

# Interní komunikace společnosti NATE

Anna Němcová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Němcová**  
Osobní číslo: **K11521**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti NATE**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu bakalářské práce, definujte základní pojmy, výzkumnou otázku a popište metodiku práce.
2. Analyzujte vnímání interní komunikace ve zvolené společnosti, provedte adekvátní typy marketingového výzkumu (kvalitativní a kvantitativní), porovnejte získané výsledky, vyvoďte závěry.
3. Na základě závěrů výzkumu navrhněte možná řešení pro efektivní komunikaci zvolené značky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KOPECKÝ, Ing. Ladislav, 2013, Public Relations: Dějiny – teorie – praxe. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80247-4229-8.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, s. 124 ? 140, ISBN 978-80-7261-178-2.

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

ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. 2006. Public Relations: Komunikace organizací. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., s. 20 ? 53, ISBN 80-86754-65-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishin. ISBN 978-80-247-2339-6.

HENDL, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*dělanka*



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

Ve Zlíně 26.3.2014

MATEJKA ANNA

Anna Matejka

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 43b Zveřejněním zveřejňuje student, diplomoví, bakalářské a inženýrské práce, o kterých proběhlo obhajoba, včetně poznatků spojených s výsledky obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Zveřejněním zároveň uznává předpisy vysoké školy.

<sup>2)</sup> Díkautorské, díkautorské, bakalářské a inženýrské práce obsahující výtvarné umění a obhajobu musí být při zpracování díla předtím, než bude dílo obhajobou práce, k nahlédnutí veřejnosti v místě obhajoby veřejnosti přístupno vysoké škole nebo její fakultě, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Kdožijí si může ze zveřejnění práce požadovat na své náklady výjimečnou opisu nebo zveřejnění.

<sup>3)</sup> Podle, že obhajobou práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>4)</sup> 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, § 28 odst. 3.

<sup>5)</sup> O právu autorském (až) označuje dílo nebo šlože či výtvarné umění, užití-4 dílo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu a výjimečně i výtvarné umění, dílo výtvarné šlože nebo šlože nebo šlože ke užití díla nebo šlože nebo šlože prostřednictvím výtvarných a jeho přímého účelu ke šlože nebo šlože či výtvarné umění (šlože) dílo.

<sup>6)</sup> 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.

<sup>7)</sup> Škola nebo šlože či výtvarné umění musí být obhajobou veřejnosti přístupno na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opišit a autor školního díla může souhlasit bez nároku odměny, pokud se tyto opisy stávají nástrojem výuky nebo jsou uloženy v souč. Ústavem § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

<sup>8)</sup> Neč-7 šlože šlože, může autor školního díla své dílo až poskytnout jinému šlože, než-4 šlože v rozsahu a ohraničení zájmy šlože nebo šlože či výtvarného umění.

<sup>9)</sup> Škola nebo šlože či výtvarné umění jsou opatřeny právními, aby šlože autor školního díla z výjimečně jen dovoleno v souč. a užití díla či poskytnutí licence podle obhajoby 7 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle skutečnosti až do jejich skutečné výše přitom se přihlídej k její výšce dovoleno šlože nebo šlože či výtvarného umění z šlože školního díla podle obhajoby 7.

## ABSTRAKT

Teoretická část práce se věnuje interní komunikaci v rámci oboru public relations, tedy vztahy s veřejností. Je zde upřesněna definice, význam, užití v praxi, současné trendy i nástroje využívané interní komunikací. Dále je tu také definován samotný proces komunikace, verbální, neverbální komunikace a interpersonální komunikace, které mají určitý vliv na jednání zaměstnanců i celé firmy. Součástí teoretické části je rovněž popis marketingových výzkumů, které budou použity pro účely práce. Tedy dotazníkové šetření a individuální polostrukturované rozhovory.

Praktická část se zaměřuje na interní komunikaci společnosti NATE, která je lídrem svého oboru na českém trhu. Zde je rozepsán popis společnosti, popis jejích aktivit interní komunikace. Výsledkem praktické části je zhodnocení aktuální situace interní komunikace a ohodnocení interní komunikace zaměstnanci, a dále návrhy na zlepšení a posílení interní komunikace ve vybrané firmě.

Cílem práce je popis stávající situace interní komunikace ve zvolené společnosti, aplikace nové formy IK a následné navržené řešení, pro změnu a zlepšení interní komunikace společnosti.

Klíčová slova:

Komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, interpersonální komunikace, public relations, nové technologie v PR, nové trendy v PR, interní komunikace, nástroje interní komunikace, firemní časopis, eventy.

## ABSTRACT

The theoretical part deals with internal communication (IC) within the field of public relations. The definition is specified there, as is the meaning, the use in practice, modern trends and ways of use in internal communication. Next is defined the process of communication, verbal, nonverbal and interpersonal communication and their influence on the behaviour of employees and the whole company. The theoretical part also contains an explanation of market research, which will be used for the purpose of this work, a questionnaire and individual interviews.

The practical part is aimed at internal communication in the company NATE, which is the leader in its field in the Czech market. There is a description of the company, the description of its activities of internal communication. The outcome of the practical part is an assessment of the current situation of internal communication and appraisal of IC by the employees, furthermore suggestions for improvement and strengthening of IC in the selected company.

The aim of the work is the description of the current situation of IC in the chosen company, the application of a new form of IC and subsequent proposal of a solution for changing and improving IC in the company.

### Key words:

Communication, verbal communication, nonverbal communication, interpersonal communication, public relations, new technologies in PR, internal communication, instruments of internal communication, company magazine, events.

## Poděkování

Mé poděkování patří především Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., která vedla mou bakalářskou práci tím správným směrem. Děkuji především za odbornou pomoc, rady a milý přístup. Dále bych ráda poděkovala i ostatním vyučujícím, kteří mi dali všeobecné znalosti z oblasti marketingu, a se kterými jsem měla tu čest se potkat a spolupracovat s nimi. Jak v rámci projektů, tak v rámci běžného vyučování. Mé díky patří také zaměstnancům společnosti NATE, za vlídný a přátelský přístup, především pak vedoucí marketingového oddělení Bc. Janě Zmekové, DiS., která mi během přípravy bakalářské práce dodávala potřebné materiály a mohla jsem se na ní kdykoli obrátit. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala i spolužákům, kteří mi dodávali motivující podněty k zamyšlení během celého studia.

## Motto

*„Genialita v komunikaci je schopnost být zcela upřímný a zároveň ohleduplný.“*

*John Powell*

## Čestné prohlášení

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

Ve Zlíně dne 18.4.2014

.....  
Anna Němcová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 DRUHY KOMUNIKACE.....	12
1.2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	13
1.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.4 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE .....	14
1.4.1 Evalvace a devalvace .....	15
1.5 OSOBNOSTNÍ TYPY A KOMUNIKACE S NIMI.....	15
<b>2 PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>17</b>
2.1 KLÍČOVÁ SLOVA V DEFINOVÁNÍ PR .....	17
2.2 TRENDY NOVÉHO TISÍCELETÍ V NÁVAZNOSTI NA INTERNÍ KOMUNIKACI.....	18
2.2.1 Aktivní monitoring.....	18
2.2.2 Dobré informace.....	19
2.2.3 Musíme být vidět.....	19
2.2.4 Značka a cílová skupina .....	19
2.2.5 Adaptace.....	19
2.3 NOVÉ TECHNOLOGIE V PR V NÁVAZNOSTI NA INTERNÍ KOMUNIKACI.....	19
2.3.1 Sociální sítě .....	20
2.3.2 Defenzivní branding.....	21
2.4 METODY PŘEDÁNÍ, ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZÁJMOVÉHO SDĚLENÍ.....	21
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>23</b>
3.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	25
3.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
3.2.1 Firemní časopis .....	28
3.2.2 Direct email – klasický versus elektronický .....	28
3.2.3 Eventy pro zaměstnance.....	28
3.3 SOCIÁLNÍ MÉDIA JAKO PROSTŘEDEK INTERNÍ KOMUNIKACE .....	28
<b>4 MĚŘENÍ EFEKTIVITY IK</b> .....	<b>29</b>
4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
4.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	29
4.2.1 Průzkumná sonda – dotazník .....	30
4.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
4.3.1 Průzkumná sonda – individuální rozhovory .....	30
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>6 SPOLEČNOST NATE</b> .....	<b>33</b>



6.1	PORTFOLIO SPOLEČNOSTI A KVALITA PRÁCE .....	33
6.2	REFERENCE .....	34
6.3	PŘÍMÍ KONKURENTI SPOLEČNOSTI .....	34
6.4	OBCHODNÍ, MARKETINGOVÉ A PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	35
<b>7</b>	<b>INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>PRŮZKUMNÁ SONDA – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>38</b>
8.1	SHRNUTÍ PRŮZKUMNÉ SONDY – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	40
<b>9</b>	<b>PRŮZKUMNÁ SONDA – POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY .....</b>	<b>41</b>
9.1	SHRNUTÍ PRŮZKUMNÉ SONDY – POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY .....	55
<b>10</b>	<b>APLIKACE NOVÉ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>56</b>
10.1	ZHODNOCENÍ.....	56
<b>11</b>	<b>VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>59</b>
<b>12</b>	<b>DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ IK .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM CIZÍCH SLOV .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce je pro každého studenta závěrečným výstupem, který ho určitým způsobem charakterizuje a udává jeho styl. Já jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala téma interní komunikace (dále také jen IK). Zájem o toto téma jsem získala už při studiu předmětu Public Relations, ten ale vzrostl až poté, co jsem v roce 2012 absolvovala stáž ve společnosti NATE. Vše, co jsem se v rámci předmětu PR naučila, jsem chtěla vyzkoušet v praxi právě v této společnosti. Zjistila jsem, co zde funguje a co není zavedeno, jaká je interní komunikace společnosti, a co by popřípadně mohlo ve společnosti změnit přístup vedení k interní komunikaci. Věděla jsem, že je zde interní komunikace stále stejná již několik let a chtělo by to ten správný začátek, aby se něco změnilo, samozřejmě k lepšímu. Proto jsem požádala o stáž v této firmě i pro rok 2013.

Při studiu PR jsme se učili postupy, návrhy a nápady, jak a co do společností aplikovat, aby výsledek byl pozitivní. Ovšem dle mého názoru, realita je v každé firmě rozdílná. Nové nápady a návrhy jsou možné realizovat pouze ve společnosti, která stojí o změnu, o změnu k lepšímu. Musím ale říci, že změna interní komunikace právě ve společnosti NATE, nebude vůbec jednoduchá. Společnost má ve svých základech tradici 60 let, která se odráží v jednání společnosti jak externě, tak interně. O to více bude tento úkol pro mě výzvou. Přeci jen nemůžeme brát společnost jako celek, ale jako skupinu lidí, kteří tu danou společnost tvoří. Protože každý člověk, ať je pod vedením své vlajkové lodi, je svým způsobem originál. A od toho se bude odrážet i má následná analýza a snaha o zlepšení IK, ale i osobní komunikace s jednotlivými členy velkého týmu. Ač pro mě práce na interní komunikaci této společnosti bude velký oříšek, budu se snažit přinést dobré závěry nejen sobě do mé bakalářské práce, ale především společnosti. Otázkou tedy zůstává, zda se může práce promítnout do interní komunikace společnosti a posune firmu zase o něco dále. Práce tedy bude naplněna analýzou interní komunikace společnosti, následovat budou možnosti změny a zlepšení a také nová aplikace nástroje IK, jako začátek možného posílení interní komunikace.

Celá bakalářská práce se tedy bude věnovat interní komunikaci. Teoretická část bude zaměřena na komunikaci, public relations a nové trendy (tedy vždy z hlediska IK) a interní komunikaci jako takovou. Praktická část se bude věnovat výše uvedené firmě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

V rámci interní komunikace jsou dány určité zvyklosti, jak mezi sebou zaměstnanci společnosti komunikují, jak se k sobě chovají. To vše je zakotveno v teorii komunikace, konkrétně, interpersonální komunikace.

Pojem komunikace pochází podle Černé, Kašíka, Kunze (2006, str. 20) původně z latinského *communicatio* (od *comunicare*), což znamená sdílení, spolčování, společná účast, výměna sdělení a zejména význam sdělení. Význam je symptomem nějakého objektu, věci, události mající pro subjekt určitou pozitivní či negativní hodnotu. Nositeli významu jsou v komunikaci znaky, které jsou užívané podle určitých pravidel v rámci daného znakového systému. Typickým systémem znaků je lidská mluvená a psaná řeč. Kromě jazyka a nelingvistických symbolů lze za další formy mezilidské komunikace zařadit také gesta, výrazy emocí nebo jednání. Jednotlivé formy komunikace se vyznačují diferencovaným množstvím výhod, ale také nevýhod, což je také důvodem proč jsou často kombinovány, aby se případné nedostatky co nejvíce eliminovaly.

Bez komunikace se v dnešní době neobejde žádný jedinec, ale ani žádná firma. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. Ve firemním kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu celé firmy.

V managementu se pak význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

(Holá, 2006, str. 4)

### 1.1 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě využít optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individualismus

partnera. Komunikace se může dělit dle různých kritérií, autorka však uvádí vysvětlení jednotlivých pojmů, které označují specifiku komunikační interakce.

- Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Způsob komunikace odpovídá jeho záměru.
- Komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl.
- Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje, co říká a jak. Projev však nemusí odpovídat záměru.
- Nevědomá komunikace – komunikátor nemá pod svou vědomou kontrolou komunikační projev. (Může jít o pouhé složky projevu, či celý projev.)
- Kognitivní komunikace – logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty a racionalita.
- Afektivní komunikace – komunikace prostřednictvím emočních projevů.
- Pozitivní komunikace – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení. I kritiku lze prezentovat přijatelně a pozitivně.

(Mikuláščík, 2010, str. 31)

## 1.2 Verbální komunikace

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována. Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nezbytnou součástí sociálního života a podmínkou myšlení. Při jakékoli komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova se nedají odloučit od neverbálních složek komunikace. Slova označující konkrétní objekty bývají chápána v mnohem větší míře shodně mezi lidmi, než slova abstraktní. Ale i chápání konkrétních slov může být odlišné, protože každý má poněkud odlišné životní zkušenosti a očekávání. Navíc je chápání ovlivněno i stylistikou, přízvukem. Ústní komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a bezprostřednost, okamžitou výměnu názorů, která je efektivní při přesvědčování. Je ale těžko kontrolovatelná při větším počtu účastníků, co je řečeno, nedá se vzít zpět, není čas na promýšlení a těžko se prosazují názory za přítomnosti oponentů.

Aby posluchač mohl porozumět úmyslu mluvčího, musí mluvčí mít něco určitého na mysli. Čím obecnější ideu nebo dojem chce sdělit, tím jsou slova, která použije, nejasnější, zamlženější. Porozumění je jádrem pochopení významu a je to dvoustranný proces. To znamená, že mluvčí zodpovídá za jasné vyjádření myšlenky a posluchač se musí snažit pochopit co nejpřesněji to, co mu mluvčí sděluje. Význam řeči tedy určují lidé, ne slova.

Specifičnost užívání jazyka je dána i osobnostními zvláštnostmi, rysy osobnosti.

- Introvert mluví málo, a když mluví, tak klidně, tiše, bez emočního akcentu.
- Extrovert mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci.
- Egoista mluví hlavně o sobě, co udělal, co by udělal, co si o tom myslí.
- Autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, vyžaduje, aby se mu co nejvíce lidí podřídilo, nepřipouští diskusi.
- Submisivní osobnost se naopak poddává, nestaví se do opozice, je konvenční.
- Liberál je nestranný, k řešení a diskusi o problémech přistupuje alternativně, své názory říká jako jednu z možností, nemluví do věcí jiných lidí.

(Mikuláščík, 2010, str. 98 – 99)

### 1.3 Neverbální komunikace

Černá, Kašík a Kunz (2006, str. 30) uvádějí, že i když z hlediska užívaných znakových symbolů můžeme komunikaci rozdělit na verbální a neverbální, nelze je ve skutečnosti od sebe oddělit, protože komunikujeme komplexně. Vše co je sdělováno, může být zesíleno neverbální komunikací, která probíhá beze slov. Tato forma komunikace by měla samozřejmě podporovat komunikaci verbální. Význam neverbální komunikace bychom neměli podceňovat, neboť někdy může skutečnost dokonce vyjadřovat výstižněji než slova. Často právě jejím prostřednictvím sdělujeme své opravdové postoje, to co prožíváme, jak se cítíme. Nejznámějšími typy nonverbální komunikace jsou:

- řeč těla – gesta, mimika, výraz tváře, řeč očí, pohyby a držení těla,
- intonace hlasu a tempo řeči – důraz, který osoba vkládá do slov nebo frází.

### 1.4 Interpersonální komunikace

Mezilidské vztahy mohou mít různou podobu. Mohou být povrchní, hluboké či intimní. Dále také formální či neformální, pozitivní či negativní a také krátkodobé, dlouhodobé. Všechny druhy vztahů mají různé formy závazků. Někdy mají partneři odlišené představy o závazcích. Jestliže nejsou naplněna očekávání, musí se partneři domluvit na kompromis-

ním řešení, musí udělat změny, které by závazky zrovnoprávnily a uspokojovaly tak obě strany. Obecně každý vztah začíná povrchní komunikací, pak jestli vznikne určitá sympatie, podnikají obě strany další kroky k rozvoji vztahu. Na základě výzkumů bylo potvrzeno, že celý proces rozvoje vztahů probíhá v několika krocích. Každý vztah má svůj počátek, kdy hraje důležitou roli fyzická přitažlivost, oblečení, názory či postoje. Rozvíjí se komunikace, vytváří se první dojmy. Sonduje se, hledá se oblast společných zájmů a porozumění. Partneři nebo spolupracovníci začínají spolu trávit více času, hovoří o osobních věcech, začíná psychické sebeodhalování. Tato fáze se dá označit jako prohlubování vztahů a má už intimní charakter. Prohlubování znamená i vzájemné přizpůsobování se. Poslední fáze má charakter institucionalizovaný a formalizovaný a může se označit jako formalizovaná vazba. Tvorba vztahu a procházení jednotlivých fází je nutné za účasti obou partnerů, pokud se tak nestává, dochází k rozepřím a narušení dobré stability vztahu.

