledem k dominující elektronické komunikaci dochází často k přesycení a některé méně významné zprávy se ztrácí. Dále mnoho sdělení není vhodných pro elektronickou komunikaci. Z tohoto důvodu se neustále zkoušejí různé nové formy komunikace.

Mezi ty časem prověřené patří:

- Tzv. WC postery – hlavním důvodem je zde správná chvíle, lidé nejsou v tuto chvíli ničím a nikým rušeni, nelze je přehlédnout. Na tato místa jsou umísťovány informace důležité, ale ne klíčové. Příkladem mohou být pozvánky na firemní akce, fotografie a informace o nových zaměstnancích, ale i vlastní tvorba zaměstnanců, kdy je podporována kreativita. Několik příkladů je uvedeno v příloze PII této práce.
- Nástěnka v kuchyňce – je zde poměrně velký prostor na zdi natřený magnetickou barvou, lze na něj tedy psát, ale i připíchnout magnetem informaci. Často slouží k vyvěšování poledních menu okolních restaurací, vnitrofiremním anketám atd. Důraz je kladen na její neformálnost, kdokoliv může napsat cokoliv, obsah není nijak cenzurován ani mazán.
- Navigační systém po firmě - vzhledem k počtu zaměstnanců je vedle elektronického ještě používáno před jednotlivými kanceláři pouze označení místnosti a jednotlivé jmenovky s fotografiemi jsou magnetické – pokud se pracovník chce na nějaký čas přestěhovat jinam, vezme pouze počítač a jmenovku a dá ji na jinou místnost.

7.2.3 Mluvená komunikace

Poslední důležitou formou je komunikace mluvená. Zde jsou zastoupeny porady oddělení, pohovory vedoucích týmů. Telefonická komunikace není široce zastoupena, většinu nahrazuje elektronická forma.

Téměř vůbec se nevyužívá hromadných porad s projevy majitelů, pouze 2x – 3x do roka se setkávají všichni v rámci firemních výjezdů, narozenin firmy nebo Vánoc a ani zde nejde o dlouhé projevy, náplň je většina tvořena z jednotlivých týmů.

7.2.4 Ostatní komunikace – team building

Po prvním (a zároveň posledním) team buildingu se zaměstnanci shodli, že tento způsob stmelování týmů považují za velmi umělý. Od té doby se pořádají pravidelné roční výjezdy, vždy jde ale o víkend rozložený na zábavu a práci. V anketě si sami určí, komu chtějí pomoci, například výjezd s opravou starého hradu, pomoc při povodních atd..

7.3 Silné a slabé stránky komunikace

Mezi silné stránky komunikace patří využívání symbolů, zaměstnanci preferují velmi specifický smysl pro humor – tzv. černý humor, recesi, která se prolíná téměř jakýmkoliv sdělením, i oficiálním (viz Příloha PIII).

Poměrně silné je cítění hodnot, je to jeden z důvodů, proč zaměstnanci pracují ve firmě i více jak deset let. Nechtějí pracovat ve velkých korporacích, i při vyšším platu, naopak mnoho lidí do Etnetery přichází z tohoto prostředí, ve kterém se jim špatně pracovalo.

Důležitým prvkem je tykání v celé firmě a mezi všemi, neexistuje žádná výjimka.

Slabou stránkou je zneužívání elektronické komunikace, to je však způsobeno působením v IT segmentu. Další slabinou je problém s přenášením kultury na nové zaměstnance, neexistuje žádný průzkum ani postup, pouze předpoklad, že si zvyknou nebo odejdou.

Další slabinou je malé využívání rituálů – chování, při kterém se zaměstnanci mohou více ztotožnit. Hlavním tahounem je sport, ale chybí další využití ostatních talentů, například více kulturních akcí.

8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ETNETERA

8.1 Metodika výzkumu a cíl průzkumu

8.1.1 Účel průzkumu

Cílem průzkumu, který byl ve společnosti Etnetera proveden, bylo zjistit názory pracovníků, co se týče jejich spokojenosti s interní komunikací. Na základě těchto údajů pak budou navržena opatření ke zlepšení.

8.1.2 Zvolená metodologie

Pro sběr informací byl sestaven dotazník (příloha PII), dále byla použita metoda sběru dat spontánním průzkumem, ze kterého vzešla data pro další dotazník. Třetím pilířem výzkumu jsou sekundární data – výsledky průzkumu společnosti Hewitt o spokojenosti.

Využity byly uzavřené otázky a jedna otevřená, dále výběrové otázky s možností několika variant, metoda škálování - Likertova škála, kdy lze vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením.

8.1.3 Cílová skupina a způsob oslovení

Oslovena byla celá firma, vzhledem k absenci manažerských struktur tak nebyly vytvářeny ani různé verze dotazníků.

8.1.4 Časový harmonogram

Pretest průzkumu proběhl v únoru 2013, na úzké skupině 5 lidí v marketingovém oddělení.

Samotný průzkum proběhl v průběhu března 2013, zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku týden, většina byla však vyplněna hned v prvních třech dnech, délka dotazování tedy v počtu vyplněných dotazníků nehrála roli.

8.2 Průzkum - současný stav efektivity interní komunikace

8.2.1 Vyhodnocení průzkumu a interpretace zjištěných výsledků

V rámci provedeného výzkumu bylo osloveno 120 zaměstnanců společnosti Etnetera. Vyplněno bylo 82 dotazníků.

Průzkumu byl zaměřen na všechny zaměstnance, včetně majitelů společnosti. Neproběhla žádná selekce, co se týče manažerských struktur, všichni byli osloveni stejným dotazníkem.

8.2.2 Jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní informovanosti v jednotlivých základních parametrech

Pro lepší přehlednost bylo použito v programu Excel funkce podmíněné formátování, kdy čím je vyšší hodnota, tím má buňka tmavší zelený podklad. Jsou tak zachovány původní hodnoty a zároveň jde na první pohled graficky zhodnotit výsledky.

Jak jseš spokojený s úrovní informovanosti ohledně:	1	2	3	4	5
dlouhodobé strategii a cílech firmy	26	37	12	4	3
vize / mise společnosti	34	31	9	6	2
finančních výsledcích společnosti	54	17	8	2	1
organizační strukturu	47	27	5	2	1
kdo má co na starosti a kde sedí	21	32	24	5	0

Tabulka I – úroveň informovanosti v jednotlivých parametrech

Zaměstnanci hodnotili na stupnici 1 až 5, kde 1 znamenalo zcela spokojen a 5 znamenalo vůbec spokojen.

Za touto otázkou byla snaha zjistit, nakolik si zaměstnanci myslí, že jsou spokojeni s úrovní poskytovaných informací o nejdůležitějších cílech společnosti.

Z výsledků je zajímavých několik zjištění.

1. Dlouhodobou strategii zaměstnanci spíše znají, v hodnotách 1 až 2 se vyjádřilo 77%, je zde vidět podnět ke zlepšení.

2. Vizi a misi společnosti zná a je s ní spokojena většina, 79% účastníků výzkumu se vyjádřilo v hodnotách 1 až 2. V dalších otázkách bude probráno důkladněji.
3. Pracovníci kladně ohodnotili znalosti finančních výsledků, celkem 87% se vyjádřilo v bodovém ohodnocení 1 až 2 (96% v případě hodnocení 1 až 3). Toto je způsobeno transparentním rozdělováním zisku jak ve firmě, tak v jednotlivých týmech, pracovníci znají odměny své a všech ve firmě.
4. Co se týče organizační struktury, vzhledem k její plochosti s ní zaměstnanci nemají problém.
5. Nejnižší úroveň informovanosti je naopak v otázce, kdo má na starosti jaké úkoly a kde sedí, celkem 65% se vyjádřilo v hodnotách 1 až 2. Toto tvrzení se zdá být v rozporu s předchozí otázkou ohledně organizační struktury, ale firma sídlí již ve 3 budovách, je tedy složitější zjistit, kdo kde sedí.

8.2.3 Vyjádření k jednotlivým tvrzením o společnosti

V následujícím dotazníku zaměstnanci hodnotili, jak jsou ztotožnění s jednotlivými tvrzeními. Tato tvrzení jsou různorodá, byla sestavena na základě teoretické části a mají dokládat stav spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací.

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Můj nadřízený poskytuje dostatek informací ohledně cílů firmy	40	36	5	1
2. Mohu bez problému vyjádřit i negativní názor	67	14	1	0
3. Komunikace probíhá v přátelské atmosféře	63	17	2	0
4. Firemní šuškanďa je zdravá	11	32	31	8
5. Problémy, které nadnesu se správně a včas vyřeší	7	57	15	3

6. Mám pocit, že nadřízeného zajímá můj názor	51	30	1	0
7. Mám důvěru k tahounům firmy	54	26	2	0
8. Věřím, že mám velký přínos pro firmu	28	50	4	0
9. Etnetera je dobrým zaměstnavatelem	71	11	0	0

Tabulka II – vyjádření k jednotlivým tvrzením

Jednotlivé závěry:

1. 93% respondentů souhlasí s tím, že jim jejich nadřízený poskytuje dostatek informací ohledně cílů firmy. Toto tvrzení potvrzuje předchozí otázku ohledně informovanosti o dlouhodobých cílech.
2. Důležitým tvrzením je, že 82% lidí zcela souhlasí, že mohou vyjádřit i negativní názor. Tento problém byl poukazován v teoretické části v rámci komunikačních bariér a pouze 1 zaměstnanec vyjádřil názor, že spíše nesouhlasí.
3. U otázky ohledně komunikace v přátelské atmosféře se vyjádřilo 98% kladně.
4. Zajímavým zjištěním bylo tvrzení ohledně šušky ve firmě – zde 39% lidí spíše souhlasí a 38% lidí již spíše nesouhlasí, tedy toto téma je spíše v takzvané šedé zóně a je třeba u něj dále zpracovat.
5. Oproti ostatním tvrzením poměrně vybočuje názor, že problémy, které zaměstnanci nadnesou se správně a včas vyřeší. Zde zcela souhlasí pouze 9% a spíše souhlasí 70%. I když se to i tak může jevit jako dobrý výsledek, v porovnání s ostatními tvrzeními je jasné, že zde bude nějaký problém. Zaměstnanci se sice mohou vyjádřit, ale již mají menší pocit, že se něco rychle vyřeší.
6. Dvě otázky zaměstnanců o důvěře v tahouny firmy a zda mají pocit, že tahouny zajímají jejich názory dopadly téměř totožně – de facto se jedná o stejnou oblast a naopak v případě různých odpovědí by se objevil případný problém ve věrohodnosti průzkumu.

7. Pouze 34% zaměstnanců zcela souhlasí, že věří, že mají pro firmu velký přínos. Spíše souhlasí 61%. Ačkoliv je to dobrý výsledek, je zajímavé dále zjistit, proč lidé váhají s touto definicí.
8. Nejvíce lidí souhlasilo s tvrzením, že Etnetera je dobrým zaměstnavatelem, a to 87% zcela souhlasilo a 13% spíše souhlasilo.
9. Po vyřazení otázky číslo 4 (která nesouvisí s tvrzeními o společnosti) dojdeme k následujícímu celkovému výsledku spokojenosti:

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Otázky 1,2,3,5,6,7,8,9	57%	37%	5%	1%

Tabulka III – souhrn k tabulce II

8.2.4 Tvrzení ohledně znalosti základních hodnot společnosti.

Na otázku, zda zaměstnanec dokáže vyjmenovat 5 základních hodnot Etnetery odpovědělo 47 zaměstnanců (57%) ano a 35 zaměstnanců ne (43%). Vzhledem k tomu, že byly dále ihned vyjmenovány, předpokládám, že zaměstnanci i tak odpovídali dle pravdy.

Zaměstnanci měli dále vyplnit, které z nich je pro ně v danou chvíli problematickou. Museli vybrat alespoň jednu, nebyla možnost, že necítí žádný problém.

Důvodem bylo, že při pretestu dotazníku mnoho lidí odpovídalo ve formě: „žádný problém nevidím, ale když už bych musel vybrat, tak ten a ten.“

	Počet zaměstnanců:
Korektnost – vůči klientům, zaměstnancům, akcionářům, trhu, společnosti a vůbec zbytku světa	5
Porozumění – potřebám klientů a zaměstnanců, schopnost dorozumět se s klientem jeho „řečí“.	17
Flexibilita – konvence, rutina a byrokracie nesmí snížit naši schopnost splnit potřeby klienta.	18
Fantazie – stálá snaha vnášet nové myšlenky do toho, co děláme my i naši klienti.	36
Rozvoj – dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj firmy	29

Tabulka IV – tvrzení ohledně hodnot

Dotazník mohl mít více odpovědí, 17 zaměstnanců tak vyplnilo více položek.