#### 1.4.1 Evalvace a devalvace

Každý vztah má v sobě vždy nějaký náboj hodnocení, náznak něčeho pozitivního či negativního. Dá se říct, že neutrální náboj neexistuje.

Pozitivně vyjádřený vztah se označuje jako evalvace (když nám někdo poskytuje podporu, snaží se nám pomáhat, hájí nás...), negativně vyjádřený vztah je označován jako devalvace (někdo nás obviňuje, zneužívá, omezuje, dává si od nás určitý distanc...). Devalvační projevy mohou snižovat sebevědomí toho, vůči němuž jsou zaměřeny, ale také problematizující komunikace.

(Mikuláščík, 2010, str. 73 – 77)

#### 1.5 Osobnostní typy a komunikace s nimi

K osobnosti mluvčího je vázána forma rozhovoru, tiskového setkání nebo prezentace, která má rozhodující podíl na celkovém vyznění komunikační situace. Psychologie osobnosti pracuje s různou osobností typologií. Nejznámější je rozdělení na cholerika, sangvinika, melancholika a flegmatika. Rozlišujeme i extroverty a introverty. Komunikační teorie a práce pracuje s rozdělením osobnosti na analyticky, pragmatiky, extroverty a sociabilní. Každá osobnost má v sobě všechny zmíněné osobnostní rysy, ale některé jsou markantnější a dominantní. Tomu odpovídá i přístup k řešení úkolů, problému a komunikaci.

**Analytik**

*„Analytické založené osobnosti charakterizuje především orientace na detaily, spolehlivost, skepse, konzervatismus, potřeba se ujistit – a pojistit, principiálnost, smysl pro řád a pořádek.“*

Při komunikaci s tímto osobnostním typem je důležité vše přesně a detailně popsat, mluvit zřetelně a pomalu. Analytický typ potřebuje dostatek času na přípravu, prostudování apod. Je třeba systematickosti a nepřeskakování z tématu do tématu. Pro analytika je důležité vše!

**Sociabil**

*„Sociabilní osobnosti vystihuje zejména orientace na dobré vztahy, věrnost, nesmělost, malá průbojnost, altruismus.“*

Při komunikaci s tímto typem je důležitá trpělivost, zdvořilé a uvolněné chování, pozitivní vztah. Je třeba čas k získání důvěry.

**Extrovert**

*„Extroverty charakterizuje zejména orientace na zážitky, bezstarostnost, lehkomyšlnost, neformálnost, nekonvenčnost, optimismus a štědrost.“*

Upřednostňuje se vřelost, vstřícnost a srdečnost. Poskytuje se jim čas se okamžitě zapojit a ventilovat jejich nápady.

**Pragmatik**

*„Pragmatika nejčastěji vystihuje orientace na cíle a výsledky, vize, velkorysost i nadhled, soutěživost, potřeba úspěchu – výhry, egocentrismus.“*

Je doporučena jasná, krátká, konstruktivní komunikace. Má rád sebejistotu, nemá rád doporučování co a jak dělat.

(Ftorek, 2007, str. 154 – 156)



## 2 PUBLIC RELATIONS

Jak lze vůbec definovat PR? Již samotná snaha dojít k přesné definici tohoto oboru může vyvolat pocit marnosti. To, co se zdá na první pohled evidentní a zřejmé, vzápětí navodí rozpaky. Už v roce 1976 shromáždil Rex Harlow nepřehledné množství definicí public relations. Některé jsou obecné, že zahrnují téměř cokoli. Ty specifické, proskripční, na druhé straně spektra zase nevystihují rozpětí a komplexnost PR ambicí a praktik. Na tom „všeobecném“ konci spektra jsou PR chápány jako hybridní subjekt, který čerpá ve své teoretické i praktické části z různých oblastí, jako jsou média, komunikace, psychologie či řízení. Harlow tedy k těm všem teoriím o PR, přidal jednu vlastní.

*„ PR jsou řídicí činnosti, která pomáhá zakládat a udržovat vzájemné propojení komunikace, souhlasu a spolupráce mezi organizací a jejími veřejnostmi. Zahrnuje řízení problémů a záležitostí, pomáhá managementu v informovanosti a responzivité vůči veřejnému mínění. Definuje a zdůrazňuje povinnost sloužit veřejnému zájmu, držet krok s probíhajícími změnami a efektivně těchto změn využívat. Slouží jako signální systém, jenž pomáhá anticipovat trendy. Používá průzkum a věrohodné, etické komunikační techniky jako své základní nástroje.“*

Definice nepatří k těm nejstručnějším, ale autor v ní uvedl to, co PR jsou, čemu slouží a co dovedou. Definice potvrdila klíčový důvod celé PR existence, kterým je služba zájmu veřejnosti. Neopomenula ani etický rozměr, s nímž PR po celou dobu své existence ne vždy úspěšně bojují.

(Kopecký, 2013, str. 21-22)

Oblast působení PR je velmi široká, a proto je řízení těchto vztahů neobyčejně složité. Na vývoj vztahů má vliv několik známých, ale i nepředvídatelných vlivů, a tudíž dopady jakéhokoliv rozhodnutí nelze předem nikdy přesně určit. Z toho vyplývá, že k dobře fungujícímu PR je nutné mít profesionální znalosti, zkušenosti a musejí se dodržovat základní principy, které PR nastavují.

(Černá, Kašík, Kunz, 2006, str. 53)

### 2.1 Klíčová slova v definování PR

I přesto že existuje několik teorií a definic PR, lze základní body shromáždít a dát jim určitou formu. Klíčová slova k definování PR jsou následující.

- Cílevědomá, záměrná a soustavná – PR jsou cílevědomou činností, která má ovlivnit, získat porozumění, zajistit informovanost a získat zpětnou reakci těch, na něž je tato činnost zaměřena. Nejde o sérii událostí bez vzájemného vztahu a kontinuity. Vztahy nevznikají nárazově či automaticky, jsou budovány a rozvíjeny postupně a systematicky vyžadují setrvalé úsilí.
- Plánovaná – PR jsou vysoce organizovanou činností, která vyžaduje průzkum a analýzu, logisticky promyšlená řešení a strategický plán.
- Prospěšná – PR činnost by měla být vzájemně prospěšná těm, kteří ji rozvíjejí, i veřejnostem, na něž je zaměřena. Jsou ve veřejném zájmu.
- Oboustranná – PR je něco více než jednostranný rozsev informačních materiálů, mají vyvolat odezvu a interakci. Tedy oboustranná komunikace.
- Řídící – PR jsou efektivní tehdy, když jsou součástí rozhodovacího procesu, když jsou řídicí funkcí vrcholového vedení.
- Etická – PR si mohou získat respekt a uznání pouze tehdy, budou-li věrohodné, důvěryhodné, transparentní, autentické a zodpovědné.

(Kopecký, 2013, str. 29 – 30)

## 2.2 Trendy nového tisíciletí v návaznosti na interní komunikaci

Trendy v PR mají jedno společné – týkají se hlavně sociálních sítí, které pro PR přinesly řadu zajímavých příležitostí. Většinou o nich víme, ale ne všichni je dokážou efektivně používat. Umět psát tiskové zprávy, to už dávno nestačí. Chce to mnohem víc. Níže jsou uvedeny základní cesty k novým trendům.

### 2.2.1 Aktivní monitoring

V poslední době získal na významu především aktivní monitoring. Už nestačí jen pasivně kontrolovat, co o nás nebo klientovi vyšlo. Dnes je potřeba proaktivně sledovat konverzace, trendy, analyzovat je a předvídat, co se stane. Díky tomu může PR výrazně ovlivnit výstupy, ne je jen měřit. Význam monitoringu, ne jen sociálních sítí, vzrostl hlavně u firm, které mají tisíce zákazníků a chtějí znát jejich potřeby. Důležité bude umět vyhodnotit ho a najít ta správná témata, která by zajímala trh.

### 2.2.2 Dobré informace

Další trend, je stále častější využívání synergických efektů při komunikaci různých subjektů. PR nejsou jen o komunikaci jedné firmy, ale o společném postupu několika subjektů, které mají k danému tématu co říct. Velkou změnou prošla také práce s informacemi. Kromě toho, že musíme být schopni měřit výstupy, stojí před námi další významný úkol – dokázat pracovat s velkým množstvím dat, analyzovat je, interpretovat, a propojit tak PR s byznysem. Tato kvantifikace nám umožní, abychom je zpřístupnili masám.

### 2.2.3 Musíme být vidět

Platí i pro komunikaci – změna tohoto století je směrem k vizuální stránce. Již dnes vzrůstá důležitost nejrůznějších infografik a platforem typu Pinterest nebo Instagram. Vizuální komunikace ještě více posílí trend využívání atraktivních multimédií v PR. Využívání videí, fotek a designu bude základ, kdo se však bude chtít prosadit, měl by zvládnout i multimediální produkci a editaci, resp. naučit se, jak zprávy vizuálně sdělovat.

### 2.2.4 Značka a cílová skupina

Aktuálním trendem je určitě také brand journalism. Vytvářet originální obsah pro danou cílovou skupinu není nic nového, ale využít k tomu sociální sítě a vybudovat si vliv, zlepšit výsledky vyhledávání a soustředit na jedno místo myšlenky a podněty z jednoho odvětví už má velkou sílu.

### 2.2.5 Adaptace

Jaký je ale nejdůležitější trend v public relations? Bezesporu je to schopnost adaptace. Stále více bude potřeba rozumět content marketingu, SEO, videoprodukcí. Celý svět techniky a nových technologií se posouvá se světem on-line dál a dál. Žádná firma si v dnešní době nemůže dovolit zaostávat a nebýt „in“. Jedinou věcí, která se dá dnes v PR předvídat, je totiž změna. (prklub.cz, [online])

## 2.3 Nové technologie v PR v návaznosti na interní komunikaci

Public relations dnes disponují širokým rejstříkem nových technologií, které přispěly k dnešní komunikační explozi. Běžnou výbavou v nástrojovém arzenálu se staly satelitní přenosy, elektronické doručování zpráv, video a audio distribuce zpráv, telekonference

a webkonference. K dispozici jsou na trhu celá řada počítačových aplikací a záznamových, paměťových zařízení. Nejzákladnějšími nástroji v rámci PR jsou internet, intranet, webcasting, web vyhledávání, webstránky, on-line monitorování nebo web průzkumy. K dispozici jsou průzkumové, prezentační, kalendářové, časové, účetní, mediální a tvůrčí softwary. To všechno nabídlo PR další, téměř nekončené možnosti rozvíjet své strategie a taktiky. Jednoho omylu je však třeba se vyvarovat. Nové technologie strategii ani taktiku nevytvoří. Jakkoli účinné a inspirativní mohou být, jsou to jen a pouze nástroje. (Kopecký, 2013, str. 216)

Autorka níže uvádí typy nových technologií v PR, které mohou být určitým způsobem zapojeny do změny interní komunikace firmy. On-line svět je pro všechny zainteresované strany přístupný a je velmi lehké budovat špatné jméno značky, a naopak velmi těžké budovat to dobré. Sociální sítě a on-line diskusní prostory dnes mají daleko větší váhu než dříve.

### 2.3.1 Sociální sítě

Sociální sítě jsou propojenou skupinou lidí, která spolu udržuje on-line komunikaci těmi nerjůznějšími nástroji a prostředky. Mezi nejznámější sociální sítě patří Facebook jako platforma pro vytváření osobních, firemních a skupinových profilů, propojování přátel, zájmových skupiny (např. zaměstnanců firmy), která slouží také jako server pro internetová fóra a pro ukládání a sdílení médií. Myspace slouží jako síť pro internetové profily lidí, pro internetová fóra a pro ukládání a sdílení multimédií. Twitter je záležitostí mikroblogů a LinkedIn slouží spíše jako profesionální, pracovní síť, která nabízí profily účastníků, reference a odkazy na jejich zaměření a práci. Sociální sítě jsou širokým pojmem, který dále zahrnuje blogy, wikis a také podcasting nebo vlogging (video blogging).

Stěžejním rysem sociálních médií je utváření jejich obsahu alespoň z určité části samotnými uživateli. Sociální média jsou jedním z dalších kanálů pro komunikaci s cílovými skupinami. Díky nekontrolované, necenzurované povaze se sociální média těší důvěře a mají svou mediální váhu. Sociální sítě nabídlý všem, kteří mohou být on-line (spotřebitelé, zákazníci, zaměstnanci...) silný nástroj, kterým mohou projevit své názory a přání. Stěžejními tématy firem na sociálních sítích bývají profily a novinky týkající se jejich činnosti, iniciativy v oblasti společenské odpovědnosti, monitoring a aktivní komunikace směřující k pozitivnímu vnímání firmy jak interně tak externě. Digitální prostor má zatím své nepsané zákony, podle kterých se spíše než propracované PR a marketingové

přístupy uplatňuje sdílený, přátelský postoj, otevřenost, férovou a chytrou diskusi. Výrazné hranice mezi sociálními médii a médii hlavního proudu se postupně stírají.

### 2.3.2 Defenzivní branding

Náročným úkolem dnešních marketérů je naslouchat, rychle zpracovat informace a jednat. Využít neustále se rozvíjejících nástrojů ke kultivaci veřejnosti, cílových skupin podobně smýšlejících spotřebitelů a vtáhnout je do smysluplného dialogu, než je pouze zasahovat zprávami. Vrcholovým cílem je holistický komunikační program. Ten je definován jako využití rozmanitosti nástrojů a určuje úroveň obsahu i dosahu pro každou zvláštní cílovou skupinu. Dalším významným úkolem je chránit reputaci značky v prostředí, jež je výrazně řízené spotřebiteli. Tento proces je tedy nazýván defenzivní branding. A opět se teorie vrací k sociálním sítím. Tyto nástroje totiž mohou být, a velmi často také jsou, otevřenou knihou či linkou stížností. Média, aktivisté a nejrůznější zájmové skupiny čerpající z blogů, Facebooků, Twitterů a nejrůznějších vyhledávačů často vědí o značkách více než marketéři firem. Nejprve je třeba vybudovat obranný značkový systém a nastavit značkový radar ke skenování prostředí. Mezi obvyklé praktiky patří:

- nejdříve naslouchej, pak odpověz a teprve nakonec jednej,
- uvědom si zranitelná místa, čekej to nejhorší a uvažuj v linii vašich nejpřísnějších kritiků,
- vystav váš produkt či službu zátěžovému testu,
- vycházej ze šesti stimulátorů důvěryhodnosti, jimiž jsou důvěra, transparentnost, autenticita, naslouchání, responzivita a ujištění.

Defenzivní branding začíná pochopením toho, proč spotřebitelé o vaší značce mluví, kdo jsou ti, kteří debatu o značce řídí a kdo hraje rozhodující roli. Důležité je znát alespoň základní spouštěče, jež vedou k pozitivní či negativní zpětné vazbě.

(Kopecký, 2013, str. 206-214)

### 2.4 Metody předání, zprostředkování zájmového sdělení

Pro úspěšné předání a zejména převzetí sdělení je klíčová důvěryhodnost informačního zdroje, dostupnost alternativních informací a vlastní zkušenost příjemců. Pokud nedojde k nějakému problému v tomto systému, je více pravděpodobné, že konkrétní cílová skupina přijme naše sdělení a začne se podle něho orientovat.

**Individuální prezentace**

- využívají se pro individuální příjemce – komunikace tváří v tvář,
- je účinná a o to více v případě, kdy je průvodcem sdělení vůdčí osobnost.

**Nepřímá komunikace**

- používá se jako náhrady v případech, kdy není možné použít individuální prezentaci,
- jde především o telefonický rozhovor nebo tzv. direkt mail,
- umožňuje přímé oslovení konkrétní osoby, poskytující prostor pro reakci a přímou zpětnou vazbu.

**Specializovaná média**

- zahrnují především odborný a oborový tisk a zájmové časopisy,
- vhodná platforma pro výměnu názorů a zkušeností.

**Masmédia**

- vztahy s médii představují stěžejní disciplínu public relations,
- masová média jsou ústředním zprostředkujícím činitelem,
- mají nezanedbatelný vliv na formování společenského povědomí a mínění.

**Reklama**

- představuje zájmově vázanou informaci podniku,
- je pobídka k akci se snahou vyvolat touhu.

(Ftorek, 2007, str. 136 – 140)

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Zaměstnanci představují jedno z životně důležitých skupin podniku. Právě oni jednají se zákazníky, vykonávají veškeré podnikové činnosti a zajišťují realizaci a rozvoj firemních aktivit. Rostoucí požadavky zákazníků zvyšují požadavky na znalosti a přístup zaměstnanců v první linii – prodavaček, obchodních zástupců, pracovníků servisních center a podobně. Přístup, s jakým se zákazník setká, je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jeho rozhodování o koupi výrobku nebo služby. Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku. Jeho konečným cílem není pouze spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. Pro skutečné zapojení a podporu podnikových cílů musí mít zaměstnanci dostatek informací o záměrech a cílech podniku. Interní komunikace musí usilovat o sladění cílů zaměstnanců a podniku a o vytváření vztahů vzájemné otevřenosti a důvěry. Důležitou pomůckou je jí při tom firemní vize a kultura. Při volbě komunikačních nástrojů by měl podnik usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb, a těmi, které pouze pasivně předávají informace.

Jde jen o komunikaci se zaměstnanci? Řada lidí, kteří jsou zapojeni do činnosti podniku, nemusí být jen zaměstnanci, a přesto hrají v podniku důležitou roli. Dnešní firmy jsou stále více „sítěmi“, využívajícími kromě svých stálých zaměstnanců také externích spolupracovníků, smluvních partnerů, odborných poradců a podobně. Výstižnějším termínem pro označení této oblasti firemní komunikace je tedy interní komunikace uvnitř firmy.