Závěry:

1. Korektnost vůči všem složkám vyšla v dotazníku nejlépe – 6%. Potvrzuje se tak důležitost firemních hodnot pro zaměstnance.
2. Porozumění klientům i zaměstnancům – 21% zaměstnanců označilo jako oblast, ve které očekávají zlepšení.
3. Podobně dopadla i otázka flexibility – 22%.
4. Nejhůře dopadla hodnota ohledně přinášení nových myšlenek, 44% zaměstnanců si myslí, že toto je nyní největší problém v hodnotách firmy a jejich ztotožnění se.
5. Dalším problematickým místem je rozvoj, zde 35% zaměstnanců vidí nedostatky.

8.2.5 Otázka ohledně firemních akcí

Zde měli zaměstnanci vyplnit svůj zájem ohledně pravidelně pořádaných akcí pro zaměstnance (výjezdy, společné návštěvy kin atp.)

Otázka zněla: Zajímají tě firemní akce, které Etnetera pořádá?

Vyjádření	Počet zaměstnanců
Ano - jedu vždy	23
Ano - ale jen když se to nekříží s osobními zájmy	55
Ne - a nejezdím	3
Ne - ale mám pocit, že se musí jet	1

Tabulka V – firemní akce

Závěry:

1. 95% zaměstnanců akce zajímají, 67% ale upřednostní osobní zájmy před firemními.
2. Pouze jeden zaměstnanec má pocit, že je povinnost jezdit.

8.2.6 Otázky ohledně vzdělávání

Na úvodní otázku, zda má zaměstnanec pocit, že Etnetera dbá na vzdělávání odpovědělo 73% ano a 27% ne.

Dále na otázku, která forma vzdělávání je pro ně nejlepší:

	Počet zaměstnanců:
Externí školení	18
Interní školení	44
Příprava vlastního školení	20

Tabulka VI – vzdělávání

Závěry:

1. Poměrně velké procento zaměstnanců má pocit, že Etnetera nedbá na vzdělávání, téměř čtvrtina.
2. 78% zaměstnanců preferuje interní školení, a to buď jako účastník, nebo přímo jako školitel.

8.3 Průzkum - stávající komunikační kanály a jejich využití

Pro následující průzkum bylo vybráno 8 komunikačních kanálů a zaměstnanci měli vyplnit, jaké aktivity v rámci interní komunikace potřebují řešit.

Cílem dotazníku byl nejdříve v první části sběr všech aktivit a poté v druhém kole k nim přiřadit komunikační kanál. Druhou část dotazníku vyplnilo 84 respondentů, kdy osloveno bylo 120.

8.3.1 První kolo – sběr aktivit interní komunikace

V rámci prvního kola měli zaměstnanci spontánně vyplnit, jaké všechny komunikační aktivity probíhají. Dotazník byl řešen formou ankety na Google Docs, kdy byly připisovány nové položky, duplikáty byly průběžně mazány. Uživatelé neviděli předchozí záznamy, aby byla zachována forma spontánnosti.

Poté byly odpovědi roztríděny na dvě části – oficiální informace ohledně firmy a neoficiální, neformální aktivity. Oficiálních aktivit bylo vypsáno 36, neoficiálních 14.

Tabulka spontánního průzkumu komunikačních aktivit

1. rozdání výplatních pásek
2. obchodní oportunita: hledá se realizační tým
3. dotaz na zkušenost s technologií
4. mám technický problém (kdo poradí?)
5. nový zájemce o práci: zajímá někoho?
6. žádost o spolupráci (na tvorbě návrhu/dokumentu)
7. pozvánka na prezentaci
8. výzva/žádost o účast na otevřené schůzce
9. mám najednou volno, nechce někdo pomoci?
10. jsem nemocný/na dovolené/home office
11. debata v tématické konferenci (např. google apps)
12. informace z vývoje projektu (spuštění, milník, ...)
13. obecné office info (nepoteče voda, přijede delegace)
14. domlouvání týmové hospody
15. domlouvání termínu firemní, skupinové akce
16. info o nastalém problému, incidentu (spadnul server)
17. průběžné hospodaření týmu, firmy
18. tvorba byznys plánů
19. užitečný zápis ze schůzky, porady
20. závěry, kickoff projektu
21. etn news
22. zmínka o firmě na veřejnosti
23. získání/ztráta nového klienta, významné zakázky
24. zajímavá externí akce, přednáška, prezentace
25. dojmy z externí akce, přednášky, prezentace
26. etn group info: novinky z divizí
27. spolujízda na akci, ke klientovi, půjčení auta
28. hr info - daně, očkování, ...
29. nemá někdo konkrétní software na otestování?
30. info kolem corporate identity (logo, barvy, ...)
31. stěhování (odteď sedím jinde)
32. zajímavý článek o našem klientovi
33. kdo chce na jaké školení
34. hledám HW na testování (telefon, tablet, IE8)
35. připomenutí odchodu na akci, začátku prezentace
36. hroptin akce na dvorku

Tabulka VII – komunikační aktivity – oficiální

Tabulka spontánního průzkumu – neoficiální komunikační aktivity

1. hromadný nákup (čehokoliv - knih, vstupenek atd.)
2. prodej čehokoliv (než to strčím na aukro)
3. dotaz na doporučení či zkušenost s výrobkem
4. zákusky v kuchyňce k odběru
5. či je které auto na dvorku?
6. vtip, obrázek, video, odkaz
7. ztráty a nálezy (hledá se hrnek)
8. popracovní aktivita v práci - xbox, promítání, lanparty
9. dojmy z etn akce
10. sdílení: fotky, videa z akce
11. hromadné objednání oběda
12. už jsou stravenky
13. přišel anonymní balík - či je?
14. změny v dopravě, přístupu k etn

Tabulka VIII – komunikační aktivity - neoficiální

Závěry:

1. Z dotazníku vzešlo celkem 50 aktivit, které zaměstnanci považují za důležité a ke kterým je nutné najít správný komunikační kanál
2. Některé aktivity byly doposud zcela bez povšimnutí a poslouží k dalšímu rozvoji interní komunikace, například hromadné objednávání obědů.

8.3.2 Druhé kolo – doplnění komunikačních kanálů, které zaměstnanci pro aktivity používají

V této fázi byl připraven výzkum, kdy měli zaměstnanci vyplnit pro ně nejpoužívanější formu komunikace pro jednotlivé komunikační aktivity. Tedy každý mohl vybrat pouze jeden hlavní, nejvíce využívaný komunikační kanál.

Pro lepší přehlednost bylo použito v programu Excel funkce podmíněné formátování, kdy čím je vyšší hodnota, tím má buňka tmavší zelený podklad. Jsou tak zachovány původní hodnoty a zároveň jde na první pohled graficky zhodnotit výsledky.

	E-mail	Instant messenger (ICQ, Jabber, Skype)	Příspěvek na interní sociální síť (intranet)	Profil / status na int. sociální síti	Sdílený dokument	Osobní rozhovor	Nástěnka v kuchyňce	Porada, neformální setkání	Jinak
rozdání výplatních pásek	31	2	3	0	1	31	0	1	15
hromadný nákup (čehokoliv - knih, vstupenek)	38	0	23	2	8	1	0	0	12
prodej čehokoliv (než to strčím na aukro)	29	0	31	8	0	0	3	0	13
obchodní oportunita: hledá se realizační tým	49	0	15	1	0	4	0	3	12
dotaz na doporučení či zkušenost s výrobkem	29	0	34	8	0	0	0	0	13
dotaz na zkušenost s technologií	33	1	32	3	0	5	0	0	10
mám technický problém (kdo poradí?)	38	1	30	2	0	3	0	0	10
nový zájemce o práci: zajímá někoho?	37	1	30	1	0	2	1	1	11
žádost o spolupráci (na tvorbě návrhu/dokumentu)	42	5	15	5	0	6	0	0	11
pozvánka na prezentaci	45	0	21	5	0	0	1	0	12
výzva/žádost o účast na otevřené schůzce	55	3	11	2	1	2	0	0	10
zákusky v kuchyňce k odběru	45	0	19	6	0	1	1	0	12
mám najednou volno, nechce někdo pomoci?	43	1	13	12	0	2	0	0	13
jsem nemocný/na dovolené/home office	33	2	3	26	1	0	0	0	19
debata v tématické konferenci (např. google apps)	20	0	45	0	0	4	0	3	12
informace z vývoje projektu (spuštění, milník, ...)	38	0	25	1	3	2	0	4	11
čí je které auto na dvorku?	52	1	10	4	4	0	1	0	12
obecné office info (nepoteče voda, přijede delegace)	66	0	7	1	0	0	0	0	10

domlouvání týmové hospody	19	4	26	2	6	10	0	7	10
domlouvání termínu firemní, skupinové akce	21	1	25	0	18	1	1	3	14
info o nastalém problému, incidentu (spadnul server)	62	4	4	0	0	3	1	0	10
průběžné hospodaření týmu, firmy	33	0	11	2	15	1	1	11	10
tvorba byznys plánů	20	0	4	0	27	6	0	16	11
užitečný zápis ze schůzky, porady	23	0	8	0	42	0	0	1	10
závěry, kickoff projektu	22	0	11	1	17	6	1	13	13
etn news	49	0	22	0	1	0	0	0	12
zmínka o firmě na veřejnosti	22	0	33	13	0	2	2	0	12
získání/ztráta nového klienta, významné zakázky	45	0	17	2	1	3	0	5	11
zajímavá externí akce, přednáška, prezentace	22	0	45	5	0	1	0	0	11
dojmy z externí akce, přednášky, prezentace	16	0	40	10	2	0	0	1	15
vtip, obrázek, video, odkaz	16	0	38	14	0	1	0	0	15
ztráty a nálezy (hledá se hrnek)	42	0	20	6	0	0	5	0	11
popracovní aktivita v práci - xbox, promítání, lanparty	27	0	41	2	1	0	1	0	12
dojmy z etn akce	14	0	42	14	1	0	0	1	12
sdílení: fotky, videa z akce	14	0	49	6	3	0	0	0	12
etn group info: novinky z divizí	41	0	25	5	1	0	1	1	10
spolujízda na akci, ke klientovi, půjčení auta	43	4	17	3	0	5	0	0	12
hromadné objednání oběda	39	4	23	3	2	0	0	0	13
hr info - daně, očkování, ...	65	0	8	1	0	0	0	0	10
nemá někdo konkrétní software na otestování?	46	0	24	2	0	1	0	0	11
už jsou stravenky	65	0	7	1	0	0	0	0	11
přišel anonymní balík - čím je?	65	2	3	1	0	0	0	0	13

info kolem corporate identity (logo, barvy, ...)	31	0	28	3	9	0	2	1	10
stěhování (odteď sedím jinde)	37	0	7	25	2	0	0	0	13
změny v dopravě, přístupu k etn	55	0	16	0	0	0	2	0	11
zajímavý článek o našem klientovi	22	0	40	8	0	1	0	0	13
kdo chce na jaké školení	35	0	13	2	18	2	0	3	11
hledám HW na testování (telefon, tablet, IE8)	54	0	14	4	1	0	0	0	11
připomenutí odchodu na akci, začátku prezentace	49	13	7	0	0	2	0	0	13
hropfin akce na dvorku	42	0	25	1	0	2	0	0	14

Tabulka IX – komunikační kanály

Celkové využití jednotlivých kanálů.

Kanál	Využití kanálů
E-mail	45%
Instant messenger (ICQ, Jabber, Skype)	1%
Příspěvek na interní sociální síť (intranet nebo Google+)	25%
Profil / status na int. sociální síti	5%
Sdílený dokument	4%
Osobním rozhovorem	3%
Nástěnka v kuchyňce	1%
Porada, neformální setkání	2%
Jinak	14%

Tabulka X – komunikační kanály - souhrn

Závěry:

1. Z výsledku je zcela zjevné, že u téměř všech aktivit vychází emailový kanál jako nejčtenější, a to ve 21 případech z 50 je použití emailu vyšší jak 50%. Celkově má ze všech použití 45% využití email.
2. Druhým nejčastěji využívaným kanálem je interní sociální síť, a to buď ve formě příspěvku – aktivní napsání do diskuse nebo statusu (tzn. uveřejnění na svém profilu). Jde o 30% ze všech použití.
3. Zbývající kanály mají minoritní zastoupení – 11% dohromady, ostatní má 14%.
4. Položka ostatní je poměrně vysoká, zde je třeba dalšího průzkumu, jaké formy to jsou.