Co do ní patří? Firemní nástěnky, intranet, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada jiných věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují. V tomto širším pohledu sem patří také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, rozsah a atraktivnost dalších poskytovaných benefitů nebo způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů, jak odpovědně se podnik staví k vlivům své činnosti na životní prostředí apod.

Nicméně celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média – a samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě mys-

lí má rodina a přátelé. Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, takže musí firma aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace. Příliš často právě u této pro podnik životně důležité skupiny převládá naprosto jednostranný přístup: organizace vydává značné prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím řady tiskových materiálů a manažerských prezentací, pořádá nákladné kulturní či sportovní akce - a přitom úplně opomíjejí otázku, kterou by si měla položit: Jak naše snahy lidé vnímají? Účinná interní komunikace, to nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká.

Proč je dobrá komunikace uvnitř firmy tak důležitá, co je jejím cílem? Tradičně se hledala odpověď na otázku, co zaměstnanci potřebují. Cílem byl spokojený zaměstnanec. Nicméně skutečnost, že většina zaměstnanců považuje komunikaci ve vlastním podniku za neuspokojivou, se zdá být konstantou podnikatelského života. Z tohoto pohledu se tedy jeví jako poněkud beznadějná snaha budovat interní komunikaci tak, aby uspokojovala to, co od ní zaměstnanci čekají. Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Neexistuje jediný univerzální recept na úspěch, nicméně existuje obecně platné pravidlo, které je dobré mít vždy na paměti:

*„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.“*

Je pravdou, že sdílená vize pomáhá sladovat cíle zaměstnance s cíli podniku. Především je potřebné mít jasnou vizi svého podniku a dokázat pro ni lidi nadchnout a vysvětlit jim, jakou roli při jejím naplňování hrají oni sami, jejich konkrétní práce a jejich přístup. Čím více se lidé dokážou ztotožnit s cíli firmy, tím větší je šance, že do své práce dají srdce a pomohou nám dosáhnout našich cílů.



Na otázku, kdo je odpovědný za interní komunikaci, je velmi těžké najít vyhovující odpověď. Komunikace uvnitř firmy totiž dávno existuje i bez našeho přispění a má své vlastní sítě, zdroje, neformální vůdce. Čím lépe poznáme tuto „neformální“ síť a čím více jí dokážeme využít, tím lepší výsledky budou mít oficiálně vydávané zprávy. Podobu firemní komunikace vytváří každý pracovník podniku. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Stejně jako u vize a podnikové kultury také v případě interní komunikace hrají důležitou roli příklad a podpora nejvyššího vedení. Pokud si nejvyšší představitelé firmy uvědomují důležitost vnitřní komunikace, snaží se ji cíleně podporovat a sami dodržují zásady, na kterých by měla stát, pak není určující, zda „systematická“ část spadá pod personalistiku, marketing, obchod či PR. Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer, nejen pár lidí ve vedení.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 124 – 140)

### 3.1 Cíle interní komunikace

Před tím než začneme stanovovat cíle IK, je nutné si uvědomit, že vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků.

*„Interní komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích“*

Cíle interní komunikace lze tedy definovat takto:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy v návaznosti a koordinaci procesů,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosaženého porozumění ve společných cílech,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu nasazení zaměstnanců, zajištění stability a loajality pracovníků,
- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - zdokonalování vnitrofiremní komunikace. (Holá, 2006, str. 21)

Správně fungující interní PR se projevuje celkovou spokojeností zaměstnanců s jejich podnikem. Zaměstnanci jsou hrdí na podnik, ve kterém pracují a šíří jeho dobré jméno. Zaměstnanci jsou vůči firmě loajální a firma se stává stabilní.

Interní komunikace je hybnou silou celé firmy. Je základem motivace a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdělení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Proces interní komunikace je velmi náročný a důležitý. Zaměstnanci jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází z lidské osobitosti, nezávislosti, relativní samostatnosti a ze schopnosti samostatného myšlení. Nemůžeme kontrolovat a řídit lidské myšlení. Je nutné motivovat pracovníky k plnění firemních cílů. (rhplus marketing.cz, [online])

### 3.2 Nástroje interní komunikace

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak může podnik očekávat, že se každý jednatel bude upřímně snažit dát své práci co nejvíce.

Firma musí usilovat o aktivní zapojení lidí do všech podnikových procesů. Nelze je zapojit jen napůl, říci „budeme dělat tohle a vy nám pomozte vymyslet, jak to dělat co nejlépe“. Pracovníci musí mít možnost zapojit se do tvorby celé strategie: Co (a proč) vůbec budeme dělat? A jaké v tom je (a bude) mé místo?

Většina prostředků interní komunikace přitom informace pouze předává: zápisy z porad, vnitřní sdělení, zpravodaje, brožury, manuály apod. Firma se následně ale potřebuje ujistit, jak byly prostředky pochopeny, jaká je zpětná vazba, zapojit lidi do vytváření řešení změn, sdílet myšlenky. Bez toho podnik nevytvoří pocit sounáležitosti a nezíská podporu. Z jakých zásad by tedy měla interní komunikace vycházet?

- *Mluvte pořádkem.* Když nic neříkáte, lidé si tvoří své názory. Když se na nic neptají, myslí si, že znají odpověď. Tu si vytvoří na základě pozorování a většinou se od skutečnosti podstatně liší.
- *Neustále zjišťujte zpětné vazby.* Vy říkáte jednu věc, lidé slyší jinou. Jak porozuměli vašemu sdělení?
- *Buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek.* Ten, kdo se ptá, nenapadá rozhodnutí, ale snaží se je pochopit. Zapojte tazatele do hledání řešení. Ten, kdo dává velmi specifickou otázku, často bývá tím, kdo na ni zná odpověď.

- *Poskytujte kontext.* K tomu, aby se lidé shodli, musí vycházet ze stejných informací. Když si nerozumějí, řešením není křičet hlasitěji, ale pochopit stanoviska a obavy druhé strany a vysvětlit svá vlastní. Pokud zaměstnanci nebudou znát celkový obraz a souvislosti, nebudou schopni přijít s lepšími a relevantnějšími nápady.
- *Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.* Nechte je, ať sami určí, co potřebují. Mezi zaměstnanci většinou převládá pocit, že nemají k dispozici to, co je zajímavá nebo co by měli vědět.
- *Využívejte nových technologií efektivně.* S každou novou pryskou je obvykle třeba stanovit určitá pravidla používání, aby se technika nestala spíše překážkou účinné komunikace. Žádná technika nenahradí osobní kontakt. Nenechte svou interní komunikaci dojít k paradoxům, kdy si lidé volají z mobilního telefonu z jedné kanceláře do druhé nebo spolu v rámci jedné místnosti komunikují prostřednictvím elektronické pošty.
- *Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.* Bude lepší písemná nebo ústní forma? Chceme pouze sdělit informaci nebo vyvolat diskuzi? Je tato informace důležitá pro všechny zaměstnance stejně nebo potřebujeme některé skupině poskytnout podrobnější vysvětlení?
- *Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám:* Mám ještě místo? Co to pro mě znamená? A pro můj tým? Co budu muset změnit, co se budu muset naučit?
- *Věnujte komunikaci dostatek času.* Čím méně času věnujete vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější. A čím víc přesvědčujete, tím více odporu vyvoláváte.
- *Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.* V nevráživé atmosféře, kdy se lidé soustředí především na myšlenku „už chceme domů“, se nerozvine žádná plodná diskuse. I kdyby se někdo na něco zeptal, nikdo další nebude dávat pozor.
- *Zdokonalujte své komunikační dovednosti.* Špatně zvolené slovo nebo nešťastná formulace mohou sdělení „zabít“. Otázka „Má někdo nějakou konstruktivní připomínku?“ spolehlivě ukončí debatu ještě před tím, než nějaká začne.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 141 – 142)

### 3.2.1 Firemní časopis

Firemní titul má tu vlastnost, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy jako informační zdroj primárně pro interní komunikaci, ale podceňovat by se neměla ani role sekundární - podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Další nábor zaměstnanců je pak podstatně snazší a je pravděpodobné, že se výběrových řízení zúčastní kvalitnější uchazeči.

### 3.2.2 Direct email – klasický versus elektronický

Toto je skvělá cesta jak ukázat jednotlivým pracovníkům, že promlouváte přímo k němu. Elektronický má výhodu v ceně a rychlosti, papírový se hodí pro oficiálnější příležitosti. Jistě není od věci, když firma svému zaměstnanci například touto formou pošle přání k narozeninám nebo případně gratulaci k získání titulu Zaměstnanec měsíce. Na druhou stranu elektronická pošta může posloužit jako velice rychlý nosič zpráv.

### 3.2.3 Eventy pro zaměstnance

Zde jde především o uvolnění vztahů na pracovištích, dále také o vymazání jakési hierarchie. Jde o to, ukázat zaměstnancům především to, že ve vedení společnosti jsou také „jen lidé“. Základem jsou vždy emoce.

(Marketing journal.cz [online]).

## 3.3 Sociální média jako prostředek interní komunikace

Hromadný e-mail, časopis či nástěnka zdaleka nejsou jediným možným prostředkem komunikace. Velmi účinné jsou i méně formální komunikační kanály jako schůzky, společné snídaně, road show, ale i kanály zcela neformální: firemní „tichá pošta“, společné cigarety nebo povídání v kuchyňce. Sociální sítě se jeví jako ideální prostředek. Lidé je vyhledávají ve volném čase, a pokud se s nimi setkají i ve firemních podmínkách, přijímají je obvykle zcela přirozeně. Interní sociální média, mezi něž se řadí interní blogy, wiki či sociální sítě, mají pozitivní vliv na vertikální i horizontální firemní komunikaci. Jinými slovy přes sociální média spolu lépe komunikují jednak jednotlivá oddělení, jednak zaměstnanci se svými nadřízenými. Naopak používání sociálních médií neurychlí rozhodovací procesy a zdaleka nejsou všelékem pro všechny organizační neduhy. Představují pouze jeden z komunikačních nástrojů firmy, který pomůže lépe rozšířit určitý druh informací, což může potenciálně zvýšit inovativnost a kreativitu ve firmě. (Mediaguru.cz, [online])

## 4 MĚŘENÍ EFEKTIVITY IK

### 4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V rámci marketingového výzkumu proběhne porovnání mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem, oba typy se navzájem doplňují. K získání bude použito jak dotazníkové šetření, tak polostrukturované rozhovory.

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme zpravidla tam, kde vznikla informační mezera. Tedy tam, kde chybějící informace přinášejí problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy.

Níže autorka uvádí tabulku s porovnáním jednotlivých typů dotazování, který uvádí Kozel (2006, str. 113)

Typ dotazování	výhody (+)	nevýhody (-)
<b>osobní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ snadné zpracování</li> <li>■ vysoká návratnost dotazníků</li> <li>■ lze přesvědčit váhavé respondenty</li> <li>■ lze pokládat složitější otázky</li> <li>■ lze upřesnit otázky</li> <li>■ lze flexibilně měnit pořadí otázek</li> <li>■ lze využít pomůcky</li> <li>■ šetření v poměrně krátkém čase</li> <li>■ o subjektu šetření je možné získat informace rovněž pozorováním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoká náročnost finanční</li> <li>■ vysoká náročnost časová na přípravu</li> <li>■ problematický výběr tazatelů</li> <li>■ školení tazatelů</li> <li>■ kontrola tazatelů</li> <li>■ riziko zkreslení odpovědi tazatelem</li> <li>■ závislé na ocholě respondenta</li> </ul>
<b>písemné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativně nižší finanční náročnost</li> <li>■ jednodušší organizace</li> <li>■ adresnost</li> <li>■ široké územní rozložení</li> <li>■ dostatek času na odpovědi</li> <li>■ nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízká návratnost</li> <li>■ nutná podpora návratnosti</li> <li>■ mávají anketní efekt</li> <li>■ nutno používat jednoduché otázky</li> <li>■ čekání na odpovědi bývá delší</li> <li>■ nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám</li> </ul>
<b>telefonické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízké náklady</li> <li>■ spojení s počítačem</li> <li>■ lze průběžně sledovat výsledky</li> <li>■ lze upřesnit dotazy</li> <li>■ počítač signalizuje logické chyby</li> <li>■ umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl respondent zastížen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoké nároky na soustředění respondenta</li> <li>■ nelze využít pomůcek</li> <li>■ nelze využít škály</li> <li>■ nelze použít většího množství otázek</li> <li>■ omezeno pouze na účastníky z telefonního seznamu</li> <li>■ nelze získávat údaje z přímých pozorování</li> </ul>
<b>elektronické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ levné</li> <li>■ rychlé</li> <li>■ adresné</li> <li>■ lze využít pomůcky</li> <li>■ možnost dobré grafické prezentace</li> <li>■ dostatek času na odpovědi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vybavenost</li> <li>■ návratnost</li> <li>■ důvěryhodnost</li> </ul>

### 4.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s velkými soubory respondentů a procesem formální dotazo-

vání, popř. údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýza sekundárních údajů. (Kozel, 2006, str. 113 – 121)

#### **4.2.1 Průzkumná sonda – dotazník**

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

(dotazník-online.cz [online])

#### **4.3 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, proto pracujeme s větší mírou nejistoty a potřebujeme často psychologickou interpretaci. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Využíváme k tomu individuální hloubkové rozhovory nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem. (Kozel, 2006, str. 124)

##### **4.3.1 Průzkumná sonda – individuální rozhovory**

Sondážní nestandardizovaný rozhovor umožňuje respondentovi volně vyjadřovat své názory a pocity k předmětu výzkumu, umožňuje detailněji přiblížit, jak lidé chápou určitý problém. Hloubkové rozhovory se používají v situaci, kdy se jedná o citlivá či osobní témata. Tazatel podněcuje respondenta k volné diskusi bez zábran na daná témata. Trvá zpravidla více jak 1 hodinu a může být se svolením respondenta zaznamenáván pro pozdější analýzu. Výstupem z výzkumu je kvalitativní analytická zpráva, která je dodána zadavateli výzkumu včetně nahrávek rozhovorů. (haltmarova.cz [online])

##### **Polostrukturované interview**

Částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami, pořadí otázek se může měnit a mohou se další otázky tvořit i během rozhovoru. (slovník-cizích-slov.abc.cz [online])

## 5 METODIKA PRÁCE

### Cíl

Cílem práce je analýza stávající situace interní komunikace ve zvolené společnosti, aplikace nové formy IK a následné navržení řešení, pro změnu a zlepšení interní komunikace společnosti.

### Účel

Práce bude předána vedení společnosti NATE, tak by vedla k posílení a zlepšení interní komunikace. Společnost může na základě této bakalářské práce změnit přístup k interní komunikace a zvýšit tak její efektivitu.

### Objekt výzkumu

Objektem výzkumu bude celá společnost NATE, která získá více pohledů na řešení a zlepšení interní komunikace. Ale také jednotliví zaměstnanci, kteří se zapojí do šíření firemní kultury a navržených nových forem interní komunikace.

### Výzkumné otázky

VO1: Jaká je současná situace interní komunikace ve vybrané společnosti?

VO2: Jak hodnotí zaměstnanci interní komunikace společnosti?

VO3: Jaká jsou možná řešení ke zlepšení interní komunikace firmy?

Výzkumná otázka číslo 1 bude zodpovězena na základě dotazníkového šetření, výzkumná otázka číslo 2 bude zodpovězena díky polostrukturovaným rozhovorům a na otázku číslo 3 naváže samostatná kapitola, kde autorka uvede možná řešení pro změnu a zlepšení interní komunikace.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## 6 SPOLEČNOST NATE

Společnost NATE – nápojová technika a.s. již více jak 60 let dodává jednotlivé stroje i kompletní linky pro stáčení nápojů a jiných tekutin. Za dobu své existence má velké know-how z dodávek do pivovarů, mlékáren, mineráloven, vinařských závodů, ať jde o stáčení do skla, PET, plechovek, či barelů. Společnost byla založena při privatizaci státního podniku Chotěbořské strojírný v roce 1992. Je pokračovatelem šedesátileté tradice výroby lahvářenských linek v Chotěboři. Společnost NATE – nápojová technika a.s. poskytuje zázemí 230 zaměstnancům a disponuje 9400 m<sup>2</sup> výrobních ploch. Známa je především svými dodávkami do celého světa. Společnost zajišťuje dle požadavků zákazníka projektování linek, speciální konstrukce, výrobu, montáž a kompletní obchodní činnost. Samozřejmostí je zajištění poprodejních služeb, kterými jsou prodej náhradních dílů, preventivní prohlídky strojů a servis. Ve své činnosti aktivně spolupracuje se zákazníky, naslouchá jejich potřebám a přináší řešení, která mají jediný cíl: **„Aby náš zákazník vytvářel na našich strojích co nejvyšší zisk.“**

Společnost NATE – makreting, a.s. Chotěboř je dceřinou společností firmy NATE – nápojová technika a.s. Hlavním oborem činnosti společnosti je prodej, vývoj, konstrukce a výroba balících strojů, vkladáčů a vykladačů láhví, paletizací a depaletizací, myček KEG sudů a barelů, myček přepravek a linek na mytí a plnění KEG sudů. Druhou dceřinou společností je NATE – investment a.s., který má na starosti správu majetku společnosti.

### 6.1 Portfolio společnosti a kvalita práce

Produkty, které společnost NATE vyrábí, jsou: linky sklo, linky PET, linky plechovky, plnicí zařízení, myčky lahví, kontrolní zařízení, mixéry, dopravníky, balící stroje a linky, vkladáče a vykladače lahví, paletizační stanice, depaletizační stanice, myčky přepravek, myčky barelů, linky KEG, výroba PET láhví, vstříkovačky, etiketovačky, pastery, CIP stanice, sirupárny, dávkovače esencí, ouškovačky.