5. Využití komunikačních kanálů u formálních i neformálních aktivit je téměř totožné:

a. Formální

Kanál	Využití kanálů
E-mail	45%
Instant messenger (ICQ, Jabber, Skype)	1%
Příspěvek na interní sociální síť (intranet nebo Google+)	23%
Profil / status na int. sociální síti	5%
Sdílený dokument	5%
Osobním rozhovorem	4%
Nástěnka v kuchyňce	0%
Porada, neformální setkání	2%
Jinak	14%

Tabulka XI – komunikační kanály - formální

b. Neformální

Kanál	Využití kanálů
E-mail	45%
Instant messenger (ICQ, Jabber, Skype)	1%
Příspěvek na interní sociální síť (intranet nebo Google+)	30%
Profil / status na int. sociální síti	6%
Sdílený dokument	2%
Osobním rozhovorem	0%
Nástěnka v kuchyňce	1%
Porada, neformální setkání	0%
Jinak	15%

Tabulka XII – komunikační kanály - neformální

Z tohoto průzkumu lze dále vysledovat několik zajímavých oblastí, které lze dále popsat, případně doporučit ke zlepšení:

1. Rozdávání výplatních pásek – uveřejňování informace, že jsou k dispozici, využít emailové komunikace.
2. Obchodní příležitost – využívá se email, jako nejrychlejší řešení, nečeká se na oficiální poradu a tím se zabrání ztrátě času na přípravu nabídky.
3. Technologické dotazy se řeší již více na interní sociální síti – lze tak dohledávat předchozí řešení a pomocí diskuse řešit problémy, což se v emailové komunikaci řeší obtížněji.

4. Pozvánka na prezentaci se v 54% řeší emailem, dále žádost o schůzku dokonce v 65% – může se ztratit ve schránce, bylo by lépe osobně.

8.4 Sekundární data – Vývoj spokojenosti zaměstnanců Hewitt (2007 až 2012)

Pro podporu výzkumu jsem vybral sekundární data ze studie „Nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2012 (Best Employers ČR 2012)“ zpracovávané každoročně mezinárodní poradenskou a outsourcingovou společností v oblasti řízení lidských zdrojů, AON Hewitt. Cílem studie je pomocí analýzy motivovanosti zaměstnanců a míry souladu mezi jejich potřebami a tzv. HR nástroji firem ukázat, co odlišuje nejlepší zaměstnavatele od těch ostatních. Do studie se mohou přihlásit společnosti, které mají alespoň 50 stálých zaměstnanců a na českém trhu působí minimálně dva roky (Etnetera ©, 2013).

Pro srovnání jsem do tabulky vybral data (interní data z podkladů, které Hewitt poskytuje pouze participantům studie) za posledních pět let:

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
	celkový počet lidí v ETN, vždy k únoru daného roku	70	75	83	74	91	118
	počet lidí, kteří se zúčastnili ve studii:	57	58	61	64	73	92
Odměňování	Mzda	28%	43%	60%	61%	51%	65%
	Benefity	65%	69%	75%	78%	73%	90%
	Uznání	43%	55%	69%	73%	73%	83%
Práce	Pracovní úkoly	46%	52%	51%	64%	67%	71%
	Pocit naplnění	47%	59%	57%	72%	70%	77%
	Pravomoc	55%	70%	72%	71%	82%	89%
	Zdroje	63%	64%	66%	72%	74%	75%
	Procesy	30%	46%	49%	63%	68%	72%
Příležitosti	Rozvoj kariéry	45%	51%	62%	65%	71%	82%
	Školení a rozvoj	57%	66%	72%	87%	79%	79%
Kvalita života	Rovnováha pracovního a soukr. života	54%	67%	67%	78%	68%	84%
	Pracovní prostředí	74%	86%	69%	73%	82%	92%
	Motivovanost v ETN	47%	55%	66%	77%	79%	89%

Tabulka XIII – Hewitt, Etnetera

Z této tabulky lze vypožorovat, že zaměstnanci jsou každým rokem spokojenější ve všech jednotlivých aspektech pracovního procesu.

Závěry:

1. Odměňování je nejslabším článkem firmy. Pro další pokračování by bylo vhodné porovnat 65% spokojenost s ostatními účastníky studie.
2. Práce a naplnění se dlouhodobě zlepšuje, důležitým bodem je 89% u položky pravomoc, vzhledem k diagonální komunikaci uvnitř firmy.
3. Možnost rozvoje kariéry se za pět let zvýšila ze 45% na 82%, souvisí ale rovněž s rozvojem velikosti firmy, kdy se vytvořilo mnoho nových pozic.
4. Kvalita života dlouhodobě roste, je zde vidět výkyv v otázce pracovního prostředí mezi roky 2009 a 2011 – kdy v okolí firmy probíhala stavba tunelu Blanka a přístup do firmy byl velmi omezený.

8.5 Ověření výzkumné otázky

8.5.1 Je společnost Etnetera dobrým zaměstnavatelem?

Výzkumná otázka byla potvrzena.

100% zaměstnanců se ve výzkumu ztotožnilo s tímto tvrzením - buď jako zcela souhlasím, nebo spíše souhlasím. Dále jednotlivé podotázky toto potvrzují, například 82% lidí zcela souhlasí, že mohou vyjádřit i negativní názor.

8.5.2 Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní informovanosti?

Výzkumná otázka byla potvrzena.

94% zaměstnanců se vyjádřilo, že zcela souhlasí, nebo spíše souhlasí s tvrzeními v otázce spokojenosti s úrovní informovanosti.

8.5.3 Využívají uživatelé nejvíce elektronickou komunikaci?

Výzkumná otázka byla potvrzena.

Ze vzorku 50 komunikačních aktivit se z 80% využívá elektronická komunikace.

8.5.4 Jsou zaměstnanci spokojeni se stavem vzdělávání?

Výzkumná otázka byla potvrzena.