Všechny tyto stroje vyrábí společnost ve spolupráci se svými dodavateli a je tak největším výrobcem strojů pro nápojový průmysl v České republice. Technické vybavení, zavedený systém práce a personál zajišťuje kvalitu dodaných strojů a spolu s jejich servisem dává předpoklad stabilnímu provozu linek. Společnost navrhuje a dodává kompletní provozy na klíč. Zázemí ve vlastním vývoji vybavených a řízených provozech je garantováno systémem certifikace ISO 9001:2008.

## 6.2 Reference

NATE svou šedesátiletou tradici stále prodlužuje a rozšiřuje do různých zemí po celém světě. Referenčních zemí má prozatím 42, ale svoji působnost nadále rozšiřuje. Patří mezi ně například Ázerbajdžán, Bulharsko, Čína, Etiopie, Gruzie, Kajmanské ostrovy, Libye, Peru, či Spojené arabské emiráty. Dále také země s vyspělou ekonomikou jako je Švýcarsko, Rakousko, Německo, Dánsko či Anglie. Mezi společnosti sídlící v České republice, kam NATE také dodává, patří pivovary Platan, Primátor, Svijany, Sipa, Chotěboř, Ostravar, Ondrášovka, Rychtář, Pivovary Staropramen či Černá hora.

## 6.3 Přímí konkurenti společnosti

V této kapitole autorka uvádí přímé konkurenty, které si firmy stanovila pro český trh.

### **STROJTEP s. r. o.**

Firma se zabývá konstrukcí, vývojem a výrobou strojů do potravinářského průmyslu, ale i do ostatních průmyslových odvětví. Strojtep s.r.o. vyrábí a dodává jak nové stroje, tak stroje repasované.

### **RAVECO s. r. o.**

Společnost se specializuje na konstrukci a výrobu strojů pro stáčení piva a celou řadu dalších šumivých nebo nesycených nápojů. Produkty jsou založeny na vlastním designu a vlastní výrobě všech důležitých komponentů.

### **ALTEC s. r. o.**

Hlavním oborem činnosti firmy je výroba strojů a zařízení pro potravinářský, chemický a kosmetický průmysl, především pak strojů pro stáčení tekutých médií (plnicí, uzavírací, etiketovací stroje). V rámci komplexního a efektivního řešení problémů zákazníků provádí projekci a montáž technologických celků pro přípravu produktu a dodávky kompletních zpracovatelských linek.

### **PALI s. r. o.**

Rodinná výrobní firma, která disponuje dobrým pracovním týmem, své produkty má vysoce kvalitní a na velmi dobré technické úrovni.

### **Morávek CFT s. r. o.**

Nabízí jak jednotlivá zařízení, tak kompletní procesní technologie přípravy nápojů, a to od výkonů řádu stovek litrů za hodinu až po výkon 50.000 litrů za hodinu.

**CHEOPS s. r. o.**

Společnost CHEOPS s r.o. byla založena v roce 1992. Během své dosavadní činnosti si vybudovala základnu pro výrobu a vývoj nových strojů a zařízení především pro potravinářský průmysl. Své výrobky a technologie má i v průmyslu chemickém, kosmetickém, nábytkářském a stavebním.

**6.4 Obchodní, marketingové a personální oddělení**

Společnost NATE má proces zajištění a hledání zákazníků veden skrze obchodní oddělení. Zaměstnanci jsou rozdělení do dvou obchodních skupin, dle teritorií s rozdílností v místě působení. Tedy co obchodník, to jedno teritorium. Určitý okruh zemí a zákazníků.

Na druhou stranu, marketingové oddělení zajišťuje PR aktivity, propagační činnost a různé formy podpory prodeje. Je strůjcem všech reklamních textů, zajišťuje zázemí celému organizačnímu týmu na výstavách a veletrzích, a v neposlední řadě zajišťuje tiskové konference z provozů, kde jsou stroje společnosti a účastní se mezinárodních konferencí. Stará se tedy o to, aby měl potenciální zákazník co největší možnost nalézt jakékoli informace o produktech společnosti a jejich službách. Marketingové oddělení se také stará o grafickou stránku veškerých materiálů, audiovizuální výstupy a aktivní interní komunikaci.

Personální oddělení společnosti má poměrně jiný účel, než jaký je mu dán z jeho pozice. Ve společnosti NATE není totiž personalista ten, kdo vybírá zaměstnance. Pouze přijímá žádosti o zaměstnání a předává je vedoucím jednotlivých úseků, ti si pak sami rozhodnou, zda je žadatel vhodný kandidát na vypsanou pozici dle požadavků a přijímacího pohovoru. Tudíž má personální oddělení jiné pravomoci, zajišťují vzdělávací a rekvalifikační kurzy a dále také mzdy. HR manažer jako takový tedy ve společnosti nefunguje.

## 7 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

### Eventové akce pro zaměstnance

Do této kategorie patří především vánoční večírek, který je pořádán společností, a jsou sem pozváni všichni zaměstnanci. Dále to jsou akce, které společnost sponzorsky podporuje a dostane tím pádem volné vstupenky. Příkladem jsou pivní festival Pivovaru Chotěboř a.s. a dále také letecký den pořádaný aeroklubem na Dobkově. Do této kategorie autorka dále zařadila oslavy narozenin, svátků a jiných důležitých příležitostí k blahopřání, jako je například svatba. Toto vše není zcela pořádáno společností, ale je to vlastní iniciativa, která se projevuje především v Obchodních skupinách 1 a 2. Zaměstnanci si vše zajišťují sami a ne jménem společnosti. Ředitel společnosti osobně gratuluje pouze ke kulatým výročím.

### Výjezdní zasedání

Ta jsou pořádána vedením společnosti pro všechny ředitele jednotlivých úseků. Jsou organizována sekretariátem ředitele a specializuje se především na prezentaci výsledků jednotlivých oddělení, jejich následná změna a případná strategie jednotlivých úseků do budoucnosti.

### Porady

Porady fungují v jednotlivých odděleních dle nařízení vedení daného úseku. Většina oddělení má porady pravidelné, tedy jednou za týden, max. jednou za 14 dní. Vše se odvíjí od toho, že někteří zaměstnanci jezdí na služební cesty, a nemohou být pravidelně přítomni. Výsledky dotazníku ukázaly, že dle většiny respondentů porady fungují. Při interaktivní přednášce, se však účastníci shodli, že by mohly být pravidelnější a mít zpětnou vazbu. Tedy zápis z porady, který by obdrželi všechny zainteresované strany. V rámci zpětné vazby totiž dochází k filtraci informací, kterou provádí ředitel daného úseku.

### Firemní zpravodaj

Firemní zpravodaj vydává z pozice šéfredaktora ředitelka marketingu, která zpravodaj připravuje, zadává témata k vypracování. Většinou každý vedoucí úseku odevzdá článek se zajímavým tématem, popřípadě si šéfredaktorka sama zadá témata ke zpracování, dle požadavků vedení společnosti. Například hodnocení kvartálu či zajímavosti z příprav na výstavu. Součástí zpravodaje bývají také křížovky a různé kvízy. Firemní zpravodaj byl v dotazníku vyhodnocen jako nejlepší nástroj interní komunikace. Pouze jeden respondent odpověděl, že není funkční.

### **Informační e-maily**

Opět se jedná především o práci vedoucích jednotlivých úseků. Jde o rozesílání důležitých informací, zajímavostí či požadavků na splnění určitého úkolu. Zasílání celo-firemních informací má na starosti především marketingové oddělení a sekretariát ředitele společnosti. Ostatní informační e-maily jsou součástí komunikace jednotlivých oddělení.

### **Nástěnky**

Informační nástěnky má na starosti opět marketingové oddělení společně se sekretariátem ředitele společnosti. Ti však zajišťují pouze celo-firemní informace. Ostatní údaje doplňují zástupci jednotlivých úseků, kteří uvádějí právě informace o dodávkách či vyhodnocení kvartálu. Zde se umisťují zajímavosti především ze společnosti, dodávky klientů, nápojového průmyslu, jídelniček závodní jídelny, zápisy z porad, popřípadě informace o celozávodní dovolené.

### **Informační systémy**

V případě NATE jde tedy především o IS EVIS (elektronický, výpočetní, informační systém), kde je uložena databáze z výroby, databáze zaměstnanců a dále také mzdy. Naopak zde nejsou uloženy konstrukční výkresy, technologické podklady a obchodní záležitosti. Dalšími informačními systémy, které zde fungují, jsou EASY Archiv, kde je uložena databáze digitálních výkresů a také SYSCCLASS – systémová klasifikace – která slouží k vytváření technologických podkladů a jejich dodávání do IS EVIS. Naopak zde velmi chybí systém, kde by byli zařazeni všichni zákazníci společnosti, tedy CRM.

### **Zakázková komise**

Zakázková komise je ústředním orgánem, který rozhoduje o finálním termínu zakázek. Je tvořena zástupci jednotlivých úseků, tedy: technický úsek, technologie, výrobní úsek, obchodní oddělení a oddělení externích kooperací. Obchodníci na poradě informují výrobní úsek o nových potencionálních obchodních případech, konzultují zde zejména termíny dodání. Termín dodávky zákazníkovi je dán dvěma kritérii, a to požadavek zákazníka na termín montáže a možnosti výrobní kapacity ve výrobních halách. Obecně se dá říci, že zakázková komise je článek, který ve společnosti usměrňuje chod jednotlivých termínů zakázek.

## 8 PRŮZKUMNÁ SONDA – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření je ohodnocení IK z pohledu zaměstnanců společnosti.

### Výběr respondentů k vyplnění dotazníku:

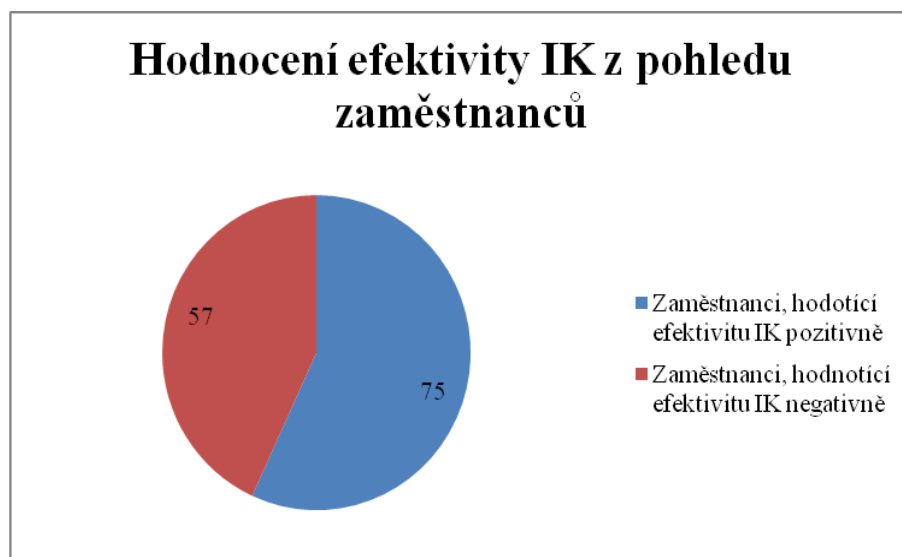
- zaměstnanci společnosti NATE,
- zaměstnanci přítomni v práci v den rozdávání dotazníků (dáno četností služebních cest, servisních služeb, montáží...).

Dotazník byl realizován 8.7.2013 v budově společnosti NATE jak na oddělení matky společnosti, tak na odděleních dceřiných společností. (Dotazník viz příloha P1)

### Respondenti

- Celkový počet respondentů: 132
- Respondent žena: 42
- Respondent muž: 90

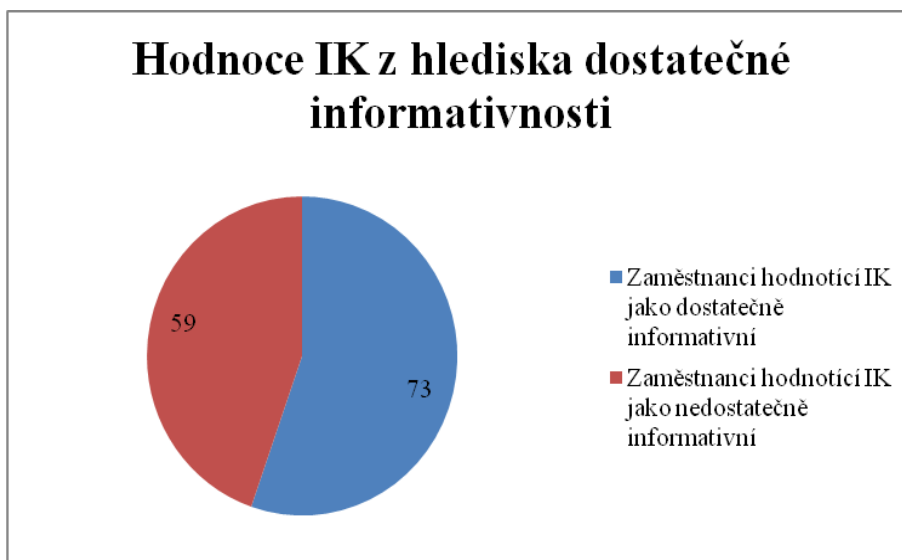
### Efektivita IK



(zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci hodnotí interní komunikaci firmy nadpoloviční většinou jako efektivní. Autorka se však domnívá, že pro chod a dobré fungování firmy je efektivita IK stěžejním bodem. Proto je nutné tato čísla (tedy postoj zaměstnanců) změnit tak, aby efektivita byla hodnocena ze 100 % pozitivně.

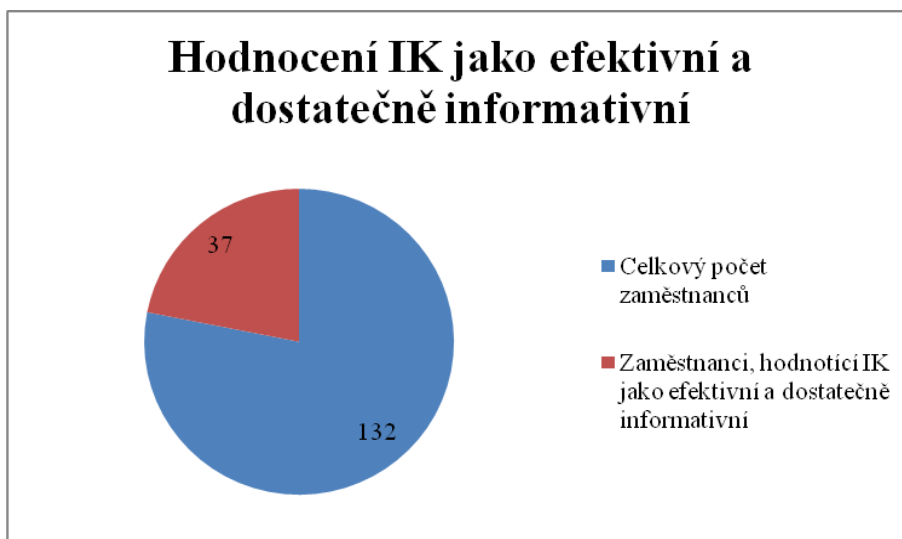
### Dostatečně informativní IK



(zdroj: vlastní zpracování)

Dostatečná informativnost v rámci IK je druhým stěžejním bodem firmy. Zaměstnanci ke své práci potřebují především informace, které se týkají zakázek a jejich práce, ale potřebují také doplňující, celo-firmní informace. Z grafu tedy vyplývá, že určité informace zaměstnanci dostávají, ale z hlediska informativnosti vidí rezervy, které je třeba zmírnit, či úplně odstranit.

### Hodnocení IK jako efektivní a dostatečně informativní



(zdroj: vlastní zpracování)

Poslední graf ukazuje, jak vidí zaměstnanci celkově interní komunikaci (tedy z hlediska efektivity a dostatečné informativnosti). Z oslovených zaměstnanců hodnotí pozitivně toto hledisko jen velmi malá část. Proto je na místě, dle autorky, zlepšení a určitá změna přístupu vedení firmy k IK.

**Hodnocení stávajících nástrojů IK**

Respondenti měli také zhodnotit zavedené nástroje interní komunikace, zda fungují či ne. Autorka uvedla výsledky hodnocení pouze číselně. Grafy k hodnocení jednotlivých nástrojů IK jsou uvedeny v příloze P2.

**Porady (viz graf č. 1)**

Hodnoceno funguje: 96 zaměstnanců

Hodnoceno nefunguje: 36 zaměstnanců

**Firemní zpravodaj (viz graf č. 2)**

Hodnoceno funguje: 131 zaměstnanců

Hodnoceno nefunguje: 1 zaměstnanec

**Informační emaily (viz graf č. 3)**

Hodnoceno funguje: 104 zaměstnanců

Hodnoceno nefunguje: 28 zaměstnanců

**Nástěnky (viz graf č. 4)**

Hodnoceno funguje: 83 zaměstnanců

Hodnoceno nefunguje: 49 zaměstnanců

**8.1 Shrnutí průzkumné sondy – dotazníkové šetření**

Závěrem lze říci, že dle výsledků dotazníkového šetření hodnotí zaměstnanci IK jako celkem dostačující, ale zároveň vidí určité rezervy, které by se mohly změnit. Efektivita i dostatečná informativnost byly hodnoceny nadpoloviční většinou pozitivně. Nicméně i přesto je stále velké množství zaměstnanců, kteří by něco v rámci IK změnili či zlepšili.

Dle výsledků, stávající nástroje IK ve společnosti fungují, ale efektivita by měla být vyšší. Žádný ze současných nástrojů IK nebyl hodnocen jako nevyhovující. Nejlépe hodnocen byl firemní zpravodaj, dále pak informační emaily, porady. Naopak nejhůře hodnoceny byly nástěnky. Autorka nyní uvede možnosti pro zlepšení IK, které jsou podrobněji rozepsány v kapitole č. 12.

- Zlepšení a zvýšení efektivity stávajících nástrojů IK.
- Krizová komunikace.



## 9 PRŮZKUMNÁ SONDA – POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Jak již je zmíněno výše, jedná se o metodu kvalitativního výzkumu, kdy tazatel vede s respondentem rozhovor dle určitého schématu. Teorie také říká, že by tyto rozhovory měly trvat přibližně stejnou dobu. V rámci mého výzkumu o interní komunikaci byly však rozhovory vedeny se zaměstnanci firmy, kteří jsou součástí různých složek organizační struktury společnosti, každý z nich se jiným způsobem podílí na interní komunikaci a každý z nich se také účastní interní komunikace s odlišností vůči své pozici. Toto vše se odráží v délce rozhovoru a obsahu odpovědí. Někteří se podílí na tvorbě interní komunikace a předávají informace dále, jiní zase informace pouze přijímají. Průzkumná sonda je tedy vedena na základě předem stanoveného schématu s rozvinutými otázkami z dotazníkového šetření (viz příloha P3). Tyto rozhovory by tedy měly potvrdit anebo vyvrátit výsledky z dotazníkového šetření. Autorčin zájem byl především na tom, aby respondenti polostrukturovaných rozhovorů kopírovali jednotlivé složky organizační struktury a dali tak výzkumu ten potřebný rozdíl v úhlu pohledu. Cílem tedy není zjistit, jak vnímají nástroje IK a zda fungují či ne, ale aby respondenti pojali IK jako celek a vyjádřili svůj názor.

### Výběr respondentů pro polostrukturované rozhovory:

- zaměstnanci společnosti NATE,
- zaměstnanci reprezentující danou část organizační struktury.

Respondenti jsou představeni v příloze P4

Nyní následují přepisy jednotlivých rozhovorů s oslovenými respondenty. Rozhovory nejsou doslovné. Autorka vybrala, dle jejího názoru, z rozhovorů to nejpodstatnější. Celé rozhovory jsou uvedeny na CD, které je přiloženo v příloze P5.

### Rozhovor s respondentem č. 1

T: Jak vnímáte interní komunikaci?

R1: *Interní komunikace – je to záležitost firmy a to jak lidi komunikují mezi sebou.*

T: Co se změnilo v rámci komunikace? Jak vy to vnímáte?

R1: *Ta doba se změnila k horšímu celkově, lidé spolu málo komunikují, chovají se jako nadlidé, ale přitom ti dělníci jsou důležití pro firmu. Kdyby dělník nedělal, tak je všechno v čudu. Nemyslím, že je to jen ve firmě, ale i například mezi sousedy.*

T: Funguje komunikace? Lze něco změnit?

R1: *Z 90% - 95% funguje, ale určitě by se to dalo zlepšit a změnit. Některé informace nedostáváme dobré a nedostáváme je včas. Jde to zlepšit. Především záleží na obchodním oddělení, na daném obchodníkovi. Bohužel to tak trochu skřípe, a to by se určitě dalo zlepšit.*

Z rozhovoru s tímto respondentem vyplynulo to, že se jako samostatný článek na IK podílí spíše interpersonální komunikací. Co se týče změny, uvedl především komunikaci mezi lidmi. Zdůraznil to, že pokud by dělník neodvedl svou práci, obchodní oddělení by nemohlo prodávat. Nevidí tento problém ve firmě, ale ve společnosti jako takové. Jako zlepšení uvedl komunikaci mezi jednotlivými odděleními firmy a v návaznosti na to jednání mezi jednotlivými zaměstnanci.

## **Rozhovor s respondentem č. 2**

T: Co vy a interní komunikace? Co si představíte?

R2: *Může být písemná komunikace, může to být přes email komunikace, může to být i telefon. Ale také to co si lidé řeknou.*

T: A jak vy nejčastěji komunikujete? Máte pracovní email?

R2: *Email mi nepřidělili kvůli mé pozici, já tedy spíše telefon anebo prostřednictvím informačního systému EVIS. Když ne po telefonu, tak takhle je to jednodušší. Takže pevná linka nebo EVIS.*

T: Jak se celkově komunikuje ve firmě? Zdá se vám to v pořádku, něco vám chybí? Něco se vám nelíbí?

R2: *Já díky tomu, že jsem docela nízko, chodím po těch dílnách, tak si myslím, že komunikace zaostává, chtěla bych více informací.*

T: Kde je podle Vás ten problém?

R2: *Spíše tam u nás, na dílnách. Šéf sice chodí na porady, něco řekne, něco zapomene. Chlapi se baví mezi sebou a ta ženská je tam tak jako na víc.*

T: A vidíte v tomhle třeba problém celkové komunikace?

R2: *Mělo by se to změnit, ale asi se to nezmění. Tím, že jsem před důchodem...*

T: Ale někdo nastoupí po vás a může to být také žena, tak by se to mělo změnit...

R2: *Ale to zase bude mladší, tak je to dané věkem. Říkají si, že lidi v tomhle věku jsou odepsaný...*

T: A je to v tom věku anebo tím, jestli je to muž či žena?

R2: *Jedno i druhé.*

T: A je to i jinde? Když chodíte po těch dílnách...

R2: *Já ten rozdíl nevidím, když přijdu na dílnu a koukám se.*

T: Takže je podle vás ta hierarchie výrazná?

R2: *Určitě!*

T: Tak to by se mělo změnit?

R2: *Ale třeba to není všude. Třeba si to myslím jen já...*

T: Jak by se dalo změnit to, že máte málo informací?

R2: *Jde o to, že já si za těmi informacemi jdu. Musím si je sama najít, zjistit.*

T: A kdybyste si to nehledala, mělo by to jít přes vašeho šéfa? Celo-firemní informace se dozvíte? Celozávodní dovolená, propouštění...

R2: *Tyhle informace se dozvím, ale změny jako propouštění se tají. To co se plánuje, to se také tají a šušká se, jak to je s propouštěním... to je asi všude stejné, že se neřekne...*

T: Změnu by to asi chtělo...

R2: *Ale co si potřebuju zjistit tak si za tím jdu, ale v oddělení vzniká zmatek nátlakem zakázek, valí se toho hodně, nestíhá se. Kompletuju papíry, chodím po dílnách a jsem pořád mimo. Tak si musím za těmi informacemi jít, nebo mě třeba s těmi informacemi zastihnou.*

Respondent č. 2 se zamýšlel především na interpersonálních komunikací, která se následně opět odráží v IK. Má pocit, že dostává málo informací z plánů na další výrobu, ale jde i o celo-firemní informace (z části i o krizovou komunikaci). Další problém vidí také v hierarchii organizační struktury a v rozdílném chování ve vztahu žena x muž, tedy především z hlediska jednání a komunikace lidí mezi sebou. Zde je stejný pohled jako u respondenta č. 1.

**Rozhovor s respondentem č. 3**

T: Jak vidíte IK z hlediska své pozice.

R3: *Interní komunikace s lidmi, kteří patří do mého oddělení, záleží na mně. Jsou mistři, kteří říkají všechny informace a naopak jsou mistři, kteří říkají polovinu. Já se lidem snažím říkat takové ty zásadní věci, co by měli vědět ke své práci. Jsou věci, které zase po mně chce vedoucí, abych sděloval dále. Ekonomická situace, zakázky, výroba. Ale když se na sdělené informace zeptám za pár dní, tak nevědí. Nezajímají je ty celkové informace, ale zajímá je, zda budou mít práci a jak budou finančně ohodnoceni.*

T: Jak mezi sebou komunikujete? Osobně, emailem?

R3: *Já si s lidmi domluvím schůzku, jednou měsíčně, povím jim o situaci ve fabrice, výhled. Odpovídáme na dotazy. Myslím, že jednou měsíčně to stačí.*

T: Co by se mělo zlepšit celkově v komunikaci ve firmě? Vedení k tobě? Co by napomohlo efektivitě?

R3: *Nevidím v tom asi ten největší problém, ale asi v rámci komunikace o zakázce a náhlých změnách v průběhu příprav. Obchodní oddělení se domluví se zákazníkem, že se něco bude měnit, ale ta informace se k nám na dílnu nedostane včas anebo vůbec. Obchodníci nemají o technickém zázemí a prostředí přístrojů takové znalosti a kolikrát není možné vyhovět zákazníkovi. Někteří obchodníci se přijdou zeptat a poradit než něco zákazníkovi slíbí, někteří ty znalosti mají a někteří nemají žádné znalosti a slíbí něco, co v rámci technických parametrů nelze splnit. Pak už následuje dominový efekt, nestíhá se v konstrukci a pak dále a dále napříč výrobními úseky.*

T: Co se týče firemního zpravodaje, je aktuální, je v pořádku?

R3: *Kolikrát se mi zdá, že informace nejsou pravdivé. Jsou tam informace o zakázkách, a pokud jsem tam byl a zakázky se zúčastnil, tak vím, že to co se píše do zpravodaje, jsou lži. Není to pravdivé. Píše se tam o výrobě, o našich know – how. Ví se, že to na dílně nebylo úplně ono, ale ve zpravodaji vyjde pravý opak. Není to tak pořádk, výrobek se může časem zdokonalit. A také to není u všech výrobků a zakázek. Ale když tu čtu tak vím, že to pravda není.*

T: Takže to by se mělo zlepšit?

R3: *Určitě! Když to čtu já, tak nad tím mávnu rukou, ale když to čte člověk z dílny a ví jak to je, tak co si o tom pomyslí?*

T: A co nástěnky, máte v rámci oddělení?

R3: *Nástěnky tam jsou, uvádějí se tam důležitá telefonní číslo, kalendář, výplatní dny. Nástěnka je pěkná věc, ale je to spíše pro návštěvy, těch ostatním zaměstnancům je to jedno. Pokud budeš pracovat 8 hodiny denně jednu a tu samou práci, tak tě nebude zajímat vyvěšený papír, ale především to, jestli budeš mít materiál a do kdy to musíš stihnout. Jaká to bude práce, jak bude placená.*

T: Jak byste shrnul celkovou komunikaci mezi lidmi ve firmě?

R3: *Určitě je tu víc věcí, které by se daly zlepšit! Komunikace s konstrukcí, vznikají chyby. Tam je špatná komunikace v jednom oddělení. Jeden udělá elektriku, druhý strojařinu a ten výsledek nedává smysl. Takže sladit komunikaci na jednotlivých odděleních.*

T: Co byste ještě doplnil?

R3: *Je různá komunikace s různými lidmi a od toho se to vše odráží, na každého člověka musíš zvlášť. Tady je pořád takový ten „komunistický režim“. Není to myšleno špatně. Ale ráno přijdeš do práce, uděláš si kafe, začneš pracovat, najíš se, není to omezeno i když tu určitý režim samozřejmě je. Oproti ostatním fabrikám, je to docela volněji. Jinde je vojna. A teď je rozdíl mezi lidmi, kteří tu vojnu jinde zažili a mezi těmi, kteří jsou například hned po vyučení. Ti první pracují tak aby práci dělali dobře, a snaží se. Ti druzí dělají práci napůl nebo se ji snaží nějak ulehčit. Jde především o to, jak moc si lidí té práce váží. Někteří prostě nechtějí dělat přesčas, nechtějí zůstatvat o víkendy... Vše se odráží od lidí a jejich přístupu k práci. Pak se od toho odráží také finanční ohodnocení. Je to vidět například na prémiech, když u někoho vidím, že se nesnaží pomoci ostatním a nedělá poctivě svou práci, dostane například o Vánocích méně než ostatní...*

Respondent se opět zaměřil především na interpersonální komunikaci. Tentokrát se ale více zaměřil na práci lidí a od toho se odrážejí chování a jednání. Největší problém vidí v individualitě daného člověka, který dále sděluje informace. Dochází tedy k filtrování a nekvalitě sdělení. R3 také mluvil o některých nástrojích IK jako o nefunkčních a nepravdivých. Konkrétně se zamýšlel nad pravdivostí informací ve firemním zpravodaji a nad nástěnkami umístěnými na jednotlivých úsecích.

**Rozhovor s respondentem č. 4**

T: Jak vidíte interní komunikaci?

R4: *Tak já komunikuji s těmi, se kterými potřebuju komunikovat ke své práci. Domluvíme se, podle toho co potřebujeme. Telefonicky, emailem... Tím telefonem je to celkově v rámci celé firmy, to si myslím, že funguje nejvíce.*

T: Co by pomohlo vyšší efektivitě IK?

R4: *Kolikrát jde těžké zastihnout například mistry na dílnách. Pokud nemají mobil, tak je těžké se jim dovolat na pevnou linku.*

T: Takže zmobilizovat ty, kteří to potřebují ke komunikaci?

R4: Ano, protože oni pobíhají po dílně a je těžké se s nimi domluvit.

T: A ostatní informace?

R4: *Myslím, si že by nebylo špatný dát lidem vědět, co se třeba chystá do výroby, co bude, co je v plánu... Ale když člověk chce, tak si informace najde.*

T: A co Vám tedy chybí...

R4: *Toto jsme třeba řešili teď nedávno. V rámci vzdělávání přes Evropskou Unii jsme absolvovali nějaké jazykové kurzy, a nikdo nám nebyl schopný říct, že můžeme dále pokračovat ve vyšší úrovni. Že nám to zaměstnavatel uhradí. My jsme to ukončili, dostali jsme certifikát a hotovo. A nakonec z toho vyplynulo, že tedy my nemáme zájem... Ten co zajišťuje kurzy, tak se nás zase ptal, jak to je. Personální oddělení to předávalo panu řediteli a vznikl z toho šum. Myslím, že by pomohlo, kdyby se napsal papír, kde by stálo, kdo má na jaké jazykové a ostatní kurzy nárok, jak je to hrazené a pak už záleží na nás, abychom se zapsali.*

T: Takže co se týče informací o rekvalifikačních a jazykových kurzech....

R4: *Ano stačí říct, teď je to takhle a bude to takhle. A kdo chce tak se zařídí podle toho.*

T: A co například krizová komunikace? Funguje tady? Propouštění, není práce...

R4: *Tak to nevím, jestli se až takhle k nám dostane. Každopádně vedoucí každého oddělení musí být informovaný shora a pak už záleží na něm, kolik informací předá dál. On dostává informace na poradách a pak už záleží na něm.*

T: A co některé nástroje IK? Například nástěnky?

R4: *Tak nástěnku jsme tam teď zavedli jakoby po novu. Náš šéf tam dává přehled zakázek pro všechny, co se bude dít, kdo kam pojede a co tam bude dělat. Máme tam také další nástěnku, tam já uveřejňuji například dodatky ke smlouvě ohledně diet, pokud se hledá nějaká nová síla, nový zaměstnanec.*

T: A co celková komunikace ve firmě, myslím mezi lidmi, jak to vnímáte?

R4: *Já úplně nemám ten pocit, jako rozdíl nadřízený podřízený...Někdy je to vyhrocené a jsou také výjimky. Je tu jeden případ, kdy je to opravdu složité. Patří to k té práci a musí se něco vyřešit, tak prostě nejde. Někdy je to dost obtížné.*

T: Ale ve většině případů se domluvíte dobře?

R4: *Myslím, že to není problém. Každý jsme nějaký, nemáme také pořád náladu komunikovat. Ale jde tu o tu práci. Když musím něco vyřešit, tak s tím člověkem musím nějak domluvit. Někdy s někým komunikujete a cítíte, že se snažíte oba to nějak vyřešit a víte, že to jde. Někdy komunikujete s někým jiným a připadáte si, že ho musíte poslouchat a dělat co on řekne a to říkám, že to tam není správně.*

T: Jak jste se zmínila, pracujete s informačními systémy v rámci firmy. Zlepšila byste něco? Zavedla byste nějaký komplexnější systém?

R4: *Určitě by se měl zavést komplexní informační systém, ale pořád to bude o lidech. I bez IS se nechá pracovat, ale když někdo nechce tak nic řešit nebude. Naopak kdo chce tak ten problém vyřeší.*

Respondent se opět, stejně jako předchozí respondenti, nejvíce zamýšlel nad interpersonální komunikací. Dále také uvedl některé nedostatky, které jsou spojené spíše s celofiremními záležitostmi. Naopak pozitivum vidí v tom, že s většinou pracovníků, které ke své práci potřebuje kontaktovat, je komunikace vyhovující. Samozřejmě ale vidí i jistá úskalí a nedostatky, které by se mohly v rámci interní komunikace zlepšit a změnit.

### **Rozhovor s respondentem č. 5**

T: Jak vnímáte interní komunikaci?

R5: *Tak interní komunikace v rámci výrobních skupin, nebo jedné výrobní skupiny. Komunikace mezi kolegy, všichni děláme na jedné zakázce, i když každý má svůj subjekt. A všichni to dáváme dohromady.*

T: A jak komunikujete?

R5: *Telefonem, emailem, nejlépe ústně, to se nejlépe vše domluví.*

T: Jak vnímáte nástroje interní komunikace? Firemní zpravodaj, nástěnka...

R5: *Firemní zpravodaj čtu, ale jsou tam spíše zajímavosti. Z hlediska mé pracovní náplně jsou tam informace spíše zbytečné a neužitečné.*

T: A jiné informace byste uvítal?

R5: *Asi by to bylo řešení, ale otázka je co já potřebuju ke své práci. To by pak musel být specializovaný ten zpravodaj uzpůsobený pro jednotlivé úseky, nebo strašně dlouhá čísla pro všechny.*

T: Jak hodnotíte ostatní informace, které nejsou přímo k Vaší práci?

R5: *Já to beru jako zajímavosti, přečtu si to, co mě zajímá (jak emaily, tak nástěnky), beru to spíše jako zprávy. Taký si přečtete, co Vás zajímá a ne vše.*

T: A jak vnímáte celkově komunikaci mezi lidmi ve firmě?

R5: *Je to tady velmi velká skupina, takže ta komunikace tu není úplně stoprocentní, ale myslím si, že se vždy nechá vše vyřešit.*

Autorka vnímala respondenta jako velmi introvertního člověka soustředěného na svou práci. Interní komunikaci ve firmě vnímá spíše okrajově, a to především díky svému krátkodobému působení na pracovišti. Vnímá nástroje IK, ale přikládá jim nízkou důležitost. Zaměřuje se především na interpersonální komunikaci a změnil by filtraci informací a nástroje IK místo celo-firemních na specializované, pro dané úseky.