Na otázku, zda Etnetera dbá na vzdělávání, odpovědělo 73% ano. Dále v sekundárním výzkumu je spokojenost zaměstnanců za poslední 4 roky na hodnotě nejméně 70%.

8.6 Závěr a interpretace výsledků

Cílem prováděného šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

Analýza dat poukázala na vysokou zainteresovanost. Zejména, co se týká ztotožnění s firemní kulturou a spokojenosti s informovaností.

Jednotlivé části potvrzovaly výzkumné otázky, zaměstnanci jsou loajální a mají vysoké mínění o firmě.

Z první části je patrné, že zaměstnanci se zajímají a znají dlouhodobou strategii, vizi a misi společnosti a hlavně finanční výsledky, na kterých se podílejí. Organizační struktura je jasná, vzhledem k její jednoduchosti a efektivitě.

V druhé části se zaměstnanci vyjadřovali o možnostech komunikace. Ta se odvíjí v přátelské atmosféře, mají pocit, že mohou bez problémů vyjadřovat jakýkoliv názor, i negativní. Zaměstnanci souhlasí, že jim hlavní osobnosti společnosti poskytují dostatek informací, ale z výsledku je patrné menší zaváhání, co se týče kvality a rychlosti řešení problémů. Dále byla řešena otázka neformální komunikace, šuškanu zaměstnanci hodnotí neutrálně, s růstem firmy je třeba dále podporovat správnou komunikaci v tomto směru.

Zaměstnanci v naprosté většině souhlasili, že Etnetera je dobrým zaměstnavatelem, ale váhají u otázky, jak velký přínos pro firmu mají.

Ve třetí části se zaměstnanci vyjadřovali ke znalosti základních hodnot, zde více jak polovina dokáže vyjmenovat všech pět hodnot. Jako největší slabinu hodnotili hodnotu Fantazie – tedy neustálého rozvoje firmy i klientů.

Co se týče firemních výjezdů a vzdělávání, z průzkumu nevznikl negativní názor, lidé jsou spokojeni s úrovní a rádi jezdí. Se vzděláváním jsou však spokojeny pouze tři čtvrtiny zaměstnanců, zde je místo pro další rozvoj.

U dotazníku ohledně typu komunikačních aktivit a kanálů se potvrdilo největší zastoupení elektronické komunikace.

V poslední části byla využita sekundární data, kde došlo k porovnání jednotlivých otázek za posledních 6 let. Z nich je patrné neustálé zlepšování. V posledním roce se společnost umístila v žebříčku hodnocení všech zúčastněných firem na 2. místě.

8.7 Nové formy komunikace – návrhy

Z předešlého závěru a ze závěrů jednotlivých průzkumů vzešlo několik podnětů, které by přispěly k vylepšení interní komunikace v rámci společnosti Etnetera.

1. Otázka informovanosti, kde se nacházejí zaměstnanci a jaká je jejich role.
 - Zlepšit informovanost o struktuře na firemním intranetu, každý zaměstnanec by zde mohl vypsat více informací o sobě, co právě dělá za projekt, doplnit intranet o interaktivní mapu všech budov firmy s lokalizací zaměstnance a ne pouze číslo kanceláře. Toto lze propojit s online nástroji (firemní kalendář a instant messenger, který by aktualizoval polohu).
2. Firemní šuškanda
 - Využití nástěnky pro řešení firemních problémů je nedostatečné, lidé mají možnost napsat cokoli, ale její využití průzkum nepotvrdil. Vzhledem k tomu, že jde o anonymní aktivitu, nebude problém v případné obavě o postih. Řešením by mohlo být větší zdokonalení hlavních osobností v komunikaci, nejlépe interním školením. Lidé si tak nebudou nechávat případné malicherné problémy pouze pro sebe.
3. Rychlost vyřešení problémů
 - Ačkoliv se nejednalo o znatelný problém, jednalo se o jediný výkyv ve spokojenosti s interní komunikací. Na místě je zapracovat na řešení – nejdříve ověřit u zaměstnanců, proč si to myslí na konkrétních případech formou ankety (vypsání případů nedostatečného řešení) a poté probrat na neformálním místě.
4. Přínos lidí pro firmu

- Pouze 34% zaměstnanců zcela souhlasí, že mají pro firmy velký přínos. Tento počet by měl být 100%, protože je zde zárodek nespokojenosti – pokud si zaměstnanec není jistý, že má zásadní přínos, bude hledat někde jinde. Řešení není jednoduché, jde o dennodenní práci a vysvětlování.

5. Neformální komunikační aktivity od zaměstnanců

- Z výzkumu převzít některé aktivity a dát jim možnost dalšího rozvoje, buď formou oficiální podpory, nebo i vývoje komunikačních kanálů. Například hromadné objednávání jídel do firmy – zajistit roli, která bude mít toto na starosti.

6. Pozvánky na schůzky a aktivity přes email

- Upozadit stávající komunikační kanál a nahradit ho např. kalendářem spojeným se sociální sítí a mobilními telefony. Navrhuji průzkum spokojenosti, zda uživatelé mají vždy přehled o aktuálních schůzkách a poté připravit řešení.

7. Výplatní pásky

- Nerozdávat lidem papírově, ale začít posílat emailem, nemusí se tak oznamovat, kdy budou k dispozici.

ZÁVĚR

Interní komunikace je v každé společnosti rozdílná. Někde se dbá na velmi formální, jinde, jako například ve společnosti Etnetera je rozbita na co možná nejmenší kousky, aby fungovala tak, jak ji lidé potřebují. Závisí samozřejmě na nastavení firemní kultury, která vždy pramení od jejích majitelů. Dávat pozor na postupné obrušování a případnou změnu k horšímu – to je hlavní úkol interní komunikace. Tedy hlídat to nejcennější, co firma má.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti Etnetera s nastavením interní komunikace, využití komunikačních nástrojů a zjistit stav spokojenosti s hodnotami společnosti.

Při využití teoretických poznatků a dále provedeného výzkumu bylo cílem popis aktuálního stavu ve firmě a připravit zcela konkrétní návrhy ke zlepšení.