### **Rozhovor s respondentem č. 6**

T: Jak vnímáte interní komunikaci, celkově komunikaci? Proč by měla ve firmě fungovat?

R6: *Je to jedna ze stěžejních věcí, nejen ve firmě, obecně. Ta důležitost tam je, o tom není pochyby. Bez vzájemné komunikace by nevznikla ta samotná myšlenka. Samozřejmě, nikdo z nás nemá patent na rozum, abychom se s nikým nepotřebovali poradit, nebo prodiskutovat problém. Čím lepší komunikace funguje, tím může být určitě firma úspěšnější, každý den je potřeba komunikovat v příjemných i nepříjemných situacích a bez toho to prostě nejde. Považuju to za stěžejní a opravdu důležitou věc.*



T: Když se řekne IK v návaznosti na NATE, co firma používá, jak to používá?

R6: *NATE, v této oblasti máme velké nedostatky, s někým se komunikuje lépe s někým hůř. Asi je to otázkou zkušeností a chťení komunikace. A asi by to chtělo cvičit a pilovat, protože ať chceme nebo ne, musíme s lidmi mluvit.*

T: Zdá se Vám komunikace v rámci firmy efektivní, to co zde funguje, je v pořádku?

R6: *To si myslím, že vychází z toho, jaký ten člověk je a jak se s kým komunikuje. S někým velice špatně s jiným moc dobře. A aby se ta interní komunikace zlepšila... Je mnoho nových nástrojů, emailem, telefony jsou dokonalejší...Ale stále to je na lidech.*

T: U jednotlivých nástrojů, co byste řekla, že funguje a jak to funguje. Jste s tím spokojená?

R6: *Informační emaily tu fungují. Já rozesílám informační emaily, rozdělují to dle jednotlivých úseků. Posílám zápisy z porad, posíláme je také dále na korektury. Firemní zpravodaj se za poslední dobu hodně změnil a zlepšil. Jsou tam zajímavé a důležité články. Pomáhám s korekturou a občas také pošlu nějaký zajímavý nápad nebo článek, co najdu zase v jiných časopisech. U nástěnek bych řekla, že pro naše zaměstnance, respektive i pro mě tam jsou pořád ty samé informace, fádni. Naopak mohou být zajímavé pro návštěvníky, pokud mají chvíli čas, zastaví se a přečtou si, co tam je napsané, tak to pro ně může být přínosné. Ale v dnešní době je komunikace někde jinde.*

T: Takže spíše se přechází na novodobé technologie...

R6: *V dnešní době jde spíše o tom, že i ta mladší generace vyrůstá na Iphonech, smartphonech a tabletech, takže hledají informace úplně někde jinde a tímto směrem se ubírá celá mezilidská komunikace.*

T: Co by napomohlo tomu, aby se firma, díky té interní komunikaci posunula někam dál.

R6: *Rezervy jsou obrovské, je to v lidech. Mít ty informace, které člověk potřebuje, mít je v čas, v určité kvalitě... Ať už při nákupu, prodeji. Je na tom potřeba pracovat. Pomohl by tomu určitě i nový informační systém. Je to vidět u velkých firem, které mají IS, jsou dominantní na trhu a fungují tam výborné a kvalitní IS. Dnešní technika nabízí něco nového. Jsou to obrovské investice, těžko se něco zbourá a postaví se na tom něco úplně nového. Je to o velkých investicích. Jsou to pak velké ztráty, když IS nefunguje. Je to vidět v obchodním úseku. Když například odejde obchodník, tak odejdou informace. A to je ta chyba, na kterou pak společnost doplácí. Takhle by to bylo i v IS, nový obchodník by to*

*převzal po starém. Odráží se to nadále i v efektivitě toho nového člověka. Jaká byla záležitost, co se tam dělo, jestli tam byli nějaká reklamace. Je to obrovský kus práce, pro všechny lidi, jde o to donutit je tam vkládat věci. Pak to dále eliminuje chyby. Když budu vědět, co dělal člověk přede mnou, tak na něj navážu.*

T: Takže určitě by nový informační systém napomohl interní komunikaci...

R6: *Určitě! Jde ale opět o lidi, zaměstnance. Tam kde přecházejí na nový IS tak je skupina „ajťáků“, kteří vědí o posledních novinkách a vědí co a jak. Tady ve firmě to dělá jeden člověk.*

T: A zase jsme u těch lidí...

R6: *Ano, tak jsou lidé konzervativní, bojí se změn. Je to cesta do neznáma, nevědí...*

T: A co byste doplnila na závěr?

R6: *Myslím, si, že je výhoda, když můžete s lidmi komunikovat, protože zase mají na věc úplně jiný názor než vy. Vědí něco jiného, mají jiné myšlenky. Kolikrát je dobré s někým poradit. Ale lidé už vám nenapiší, že je to špatně a že se jim to nelíbí, spíš to budou říkat za zády, někde za rohem a to je podle mě to špatné. Všechno je prostě v lidech.*

Respondent se opět nejvíce obracel k mezilidské komunikaci. Ale zároveň uvedl, že je důležitou chybou také využití nekvalitní techniky. Zamýšlel se nad novým a kvalitním informačním systémem, jako možném řešení a zlepšení efektivitu IK v rámci společnosti. Nástroje IK hodnotí kladně, ale vidí v celé IK značné rezervy, které opět nejvíce vztahuje na ochotu komunikovat u jednotlivých zaměstnanců.

### **Rozhovor s respondentem č. 7**

T: Myslíte si, že je v rámci firmy důležitá, možná efektivní, interní komunikace?

R7: *Je určitě velmi důležitá, možná nejdůležitější, protože musíte jednat s lidmi a s kolegy, takže bych řekla, že je to skoro opravdu to nejdůležitější, co se týče vztahů.*

T: Jaké nástroje vnímáte v rámci firmy a víte, že patří do interní komunikace?

R7: *Osobní komunikace, emailem, telefonem...*

T: Je to efektivní komunikace?

R7: *Záleží na tom jaký je požadovaný výsledek, ale bez komunikace to nelze. To je základ. Cíl je efektivita, ale někdy se to daří méně, někdy více.*

T: Co byste řekla celkově o komunikaci ve firmě, jednání lidí?

R7: *Řekla bych, že jsem celkově spokojená. Ale občas se vyskytne situace, kdy se necítím dobře, není to tak, jak by to vyhovovalo oběma stranám, ale to je rozdílné.*

T: A co byste změnila?

R7: *Asi ne úplně změnila, ale chybí mi technická vybavenost mistrů, mají zastaralé počítače, systémy...Někteří email nemají, někteří ano. Takže to by se určitě nechalo zlepšit a změnit. Takže technická úroveň. To je to co by se mělo posunout dále.*

Respondent zmínil především posílení technické zázemí pro všechny pracoviště a především pro ty, kteří email, počítač a podobně ke své práci potřebují a je nutné, aby i ostatní zaměstnanci je mohli z pracovního hlediska zastihnout kdykoli. S interpersonální komunikací je respondent spokojen, z prvního dojmu autorky jde však o nekonfliktního člověka, a to v této oblasti komunikace hraje velkou roli.

### **Rozhovor s respondentem č. 8**

T: Co si představíte pod pojmem interní komunikace?

R8: *Pod pojmem interní komunikace si představím to, jak mezi sebou lidé na pracovišti komunikují, mimo jiné tam patří také vztahy na pracovišti, protože to si myslím spolu hodně souvisí.*

T: Je komunikace ve firmě efektivní, když je potřeba něco vyřešit?

R8: *Jak s kým, samozřejmě záleží na člověku. Někdo je takový, že to chce řešit, chce to vyřešit a má chuť to řešit a na druhou stranu jsou lidé, kteří se „brání“ té interní komunikaci.*

T: Co by napomohlo lepší efektivitě interní komunikace? Například nějaká školení?

R8: *Musíme si uvědomit to, že tu pracují lidé, kteří tvoří věkový průměr zhruba 50 až 55 let, tudíž pro ně jakákoli změna je poměrně náročná a jen málokdo přistoupí na nějaké změny. Říká se, že starého psa novým kouskům nenaučíš. Myslím si, že spoustu lidí nebude mít zájem se změnit, protože mají něco zažité a to jim vyhovuje a nechtějí to měnit. Nicméně investice do školení v rámci interní komunikace je rozhodně důležitá. Ale zase je to na lidech, jsou lidé, kteří se nenaučí a nebudou chtít se naučit komunikovat lépe samozřejmě pro ty mladší je to zase lehčí. Jak pro koho, pro někoho to bude užitečné pro někoho naopak ne.*

T: Co se týče interních materiálů, kdo je připravuje a jak to funguje.

R8: *Tak propagační materiály a také některá interní sdělení by měla vycházet ode mě z marketingu, ale když já něco připravím tak tu jsou zase lidi, kteří jsou nesdílní a nechávají a nechtějí to používat. Viz třeba logo společnosti. Je opatřeno ochrannou známkou už několik let a stále se mi stává, že mi přijde například v emailu bez ochranné známky. Nedokážu to pochopit. To logo je k dispozici všude, mohou si ho nalézt, je to na interním serveru, nebo v materiálech které připravuji...*

T: A souvisí to třeba s tím zmiňovaným věkovým průměrem?

R8: *Myslím si, že v tomhle směru to tak nebude. Protože tohle je o těch lidech. Protože i mladí lidi tu jsou takoví, že si ty informace prostě hledat nebudou. Budou používat to, co mají zažité a nechtějí to měnit. Viz obchodníci. Ač je podle mě dostatečně informuji o novinkách, tak nemají takový přehled, jaký by měli mít. Takže když se udělá něco nového tak to mnoho lidí nepoužívá, spíše jen hrstka lidí. Některé věci nejsou tak zásadní, ale co se týče třeba toho loga, nebo když někdo neumí napsat správně název společnosti, tak to si myslím, že je opravdu mimo.*

T: Co se týče interních sdělení, je vše tak jak by mělo být?

R8: *Interní sdělení. Tak ta nejdůležitější určitě by měla vycházet od vedení společnosti. Tedy od sekretářky ředitele. Ale některé věci jsou tu už několik let a mění se u nich pouze datum. U informací z vedení jsou ale také nedostatky. Myslím tím například, když se rozesílají informace s rozdělovníkem, kdo tam má být a nemá, tak tam občas někdo chybí, na někoho se zapomene. A to je takové trapné, myslím. Mělo by tam být, že se to posílá všem vedoucím úseku. Co se týče obsahové části, někdy vychází aktualizovaná sdělení, někdy nová sdělení a vůbec neaktualizovaná.*

T: Mluvíme o jednotlivých nástrojích, tedy i o firemním zpravodaji. Myslíte si, že je to zajímavé jak pro „kancelářské“ tak pro dělníky?

R8: *Já myslím, že ano. Protože k některým informacím se lidé na dílnách nedostanou, pokud si je tedy nevyhledají sami. K některým se ani dostat nemohou, protože se neúčastní porad. Podle mě je to pro zaměstnance důležitý a zajímavý, mají tam prostě věci navíc. Obecně platí u všech nástrojů, že by bylo vhodné zapojit více lidí do podílení se na přípravě informací. Protože pořád platí to, že když to dělá málo lidí, nebo dokonce jeden tak*

*ostatní, co to vidí z jiného úhlu, tak jen dokážou kritizovat, neporadit a říkají to za zády, než aby pomohli.*

T: Mohlo by tu fungovat něco nového a inovativního? Například facebook, nebo něco podobného, kde by si lidé mohli sdílet nějaké své informace, své zájmy, záliby, koníčky...

R8: *Nevím, zda úplně takhle by to tu mohlo fungovat. Myslím si, že tady vztahy nejsou úplně vřelé, málokdo se k sobě navzájem umí chovat. Nevím, možná se mi to zdá, ale ti lidé jsou takoví závistiví, závidí si. Když to vezmu i ze soukromé stránky, tak spousta lidí ten facebook nemá, takže by to asi nebylo příliš vhodné. Určitě pokud by tu byla jiná morálka, složení kolektivu, mladý kolektiv. Tak je to úplně o něčem jiném. V této situaci to není úplně vhodné, ti lidé by k tomu nebyli tak motivováni a dělali by to třeba proto, že musí a odráželo by se to i na té kvalitě. Když to porovnáám s prací. Když musíš dělat něco, co nechceš, tak jeden to udělá zodpovědně a na druhou stranu jsou lidi, co to „odfláknou“.*

T: Pracujete v rámci svého zaměstnání jak s lidmi v kancelářích tak s lidmi na dílnách. Vidíte určité rozdíly v komunikaci? Jak vnímáte vůbec celkově mezilidskou komunikaci ve firmě?

R8: *Co se týče kolektivu, tak určitě nejlepší je v konstrukci a také se velmi dobře komunikuje se subdodavatelským programem. Vůči obchodníkům už není zase tak dobrá komunikace. Tam vidím velké mezery. Samozřejmě jsou lidé, se kterými se dá vyjednat všechno co je potřeba a operativně a navíc jsou fajn. Naopak jsou lidé, se kterými se komunikace táhne, a někdy z nich nedostaneš to, co potřebuješ. A to si myslím, že je velkou ztrátou obchodního oddělení. Protože když neumí komunikovat ve společnosti, tak jak mohou komunikovat se zákazníkem. Zase je to o tom individuálním člověku. Protože já mám úplně jinak nastavené vztahy s jednotlivými úseky než například obchodníci.*

T: Změnil by interní komunikaci plnohodnotný informační systém?

R8: *Myslím si, že určitě. Protože IS je kámen úrazu naší společnosti. Technika, která tady je není tak dokonalá jak by měla být dle společnosti našeho charakteru a její velikosti. Chybí nám tu opravdu IT oddělení, které by se staralo o to, aby vše fungovalo tak jak má. Zavedený IS tady opravdu chybí, chybí a chybí. A to také díky zastaralé technice, která tu je, tak nelze přejít na nový IS. Pokud by se ta technická stránka zlepšila, tak by to bylo daleko lepší, usnadnila by se práce lidem a odrazilo by se to i na kvalitě odvedené práce.*

T: A co by mohlo vést ke zlepšení interní komunikace?

R8: *Tak ke zlepšení by vedli určitě různé semináře, pro různé lidi. Nedělat školení pro hromadu lidí, ale opravdu ty lidi rozškátulkovat, podle toho s kým se setkávají a s kým komunikují a podle toho na jakých úrovních jsou, protože ne každý umíme všechno. To by bylo určitě velkým přínosem nejen v interní komunikaci, ale také v komunikaci směrem k zákazníkovi. S tím samozřejmě souvisí rozdělení a vyčlenění těch lidí, kteří by na ta školení šli. Protože, možná je to hloupé sobecký, ale proč platit školení za člověka, který to neocení a který to nevyužije, když si to může poslechnout někdo, kdo dále zúžitkuje a rád se něco naučí. Nový informační systém by pomohl k lepší komunikaci, mezi odděleními, komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Jenže tady je velký problém v tom, že když se začne něco překopávat a realizovat, tak trvá hrozně dlouho, než to začne fungovat a dotáhne se to do konce. A ty konce jsou zdlouhavé. Ač ty materiály jsou připraveny dříve a kvalitně, tak ten finish je špatný. Takže na tom je potřeba zapracovat. Není to jen v lidech podřízených, ale také v top managementu. Myslím si, že není důležité udělat ta školení jen pro dílenské lidi a kancelářské lidi, ale také pro top management, který by se měl jako první uvědomit co je potřeba změnit. Nápadů je mnoho, ale když se zaseknou někde „nahore“, tak je to špatně. Tam by návrhy měly přicházet od shora a jít směrem dolů a ne naopak.*

T: Když se bavíme o tom top managementu. Myslíte si, že by fungovala takzvaná „Metoda otevřených dveří“?

R8: *Tak určitě by to tu mohlo fungovat. Pan ředitel je svolný, myslím, že si udělal čas a kdykoli kdokoli cokoli potřebuje, může si s ním domluvit schůzku. Řeší určité situace, je velmi vstřícný. Takže by to mohlo fungovat. Takže si myslím, že to je řešení a vhodné řešení.*

Respondent se zaměřil jak na interpersonální komunikaci jako takovou, tak v rámci firmy. Dále bylo zmíněno technické zázemí pro fungování firmy a to především nedostatek v informačním systému, ale také v práci jednotlivých pracovníků. Jako změnu k lepšímu, co se týče interní komunikace, by respondent viděl různá školení pro různé vrstvy organizační struktury firmy, která by přinesla zlepšení samotné komunikace, která se bude dále odrážet jak v interních, tak v externích záležitostech. Podle respondenta je velkou rezervou především to, že lidé nejsou ochotni komunikovat a odmítají nové cesty a nové trendy, které by firma navrhovala jako zlepšení IK.

### 9.1 Shrnutí průzkumné sondy – polostrukturované rozhovory

Autorka nyní uvede závěr z této průzkumné sondy.

Dle uvedených odpovědí na téma interní komunikace vyplývá, že respondenti vnímají interní komunikaci jako fungující, ale nedostatečnou. Dle respondentů by se efektivita interní komunikace mohla změnit. Například kdyby proběhla nějaká školení pro jednotlivé složky organizační struktury firmy. Další navržená řešení byla například nový informační systém, zlepšení technického zázemí většiny zaměstnanců a hlavní problém vidí všichni oslovení zaměstnanci v samotné interpersonální komunikaci. Všichni respondenti se shodli, že komunikace ve firmě se nejvíce odráží od samotné mezilidské komunikace. Pokud totiž toto nefunguje, nelze se potom bavit o interní komunikaci. Jsou lidé, kteří chtějí řešit firemní záležitosti a na druhé straně jsou ti, kteří se tomu brání a nemají zájem komunikovat. A pak vůbec nezáleží na nástěnkách nebo informačních emailech. Vše záleží na lidech, kteří tvoří jádro společnosti. Autorka vidí značný rozdíl také v pozici daného osloveného zaměstnance v rámci organizační struktury firmy. Je zde rozdíl v tom, s jakými lidmi jedná, s kým přijde to styku. A to vše se odráží v jak již zmíněné mezilidské komunikaci, tak v návaznosti na to v interní komunikaci.