Přínos pro mě, jako autora, vidím v možnosti prakticky si vyzkoušet několik metod marketingového výzkumu a dále pokus o objektivní popis stavu věcí, které mám možnost sám určovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

1. BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
2. ČIHOVSKÁ, Viera a Karel RAIS. Manažment obchodnej firmy: zbierka príkladov a prípadových štúdií. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 1999, 222 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
3. DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3
4. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 80-247-0385-8
5. GIDDENS, Anthony. Sociologie. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4
6. HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. Vnitrofiremní komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 104 s. ISBN 80-7169-550-5
7. HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1
8. KATRŇÁK, Tomáš. Odsouzení k manuální práci: vzdělanostní reprodukce v dělnické rodině. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004, 190 s. Studie (Sociologické nakladatelství), sv. 39. ISBN 80-864-2929-6
9. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
10. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X
11. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0

12. LEPILOVÁ, Květuše, 2008. Přesvědčivá komunikace manažera. 1. vydání. Brno: Computer Press, 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4
13. MCQAIL, Denis. Úvod do teorie masové komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, 447 s. ISBN 80-717-8714-0
14. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 80-247-0650-4
15. NĚMEC, Petr, 1993 strana 11. Public relations – Zásady komunikace s veřejností. 1. vydání. Praha: Management Press, 114 s. ISBN 80-85603-26-8
16. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace: zbirka príkladov a prípadových štúdií. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8
17. SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, c2011, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4
18. SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7
19. TURECKIOVÁ, Michaela a Karel RAIS. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: zbirka príkladov a prípadových štúdií. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0405-6
20. VYMĚTAL, Jan a Hana JAHODOVÁ. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
21. VYSEKALOVÁ, Jitka a Karel RAIS. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5
22. WINKLER, Jiří a Hana JAHODOVÁ. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 105 s. Manažer. ISBN 80-210-1892-5

Internetové zdroje:

1. Etnetera [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.etnetera.cz/cz/728-o_spolecnosti/index.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

č. – číslo

ETN – Etnetera a.s.

FMK – Fakulta multimediálních komunikací

ICQ – zkratka I Seek You – program na rychlé elektronické zprávy

např. – například

PR – public relations

tj. – to jest

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

UTB – Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model komunikace se zpětnou vazbou	13
Obrázek 2 Obrázek Sociálně-psychologický model působení PR).....	18
Obrázek 3 McQuailova pyramida komunikace	21
Obrázek 4 Proces marketingového výzkumu dle Kotlera.....	28
Obrázek 5 Vývoj obratu společnosti Etnetera.....	34
Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Etnetera	34
Obrázek 7 Organizační mapa společnosti Etnetera.....	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka I – úroveň informovanosti v jednotlivých parametrech	strana 44
Tabulka II – vyjádření k jednotlivým tvrzením	strana 45 - 46
Tabulka III – souhrn k tabulce II	strana 47
Tabulka IV – tvrzení ohledně hodnot	strana 47
Tabulka V – firemní akce	strana 48
Tabulka VI – vzdělávání	strana 49
Tabulka VII – komunikační aktivity - oficiální	strana 50
Tabulka VIII – komunikační aktivity - neoficiální	strana 51
Tabulka IX – komunikační kanály	strana 52 - 54
Tabulka X – komunikační kanály – souhrn	strana 54
Tabulka XI – komunikační kanály - formální	strana 55
Tabulka XII – komunikační kanály - neformální	strana 55
Tabulka XIII – Hewitt, Etnetera	strana 56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI – dotazník	strana 68
Příloha PII – plakáty na WC informačním systému	strana 69-70
Příloha PIII – plakát v kuchyňce	strana 71

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Jak jseš spokojený s úrovní informovanosti ohledně: *

hodnocení jako ve škole - 1 nejlépe, 5 nejhůře

	1	2	3	4	5
dlouhodobé strategii a cílech firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vizi / misi společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finančních výsledích společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizační struktuře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kdo a co dělá, kde sedí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uveď své stanovisko k následujícím tvrzením *

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Můj nadřízený poskytuje dostatek informací ohledně cílů firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mohu bez problému vyjádřit i negativní názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace probíhá v přátelské atmosféře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní šuškanďa je zdravá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problémy, které nadnesu se správně a včas vyřeší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že nadřízeného zajímá můj názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám důvěru k tahounům firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věřím, že mám velký přínos pro firmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etnetera je dobrým zaměstnavatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často hovoříš o Etneteře mimo firmu? *

- 1x měsíčně
- 2-3x měsíčně
- 1x týdně
- denně
- max 1x za půl roku

Dokážeš vyjmenovat 5 základních hodnot Etnetery? *

- Ano
- Ne

Kde cítíš největší problém? *

- Korektnost – vůči klientům, zaměstnancům, akcionářům, trhu, společnosti a vůbec zbytku světa
- Porozumění – potřebám klientů a zaměstnanců, schopnost dorozumět se s klientem jeho „řečí“.
- Flexibilita – konvence, rutina a byrokracie nesmí snížit naši schopnost splnit potřeby klienta.
- Fantazie – stálá snaha vnášet nové myšlenky do toho, co děláme my i naši klienti.
- Rozvoj – dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tým i rozvoj firmy

Zajímají tě firemní akce, které Etnetera pořádá? *

- Ano - jedu vždy
- Ano - ale jen když se to nekříží s osobními zájmy
- Ne - ale mám pocit, že se musí jet

Jak často hovoříš o Etneteře mimo firmu? *

- 1x měsíčně
- 2-3x měsíčně
- 1x týdně
- denně
- max 1x za půl roku

Dokážeš vyjmenovat 5 základních hodnot Etnetery? *

- Ano
- Ne

Kde cítíš největší problém? *

- Korektnost – vůči klientům, zaměstnancům, akcionářům, trhu, společnosti a vůbec zbytku světa
- Porozumění – potřebám klientů a zaměstnanců, schopnost dorozumět se s klientem jeho „řečí“.
- Flexibilita – konvence, rutina a byrokracie nesmí snížit naši schopnost splnit potřeby klienta.
- Fantazie – stálá snaha vnášet nové myšlenky do toho, co děláme my i naši klienti.
- Rozvoj – dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tým i rozvoj firmy

Zajímají tě firemní akce, které Etnetera pořádá? *

- Ano - jedu vždy
- Ano - ale jen když se to nekříží s osobními zájmy
- Ne - ale mám pocit, že se musí jet
- Ne - a nejezdím