Ze získaných informací autorka uvede možnosti pro zlepšení IK, které jsou podrobněji rozepsány v kapitole č. 12.

- Funkční informační systém.
- Technické zázemí zaměstnanců.
- Etický kodex.
- Školení se zaměřením na interpersonální a interní komunikaci.

## 10 APLIKACE NOVÉ FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE

Pro snadnější zhodnocení a doporučení nových cest ke změně, zlepšení nebo posílení interní komunikace, byla do firmy zapojena aplikace nové formy IK, která zde prozatím nefungovala – tedy newsletter. Autorka vybrala tuto formu z těchto důvodů:

- finančně nenáročná aktivita,
- doplnění běžných informací z oboru zajímavostmi,
- možnost zapojení všech zaměstnanců do sdílení informací ostatním spolupracovníkům,
- předávání zajímavých informací z interního prostředí firmy,
- rozšíření vlastních znalostí autorky a získání dalších zkušeností pro budoucí uplatnění na trhu práce.

Jakýsi informační email je dle názoru autorky zajímavým oživením interní komunikace, jde o informace, které zaměstnancům slouží a mohou je i zaujmout. Rozesílání bylo pravidelné, tedy jednou týdně, vždy ve čtvrtek. Součástí newsletterů byly informace ze světa nápojového průmyslu, novinky ze společnosti, zajímavosti od zákazníků společnosti, zajímavosti z kulturního a sportovního dění v okolí sídla společnosti. Text k newsletteru byl připravován autorkou a grafická úprava byla doladěna ředitelkou marketingu. Newslettery byly zasílány pravidelně každý čtvrtek po dobu 4 měsíců. (červenec 2013 – říjen 2013). (ukázka viz příloha P6)

### 10.1 Zhodnocení

Celá práce na rozeslaných newsletterech byla především pro autorku velmi přínosná. Z hlediska získání nových informací, ale také velké množství zkušeností. Nejen s přípravou newsletteru, ale také díky spolupráci s ostatními zaměstnanci, jejich přístupem, vlastním ohodnocením a jednáním.

Po rozeslání 4. čísla newsletteru byla vznesena připomínka, zda by se tento týdeník nemohl jmenovat jinak. Název byl dle názorů spíše pro jazykově nadané zaměstnance, a pro obyčejné dělníky byl příliš nepochopitelný. Po konzultaci s ředitelem společnosti jsme se rozhodli změnit název týdeníku na NATE – novinky. Tento informační týdeník měl tedy hned dvě premiéry. 11.7.2013 jako NewsLetter a 8.8.2013 jako NATE – novinky.



K objektivnímu zhodnocení byl všem, kterým byly novinky pravidelně zasílány (tedy všem, kteří mají ve střediskovém seznamu zaměstnanců uvedený pracovní email), poslán 26.11.2013 email s prosbou o zhodnocení NATE – novinek.

### **Znění odpovědí s vlastním názorem**

Text emailu:

*„Dobrý den,*

*jak jistě víte, s Janou Zmekovou jsme připravovali 4 měsíce (červenec – říjen) NATE – novinky. Celý tento projekt byl vytvořen v rámci mé bakalářské práce, a já bych Vás chtěla požádat o jeho zhodnocení.*

*Prosím zašlete mi zpět na tento email pouze „ANO“ – pokud si myslíte, že NATE – novinky, byl dobrý nápad, byly k něčemu prospěšné, a že mělo smysl zabývat se těmito zprávami.*

*Pokud se Vám tento nápad nelíbil, a myslíte si, že nebylo dobré s tímto projektem začínat, odepište, prosím, „NE“.*

*Vím, že v některých ohledech nelze říci jednoznačnou odpověď, ale nerada bych Vás zatěžovala dalšími dotazníky. Pokud by ale měl někdo zájem napsat nějaký svůj názor, velmi ráda si jej přečtu a zařadím do hodnocení.“*

- Celkem osloveno: 84 osob
- Odpovědělo: 30
- Odpovědělo „ANO“: 29
- Odpovědělo „NE“: 1
- Odpověď s vlastním názorem: 6

Z důvodu zachování anonymity všech respondentů, kteří s autorkou na práci spolupracovali, nejsou níže uvedena jména v plném znění.

*„Dobrý den, ANO, dozvěděla jsem se něco nového, takže to smysl určitě mělo!“ – Marie*

*„Dobrý den, odpovídám jednoznačně Ano. Měl jsem jisté pochyby, které jsem zahrnul do odpovědi v úvodním dotazníku ‚Novinky‘ mě ale potěšily jak příjemným podáním tak hlavně informační hodnotou. Můj dřívější pocit, že mě nic podobného nechybí, se změnil a dnes*

*bych již podobný dotazník určitě vyplnil jinak. ‚Novinky‘ mně prostě budou chybět, pokud nebudou nějakým způsobem pokračovat.“ – Jaroslav*

*„Dobrý den, myslím si, že NATE-novinky byl skutečně zdařilý projekt jak po stránce obsahové, tak zejména po stránce grafické. Zajímavou formou jsme se dovidali mnoho užitečných informací, a to nejen z našeho oboru. Pokud mohu hodnotit, tak máte mé jednoznačné ano!!!“ – Jana*

*„Pěkný den, váš projekt se mi líbil, dozvěděla jsem se alespoň nějaké novinky. Doufám, že v tomto nápadu bude někdo pokračovat. Tak tedy, má odpověď, ANO.“ – Blanka*

*„Dobrý den, myslím, že Vaše "NATE-novinky" mají svůj smysl a je důležité v nich pokračovat a předávat informace ostatním kolegům ve společnosti. Proto "ANO".“ – Jaroslav*

## 11 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Autorka nyní uvede shrnutí a odpovědi na výzkumné otázky.

Jako první výzkumnou otázku si autorka zvolila to, jaká je vůbec současná situace interní komunikace ve vybrané společnosti. V kapitole č. 7 jsou uvedeny všechny nástroje, které společnost NATE používá. Od těchto nástrojů se tedy odráží samotná interní komunikace. Nástroje byly sepsány na základě vlastní zkušenosti autorky s prací ve společnosti a také ve spolupráci s marketingovým oddělením společnosti.

S otázkou č. 1 úzce souvisí také výzkumná otázka č. 2. Tedy jak hodnotí zaměstnanci interní komunikaci společnosti. Vzhledem k tomu, že některé nástroje IK jsou prostředkem pro komunikaci pouze pro některé zaměstnance (například výjezdní zasedání, zakázková komise...), zvolila autorka do dotazníkového šetření pouze ty nástroje IK, se kterými se setkají opravdu všichni zaměstnanci. Tedy v dotazníkovém šetření jsou uvedeny otázky na efektivitu a dostatečnou informativnost interní komunikace. A zaměstnanci v dotazníku také hodnotili jednotlivé nástroje IK (ty, se kterými se setkávají všichni – firemní zpravodaj, informační emaily, porady a nástěnky). Hodnocení z dotazníkového šetření a shrnutí zjištěných informací je uvedeno v kapitole č. 8 a podkapitole č. 8.1. Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že zaměstnanci hodnotí IK (z hlediska efektivity a dostatečné informativnosti) nadpoloviční většinou pozitivně. Ale rozdíl mezi pozitivním a negativním vnímáním není tak markantní. Je tedy vhodné zaměřit se určitou změnu či zlepšení IK. Doplněním pro tuto výzkumnou otázku byl také kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných individuálních rozhovorů se zaměstnanci z různých částí organizační struktury firmy. Toto řešení zvolila autorka pro různorodost vnímání IK jednotlivými zaměstnanci v rámci jejich pracovní pozice a kompetencí. Přepis zkrácených verzí rozhovorů se zaměstnanci jsou uvedeny v kapitole č. 9 a shrnutí zjištěných informací v podkapitole č. 9.1. Kvalitativní výzkum potvrdil to, co bylo zjištěno v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci vnímají IK jako poměrně efektivní a dostatečně informativní, ale vidí určitě rezervy, které jsou potřeba minimalizovat, či úplně odstranit. Sami respondenti navrhli některá řešení, která by vedla ke zlepšení situace IK ve firmě.

Poslední výzkumnou otázkou pro autorku byla možná zlepšení IK firmy. Na základě zjištěných informací z kvalitativního i kvantitativního šetření autorka v kapitole č. 12 uvede možná řešení ke změně a zlepšení IK. Dalšími podněty pro návrhy možných řešení byly také názory jednotlivých respondentů v polostrukturovaných rozhovorech. Nakonec au-

torka uvede také některá možná řešení, která by mohla fungovat, především z vlastní zkušenosti práce ve společnosti. Nejstěžejnější body následné změny jsou uvedeny níže.

- Zlepšení stávajících nástrojů IK.
- Funkční informační systém a systém CRM.
- Dodržování zásad v rámci Corporate Identity.
- Etický kodex.
- Zlepšení a posílení krizové komunikace.
- Nové formy IK, které by mohly vést ke zlepšení vztahů na pracovištích – tedy především vztahů řadových zaměstnanců s vedení společnosti („Metoda otevřených dveří“).

## 12 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ IK

Na základě zjištění z kvalitativního a kvantitativního šetření, ale také z vlastních zkušeností s prací ve firmě autorka nyní uvede doporučení ke zlepšení IK a odpoví tak na výzkumnou otázku č. 3. Díky možnosti aplikovat NATE – novinky (Newslettery) lze stanovit další možné aplikace ke zlepšení IK. Nejprve by se však mělo upravit, popřípadě zdokonalit to, co již ve společnosti funguje. Co se týče jednotlivých aplikací, autorka by doporučila zlepšení a pravidelnou úpravu nástěnek. Je to možná pro některé zaměstnance zastaralá metoda, ale zasáhne největší počet zaměstnanců, protože každá dílna, každé oddělení má svou nástěnku, kde se zveřejňuje poměrně málo důležitých informací. Nejen marketingové oddělení by zde mohlo zveřejňovat důležité celo-firmní informace společně se sekretariátem ředitele, jak je napsáno výše. Autorka se však domnívá, že by bylo efektivnější, kdyby si jednotlivé úseky vytvářely obsah nástěnek samy. Zveřejňovaly by se zde tedy jak celo-firmní informace, tak informace specifické pro daný úsek. Některé úseky se již touto cestou vydaly, ale je to spíše výjimkou. Lze zde uveřejňovat ty nejdůležitější informace pro pracovníky daného úseku, které jsou pro mě opravdu důležité. Nejen tedy celozávodní dovolená, ale hlavně zakázky, pracovní náplň daného období či finanční odměny.

Další možností jak přímo oslovit individuálně jednotlivé zaměstnance, je osobní blahopřání k svátku či narozeninám. Personální oddělení má k dispozici emaily a telefonní čísla na všechny zaměstnance a je tudíž velmi lehké zacílit toho, koho chceme. Z vlastní zkušenosti autorky je také nutností zavést kvalitní informační systém. Jak je uvedeno výše, informační systémy ve společnosti fungují, ale nejsou přístupné všem zaměstnancům a sdílení informací jí tak velmi složité. V IS by neměly být uvedeny zakázky, výkresy a konstrukční plány, ale především zákazníci. Vypracovaný CRM systém je v případě tak velké společnosti velmi důležitý. Každý zákazník má svá specifika a o to více je důležité se mu věnovat. Nejen zákazník, ale i stroj od stroje jsou v případě této firmy specifické. Každý stroj, který vyjde z výrobních hal je prototyp, proto je opravdu nutné, aby se co nejvíce přizpůsobil svému zákazníkovi. To vše by mělo být zakotveno právě v CRM. Vše, co by přispělo k rozvoji interní komunikace a usnadnilo komunikaci mezi zaměstnanci. Tento krok autorka doporučuje především proto, že firma s tak velkým potenciálem a výrobním portfoliem si nemůže dovolit ztratit zákazníky nebo přijít o podstatné informace. To vše by mělo být pokryto kvalitním informačním systémem. S tímto bodem souvisí také technické

vybavení a zázemí pro zaměstnance, kteří ke své práci potřebují informace, které jsou ukotveny v IS.

Řízení vztahu se zákazníkem je ovlivňováno ale také firemní kulturou a dodržováním corporate identity. Firma se s nástupem nového vedení na marketingové oddělení pustila do změny a zlepšení celé corporate identity. Počínaje firemními barvami a konče novými webovými stránkami. Pokud by toto bylo dovedeno k dokonalosti, firma by mohla mít daleko lepší postavení v očích stávajících zákazníků, ale také v očích těch potencionálních. K reprezentaci společnosti je velmi dobrá uniformita – jednotný styl oblékání, dobré označení zaměstnanců (visačky). Visačky jsou pro interní komunikaci velmi vhodným nástrojem. Díky tomu, že firma se nachází v průmyslovém komplexu, tento nástroj by rozlišil zaměstnance NATE od zaměstnanců ostatních firem v komplexu. Tento krok vidí autorka jako nejperspektivnější ve změně a zlepšení IK. Pokud zaměstnanci celé firmy budou vystupovat jako celek pod svou vlajkovou lodí, budou součástí celku a budou vědět, že za nimi stojí zbytek firmy, vytvoří tak dobrý základ a zázemí celé firmě, potažmo komunikaci ve firmě.

K dobré interní komunikaci patří také etický kodex. Ten by mohl napomoci k určení pravidel jednání mezi zaměstnanci, nadřízenými, podřízenými, ženami, muži. Jako v ostatních organizacích by mohl být vytvořen závazný i nezávazný etický kodex. Závazný například pro dodržování pravidel při jednání se zákazníkem a sdílení a zveřejňování informací. Nezávazný naopak pro běžnou komunikaci na pracovištích. V rámci zlepšení pracovních vztahů je možná zaměřit se také na různé typy školení – jak v rámci interpersonální, tak v rámci interní komunikace.

Další možností, která by vedla ke zlepšení a upevnění pracovní morálky, by mohla být metoda „otevřených dveří“ u ředitele společnosti. Kterýkoliv ze zaměstnanců společnosti by mohl k řediteli přijít, na cokoli se ho zeptat, popřípadě prodiskutovat to, co ho zajímá. Běžní zaměstnanci společnosti by tak viděli, jak jedná a jak se chová top management společnosti. Být dobrým příkladem svým zaměstnancům je velmi motivující vlastnost generálního ředitele společnosti. A jak říká Michael LeBoeuf: „*Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžete naučit.*“

Posledním bodem, který by autorka doporučila, je zlepšení a sjednocení krizové komunikace ve firmě. Shodou okolností došlo na začátku roku 2014 ke krizové situaci, kterou mu-

sela firma řešit. Situace byla podchycena, ale nebyla řešena v rámci „morálních“ mezí. Dobrá krizová komunikace musí mít svůj krizový plán, krizový tým. Mít přesně stanovené postupy. Dle autorky je pak komunikace v krizové situaci nejen se zaměstnanci, ale také širokou veřejností, daleko snazší. Toto doporučení je dáno na základě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Někteří z nich uvedli, že někdy nemají dostatek informací, které se týkají právě krizové komunikace, především co se týče propouštění, nedostatku práce či snižování finančního ohodnocení.

V souvislosti s doporučeními jsou také jistá rizika a opatření. Se všemi řešeními souvisí především jistá finanční investice, která by urychlila změnu a zlepšení IK. Nejvíce to platí především u informačního systému. Tato investice je počítána na minimálně desítky milionů korun a je také velmi časově náročná. Investice souvisejí také s doladěním corporate identity a dále firemní kultury, kdy společnost zaplatí určitý finanční obnos agentuře, která grafický manuál připravuje. S tím souvisejí další investice do propagačních materiálů, vísáčků, popřípadě jednotného stylu oblékání pro zaměstnance. V dnešní době hrají největší roli peníze, ale hned na druhém místě je čas. A čas jsou peníze. Velké časové investice by bylo samozřejmě potřeba dát na vytvoření dobrého základu pro krizovou komunikaci. Vytvoření krizového manuálu a krizového týmu zabere spoustu času. Musejí se zvolit vhodní lidé, ale také postup jednání při krizové situaci. Nelze zapomenout ani na tvorbu etického kodexu, který je potřeba sestavit přesně dle firmy, její firemní kultury, stylu interní komunikace.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla stanovený cíl, který byl dle autorky splněn a dodržen. Proběhla potřebná analýza stávající situace interní komunikace ve firmě. Dále se také autorka aktivně zapojila a aplikovala novou formu interní komunikace – newslettery. A v závěru práce uvedla možné návrhy a řešení, které by napomohly změně a zlepšení IK ve firmě. Autorka uvedla v rámci dílčích závěrů jednotlivých kapitol odpovědi na výzkumné otázky, které byly předem stanoveny. Současnou situaci interní komunikace ve vybrané firmě autorka popsala v kapitole Interní komunikace společnosti, kde jsou sepsány všechny nástroje, které firma využívá. Zhodnocení interní komunikace zaměstnanci proběhlo v rámci kvalitativního a kvantitativního šetření – tedy v rámci dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, kdy autorka uvedla dílčí závěry na konci obou kapitol. Poslední výzkumnou otázkou byla možná řešení a nové nápady ke zlepšení IK ve vybrané firmě, ta jsou vedena v samostatné kapitole č. 12.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. V té teoretické autorka specifikovala co je komunikace, co jsou PR a interní komunikace. Jaké jsou její nástroje, nové trendy. To, na základě rešerše odborné literatury a specializovaných internetových stránek. V praktické části se autorka zaměřila na společnost NATE. Pro zkoumání interní komunikace a jak ji hodnotí zaměstnanci, bylo zvoleno dotazníkové šetření, které následně doplnily polostrukturované individuální rozhovory. V rámci dotazníkového šetření zaměstnanci vyhodnotili interní komunikaci firmy jako celkem efektivní a dostatečně informativní. A dále také hodnotili současné nástroje IK, které ve společnosti fungují. Nejlépe hodnocený byl firemní zpravodaj a naopak nejhůře hodnoceny nástěnky. Polostrukturované rozhovory doplnily osobním pohledem oslovených zaměstnanců efektivitu a samotnou kvalitu IK. Závěrem kvalitativního šetření bylo dobré hodnocení současných nástrojů IK z hlediska efektivity, ale také odhalení značných rezerv. Oslovení respondenti uvedli také některá možná řešení ke zlepšení stávající situace ve firmě. Respondenti se v několika případech shodli především na kvalitním informačním systému, potřebných školení a zlepšení stávajících nástrojů IK.

Využití jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu má dle autorky prakticky využitelný přínos.

Součástí praktické části je popis společnosti, jejího portfolia a především nástrojů v rámci interní komunikace. Dále pak aplikace nové formy IK, která ve společnosti dříve nefungo-



vala a autorka ji využila ve spolupráci s marketingovým oddělením. Zasilání novinek trvalo 4 měsíce, a v praktické části je jeho vyhodnocení. Dále jsou zde další doporučení pro zlepšení a změnu IK ve firmě. Jedná se jak o rekapitulaci toho, co zde funguje a co by se mohlo změnit. Ale také o nové nápady a návrhy, které jsou založeny jak na dotazníkovém šetření, tak na individuálních rozhovorech. Pro autorku byla celá práce nejen na bakalářské práci, ale také na IK společnosti velmi přínosná. Jako nejpřínosnější hodnotí autorka práci na reálném projektu s poznatky z praxe.

Celá příprava bakalářské práce měla také jistá omezení. Především by bylo třeba více času na zapojení autorky do koloběhu celé společnosti. I přes dvě letní praxe, které velmi napomohly k přípravě práce, by autorka uvítala více času na poznání hlubších myšlenek, postupů a procesů celé IK firmy. Samozřejmě by práci napomohla delší a aktivnější spolupráce se zaměstnanci firmy. Jak s běžnými pracovníky, tak s top managementem firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- FTOREK, Jozef. 2007. *Public Relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, str. 136 – 156, ISBN 978-80-274-1903-0.
- ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. 2006. *Public Relations: Komunikace organizací*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., str. 20 – 53, ISBN 80-86754-65-0.
- HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, a.s., str. 4, 21, ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, str. 124 – 140, ISBN 978-80-7261-178-2.
- KOPECKÝ, Ing. Ladislav, 2013, *Public Relations: Dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., str. 21 – 22, 29 – 30, 206 – 214, 216, ISBN 978-80247-4229-8.
- KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Str. 113 – 145. ISBN 802470966x
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing., str. 31, 73 - 77, 98 -99, ISBN 978-80-247-2339-6.

### Internetové zdroje

- ABC slovník cizích slov. *Slovník-cizich-slov.abc.cz* [online]. 2005 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/polostrukturovany-interview>
- Blogging + video = vlogging* [online]. 2012 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.wired.com/entertainment/music/news/2005/07/68171?currentPage=all>
- Content marketing* [online]. 2013 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.contentmarketing.cz/?gclid=CM-k373HoLwCFYNf3god1DwAHQ>
- Expresradio podcasting* [online]. 2013 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://podcasting.expresradio.cz/>
- Dotazník. *Dotazník - online: ...jak na dotazník* [online]. 2007 [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

- Know-how - ABC.cz* [online]. 2005 - 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://slovnicecich-slov.abz.cz/web.php/slovo/know-how-nouhau>
- Marketing journal.cz: Nástroje interní komunikace [online]. 18. 12. 2008. 2008 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)
- PRklub: Trendy v PR: Hlavně nezakrňt. GIRGAŠOVÁ, Jana. *PRklub* [online]. 2012, 26.10.2012 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://www.prklub.cz/2012/10/trendy-v-pr-hlavne-nezakrnet/>
- RHplus marketing: Vaše krevní skupina. *RHplus marketing* [online]. 2011 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
- Road Show - Kisk* [online]. 2011 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Road\\_Show](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Road_Show)
- SEO nástroje* [online]. 2005 - 2008 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://seo-servis.cz/>
- Sociální média jako prostředek interní komunikace. In: *Mediaguru* [online]. 2012 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/12/socialni-media-jako-prostredek-interni-komunikace/#.UpT95-I03eN>
- Sociologické projekty: nechte si vytvořit výzkum na míru. *Metody kvalitativního výzkumu* [online]. 2014 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/>
- Telekonference* [online]. 2008 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://telekonference.cz/>
- Videokonference* [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://video-konference.cz/>
- What is webcast* [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.webopedia.com/TERM/W/Webcast.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IK	Interní komunikace
IS	Informační systém
R2	Respondent 2
R3	Respondent 3
R4	Respondent 4
R5	Respondent 5
R6	Respondent 6
R7	Respondent 7
R8	Respondent 8
T	Tazatel

## SEZNAM CIZÍCH SLOV

Kontent marketing	Content marketing neboli obsahový marketing je založený na tvorbě a umístování užitečného a hodnotného obsahu, který přiláká a zapojí do komunikace žádané zákazníky a vyvolá u nich akci, která povede k prodeji. (contentmarketing.cz, [online])
SEO	je metodika vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. (seo-servis.cz, [online])
telekonference	Propojení telefonního hovoru s dalšími účastníky. (telekonference.cz, [online])
webkonference	Umožňuje provádět konference efektivně on-line za pomoci internetu. (video-konference.cz, [online])
webcasting	Webová prezentace distribuovaná pomocí internetu. (webopedie.com, [online])
podcasting	Metoda šíření informací a do jisté míry konkurující rádiu. Pro jednotlivé navazující sady záznamů se používá slovo podcast či český volný překlad audio RSS. (podcasting.expresradio.cz, [online])
vlogging	Typ bloggingu využívající jako hlavní médium videopřenosy. (wired.com, [online])
Road show	Road show je marketingový program (kampaň), využívaný společnostmi k různým cílům. Znamená rychle a snadno použitelné zázemí, možnost okamžitých prodejů/ovlivňujících účinků. (kisk.phil.muni.cz, [online])
Know-how	Souhrn poznatků, receptů, výrobních a obchodních znalostí a postupů získaných dlouholetou zkušeností.  (slovník-cizich-slov.abc.cz, [online])

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha P1

- Průzkumná sonda – dotazníkové šetření.

### Příloha P2

- Grafy k hodnocení stávajících nástrojů IK.

### Příloha P3

- Podklady pro polostrukturované rozhovory.

### Příloha P4

- Představení respondentů.

### Příloha P5

- CD s nahrávkami kompletních polostrukturovaných rozhovorů.

### Příloha P6

- Ukázka NewsLetter x NATE – novinky.

**PŘÍLOHA P1: PRŮZKUMNÁ SONDA – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Vážený pane, vážená paní,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci.

Anna Němcová

studentka Fakulty multimediálních komunikací, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

---

1 Uveďte pohlaví:

- Muž
- Žena

2 Používá, podle Vás, společnost NATE efektivně nástroje interní komunikace?

- Ano
- Ne

3 Jak byste ohodnotil/a informovanost o interních záležitostech (změny vedení, porady, hromadné emaily)?

- Dostatečná
- Nedostatečná

Fungují, podle Vás, následující nástroje interní komunikace ve společnosti NATE ?

4 Porady

- Ano
- Ne

6 Firemní zpravodaj

- Ano
- Ne

5 Informační e-maily

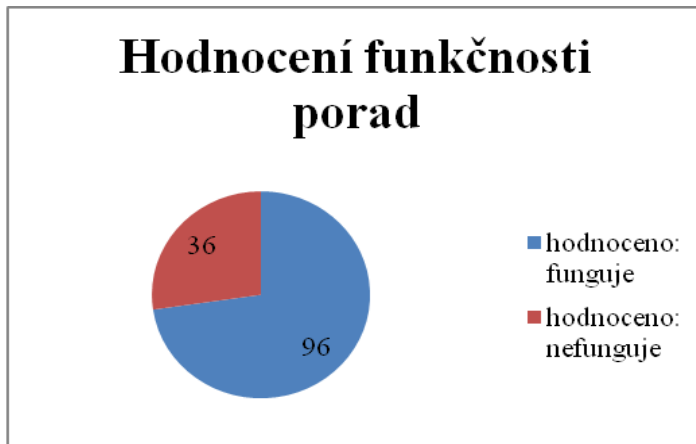
- Ano
- Ne

6 Nástěnky

- Ano
- Ne

## PŘÍLOHA P 2: GRAFY K HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH NÁSTROJŮ IK

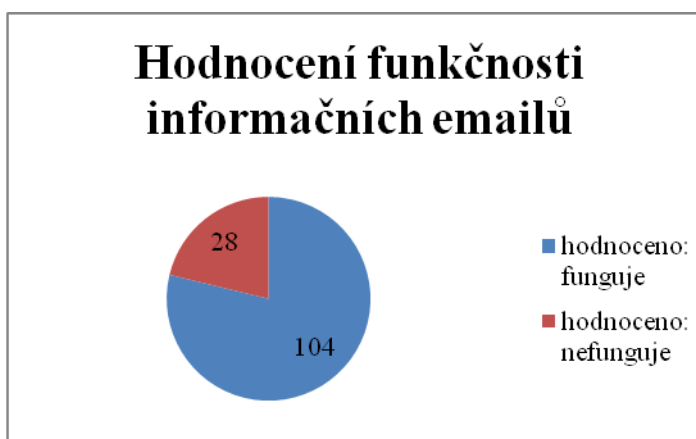
Graf č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

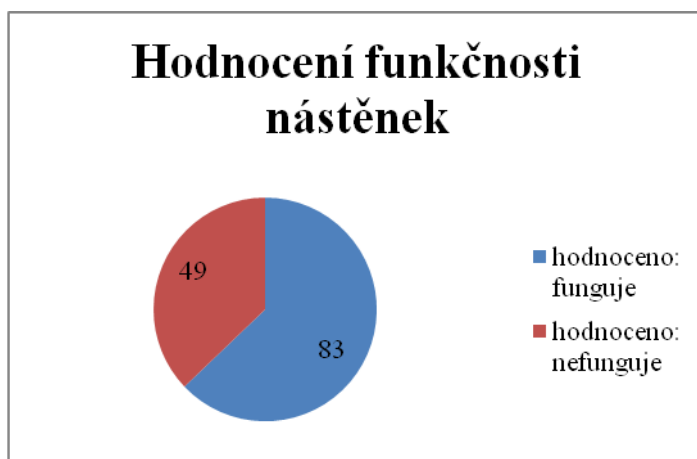


Graf č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)





Graf č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)



## **PŘÍLOHA P3: PODKLADY PRO POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY**

- Co je pro Vás interní komunikace?
- Co si představíte, když se řekne interní komunikace?
- Co se Vám první vybaví, když se řekne IK?
- Jaké nástroj interní komunikace se Vám spojí s Vaší firmou?

Používá, podle Vás, společnost NATE efektivně nástroje interní komunikace?

- Podle čeho tak soudíte?
- Souhlasíte se sdílením informací ve společnosti?
- Co by dle vás pomohlo vyšší efektivitě interní komunikace?

Kdo jsou ti, kteří jsou zodpovědní za přípravu interních materiálů?

- Kdo připravuje interní komunikaci?
- Je možné zapojit se do interní komunikace jako běžný spolupracovník?

Jak byste ohodnotil/a informovanost o interních záležitostech (změny vedení, porady, hromadné emaily)?

- Souhlasíte s cestami, které společnost využívá?
- Co byste Vy osobně změnil/a?
- Jaké cesty byste uvítal/a?
- Vidíte určitá úskalí interní komunikace v osobě, která zprávy vytváří či předává?

Fungují, podle Vás, následující nástroje interní komunikace ve společnosti NATE – nápojová technika a.s.?

Porady

- Zúčastníte se?
- Dostáváte reálné informace ze zápisu z porady anebo přímo vyfiltrované
- Jak dále pracujete s informací, které dostanete z porady – sdílíte informace s Vašimi kolegy, spolupracovníky?

Firemní zpravodaj

- dostáváte firemní zpravodaj?
- souhlasíte s obsahem?

- přispíváte do některých čísel?

#### Nástěnky

- registrujete změnu a aktualizaci nástěnek a přečtete si nové informace
- přidáváte informace na nástěnky

#### Informační emaily

- dostáváte informační emaily od vašich nadřízených
- jak s informací dále zacházíte?
- Jakou formou sdělíte informace s ostatními zainteresovanými?

#### Uvítali byste změny interní komunikace

- V čem by se měla interní komunikace změnit?
- Vidíte problém spíše v obsahu či v kvalitě?
- Vidíte problém v intenzitě rozesílaných informací?
- Změnil/a byste například informační systém společnosti, nebo je pro vás naopak vyhovující?
- Co by podle vás vedlo ke zlepšení interní komunikace?

## PŘÍLOHA P4: PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTŮ

<b>Respondent</b>	<b>Zkratka</b>	<b>Pozice</b>	<b>Datum rozhovoru</b>
Respondent 1	R1	Dělník - expedice	13. 1. 2014
Respondent 2	R2	Dělník - výroba	13. 1. 2014
Respondent 3	R3	Mistr - elektrodílna	14. 1. 2014
Respondent 4	R4	Ekonomický usek – řadový pracovník	13. 1. 2014
Respondent 5	R5	konstruktér	13. 1. 2014
Respondent 6	R6	Sekretariát ředitele	14. 1. 2014
Respondent 7	R7	Kooperace – řadový pracovník	14. 1. 2014
Respondent 8	R8	Vedoucí úseku	14. 1. 2014

**PŘÍLOHA P5: CD S NAHRÁVKAMI KOMPLETNÍCH  
POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorů**

# PŘÍLOHA P6: UKÁZKA NEWSLETTER X NATE - NOVINKY



NATE - nápojová technika a.s.  
TECHNOLOGICKÁ ZAŘÍZENÍ PRO NÁPOJOVÝ PRŮMYSL

## NewsLetter

Dobry den vážení kolegové,  
přípravky jsme pro Vás první z Newsletter, které budou součástí řetězové komunikace a budou přicházet novinky a zajímavé reportáže z naší společnosti, ale také o našich zákaznících a celého nápojového průmyslu.  
Příjemné čtení!

Anna Němcová a Bc. Jana Zmeková, DiS,  
Marketingové oddělení

**1 | 1**  
červenec 2013

### OSAH ČÍSLA

- Slavnosti Startu s námi ...
- Novinky z naší firmy
- Novinky ze světa nápojového průmyslu
- Co nového o našich zákaznících
- Kam za kulturním zážitkem?
- Mýkotoxiny - ublíží, neublíží?

### SLAVNĚ SLAVTE S NÁMI...

Jedním z hlavních cílů společnosti, bychom chtěli podpořit práci zaměstnanců nápojového průmyslu a jeho vývoje. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### NOVINKY Z NAŠÍ FIRMY

Naše společnost došla do Přerova Strany a.s. novou etiketou, která nahradila tu, kterou jsme používali dříve. Nová etiketa je nejen krásnější, ale také odolnější a lépe se čistí. Nová etiketa je nejen krásnější, ale také odolnější a lépe se čistí.

### NOVINKY ZE SVĚTA NÁPOJOVÉHO PRŮMYSLU

Jako sportovní, špičková maslařka, F&B nebo jako výživový výrobek, všechny tyto produkty jsou dnes velmi oblíbené. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.



NATE - nápojová technika a.s.  
TECHNOLOGICKÁ ZAŘÍZENÍ PRO NÁPOJOVÝ PRŮMYSL

## NATE-novinky

Vážení kolegové,  
bohužel se nám opětné vstupy k většině nedostali, tak se budeme muset obejít bez ní. Přípravky jsme pro Vás dali číslo NATE - novinky. Číslo, kde si můžete každý z Vás najít něco, co ho zajímá a otevírá. Číslo o víne, pivě, mléce, kávu, čaji, o čemž Sábě je to místo i pro Vaše nápady. Proto tedy pilně, naše emaily jsou Vám určitě blízké.  
Anna Němcová a Bc. Jana Zmeková, DiS.

**1 | 3**  
říjen 2013

### OSAH ČÍSLA

- Slavnosti Startu s námi...
- Co nového o našich zákaznících
- Soudkyně Kolín
- Burčákové pochody
- Děti a výrobci mléka
- Kam za kulturním zážitkem?

### MELEPŠÍ PIVO SVĚTA JE OD NÁŠHO ZÁKAZNÍKA

Melepišví pivo je jedním z nejlepších piv na světě. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### CO NOVÉHO O NAŠICH ZÁKAZNÍKŮH

Naše společnost došla do Přerova Strany a.s. novou etiketou, která nahradila tu, kterou jsme používali dříve.

### CO NOVÉHO O NAŠICH ZÁKAZNÍKŮH

V Chrástě nezabýváme a rozhodli se pro ležící láhev značky Original a další novinky. Jako o limonádě Fres, mělyby nápoji s přírodními chuťovými látkami. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### KAM ZA KULTURNÍM ZÁŽITKEM

Naše společnost došla do Přerova Strany a.s. novou etiketou, která nahradila tu, kterou jsme používali dříve.

### PODĚLÍTE SE NA NÁVLETOVÝ

Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### MÝKOTOXINY V PIVU - UBLÍŽÍ, NEUBLÍŽÍ?

Mýkotoxiny v pivu - ublíží, neublíží? Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### CO MŮŽE NEVÍTĚ O SODOVÁNĚ KOLÍN

Pro zdravotní podporu prodává svých výrobků Soudkyně Kolín. Každý z nás má své vlastní představy, které bychom chtěli realizovat.

### KAM ZA KULTURNÍM ZÁŽITKEM

Naše společnost došla do Přerova Strany a.s. novou etiketou, která nahradila tu, kterou jsme používali dříve.

### CO DĚTI A VÝROBCI MLÉKA

Naše společnost došla do Přerova Strany a.s. novou etiketou, která nahradila tu, kterou jsme používali dříve.