Máš pocit, že Etnetera dbá na vzdělávání? *

- Ano
- Ne

Co konkrétně ti přijde nejvíce smysluplné? *

- Externí školení
- Interní školení
- Příprava vlastního školení

PŘÍLOHA P II: PLAKÁTY NA WC INFORMAČNÍM SYSTÉMU

Ejčár si vás dovoluje pozvat na zábavnou pyromanskou show

LETNÁ V PLAMENĚCH

aneb školení PO a BOZP

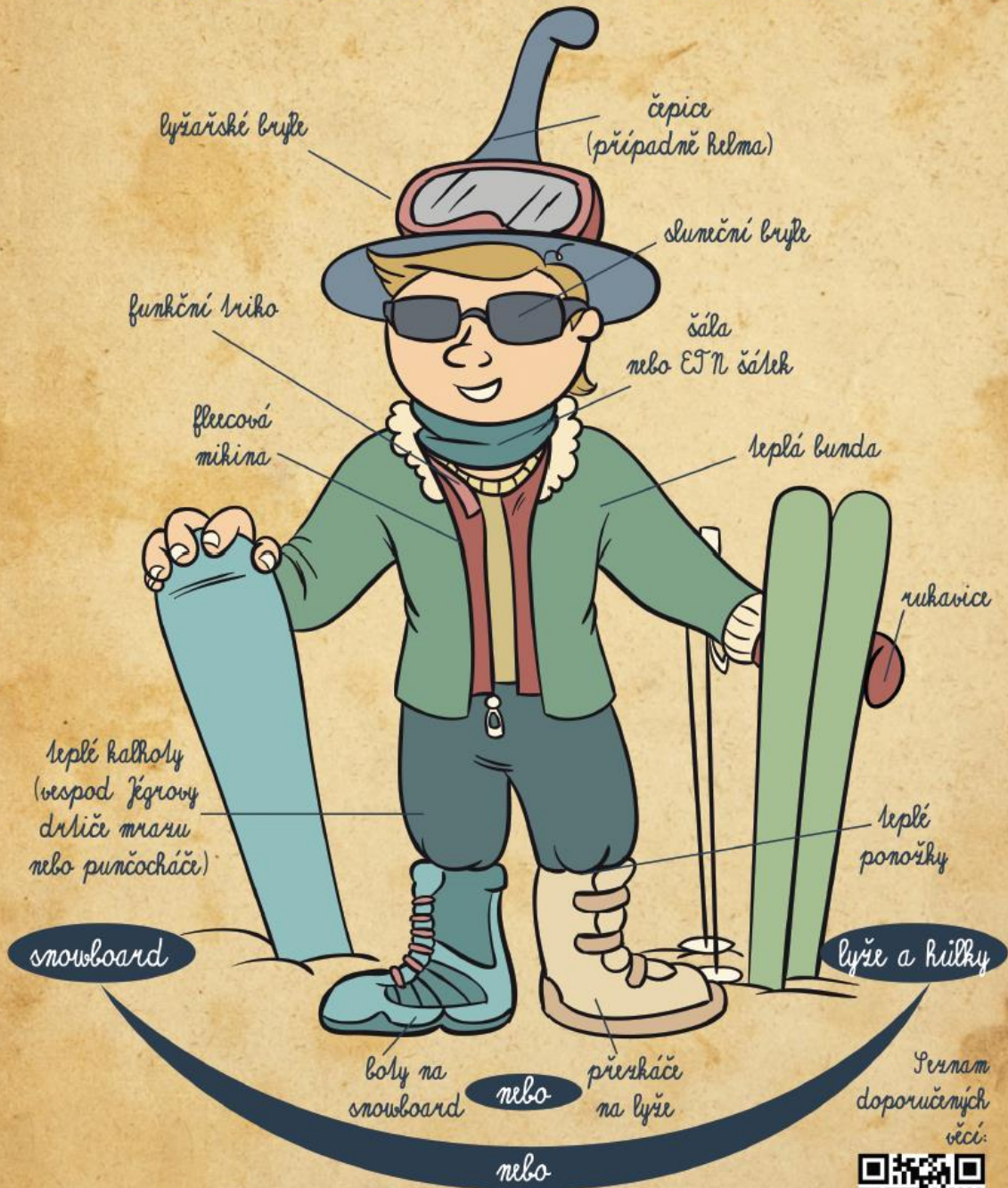


**Školení bude probíhat v
úterý 2.10. 2012
od 14:00 h.
na parkovišti vedle ETN**

* sňky a zapalování s sebou :-)



Pernálek na horách



Nápoje nepřibalovat, lyžarjstujz Cukerín Cukerínovič Pirupčků.

KUCHYŇSKÉ DESATERO HANNE MÄNIACKSON

- 1 ROVNEJ!**
Použité nádobí opláchni a dej do myčky (sleduj semafor).
- 2 ZAKRYJ!**
Některé potraviny působí explosivně už při ohřívání. Proto používej v mikrovlnce kryt (poté opláchni).
- 3 NEKŘEČKUJ!**
Jídlo v lednici skladuj jen do doby doporučené spotřeby. Houba (případně plíseň) má sice nohu, ale sama odejde jen těžko. Pomoz jí a vyhoď sám!
- 4 UTŘI!**
Z rozlitého sirupu na lince si už nikdo šfávu neudělá. Také drobky nebude jíst, klidně je zameť a linku utři!
- 5 VRACEJ DO LEDNICE!**
I do horké kávy je lepší dávat mléko studené než zkažené.
- 6 NESKLADUJ!**
Tvoji drahé polovičky dost záleží na krabičce. Neskladuj je zde!
- 7 UKLÍZEJ!**
Máš-li možnost z cizího ochutnat a zbude na tebe poslední kousek, uklid' i nádobu servírovací a přejdi k bodu č. 4!
- 8 ŽDÍMEJ!**
Nenech vodu v hadru v houbě, předejdeš smrduté zhoubě!
- 9 VRACEJ NA MÍSTO!**
Nádoby se šfávou patří do sektoru A1. Nenechávej je v B3 uprostřed linky!
- 10 MÁCHEJ!**
Po setření čehokoliv ze země si po sobě hadr nebo mop vypláchni a dej k usušení (nikdy nevíš, kdy s ním dostaneš po hubě!)
- 11 NESER HANNE!**

