

# **Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy**

Bc. Zuzana Rajtrová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Rajtrová**  
Osobní číslo: **K14305**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, zaměřte se na firemní kulturu a využití PR nástrojů v rámci interní komunikace.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace a firemní kultury ve zvolené firmě.
3. Zpracujte marketingový průzkum s cílem změřit úroveň firemní kultury, interní komunikace a využití nástrojů PR ve zvolené firmě.
4. Vывodte závěry z průzkumu a na základě zjištěných dat navrhněte strategii ke zlepšení využívání interních nástrojů PR s cílem zefektivnit nastavení vnitropodnikové komunikace ve vztahu k posilování firemní kultury v dané firmě.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce:

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

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

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



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně ..... 21.4.2016 .....

ZUZANA PASTROVA   
.....  
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, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

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

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

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

<sup>2)</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, § 35 odst. 3:

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

<sup>3)</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:

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Objektem analýzy diplomové práce je interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu a její vliv na postoje a hodnoty zaměstnanců ve zvolené firmě. Teoretická část definuje náměty a metody v oblasti interní komunikace, firemní kultury, motivace, interních PR a marketingového výzkumu pro následnou analýzu. V praktické části je identifikace vybrané firmy podle pasáží uvedených v teoretické části, metodika vlastního průzkumného šetření, analýza získaných dat s ověřením výzkumných otázek. Obsahem projektové části je identifikace příležitostí pro zlepšení interní komunikace a vypracování návrhu koncepce pro zefektivnění interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu v analyzované organizaci a při využití nástrojů interních PR.

Klíčová slova:

interní komunikace, firemní cíle, firemní kultura, motivace, analýza, marketingový výzkum, public relations

## **ABSTRACT**

The objective of this master's thesis is to analyse the internal communication in relation to the corporate culture and its effect on the attitudes and values of the employees of the selected company. The theoretical part defines topics and methods in the area of the internal communication, the corporate culture, the motivation, internal PR and the marketing research for the purposes of the subsequent analysis. The practical part includes the specific company's identification according to the passages presented in the theoretical part, the respective survey methodology, the acquired data analysis together with the survey questions' verification. The project part contains the identification opportunities and the preparation of a proposal for a strategy to improve the effectiveness of the internal communication with a view to the organisations corporate structure, using internal PR tools.

Keywords:

internal communication, corporate goals, corporate culture, motivation, analysis, marketing research, public relations

Ráda bych poděkovala touto cestou vedoucí mé práce paní doktorce Olze Juráškové za skvělé připomínky, tipy na literaturu, ochotu a pozitivní energii.

Chci neméně poděkovat také panu Martinovi Danešovi ze společnosti Gumotex za to, že mu podobný výzkum přišel jako dobrý nápad, za zájem o vývoj i výsledky a za čas, který tomu věnoval a zajímavou exkurzi po Gumotexu.

Děkuji.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1    OBSAH INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ .....	12
1.2    FIREMNÍ KULTURA .....	14
1.2.1    Faktory ovlivňující kulturu organizace .....	15
1.2.2    Formy firemní kultury .....	16
1.2.3    Cíle firemní kultury .....	17
1.3    FIREMNÍ IMAGE .....	17
1.4    ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
1.5    ZÁKLADNÍ PRVKY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	20
<b>2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>22</b>
2.1    PROCES REALIZACE INTERNÍCH PR.....	23
2.2    CÍLE INTERNÍCH PR.....	26
2.3    KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A FORMY INTERNÍCH PR .....	26
2.3.1    Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář.....	27
2.3.2    Komunikace prostřednictvím médií.....	28
<b>3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>31</b>
3.1    INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	31
3.2    KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO INTERNÍ PR .....	32
3.3    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍCH PR .....	34
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>36</b>
4.1    PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	37
4.2    DOTAZNÍK.....	38
4.2.1    Otázky a jejich typy .....	38
4.2.2    Konstrukce dotazníku.....	40
<b>5 METODIKA</b> .....	<b>42</b>
5.1    VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GUMOTEX</b> .....	<b>44</b>
6.1    PROFIL ORGANIZACE .....	44
6.1.1    Historie .....	45
6.1.2    Technologie, vývoj a výzkum .....	46
6.1.3    Projekty .....	46
6.2    PRODUKTY .....	47
6.3    KONKURENCE .....	49
<b>7 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY</b> .....	<b>50</b>
7.1    NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	51
7.1.1    Firemní časopis .....	51
7.1.2    Hromadné informační emaily .....	52
7.1.3    Nástěnky.....	52

7.1.4	Informační LED obrazovky .....	52
7.1.5	Webové stránky firmy .....	52
7.1.6	Sociální síť .....	52
7.1.7	Pravidelné porady s mistry .....	53
7.1.8	Setkání ředitelů se zaměstnanci .....	53
7.1.9	Další akce a události.....	53
7.2	FIREMNÍ KULTURA A FIREMNÍ HODNOTY .....	53
7.3	CÍL KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	54
<b>8</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>55</b>
8.1	ÚČEL STUDIE .....	55
8.2	CÍLE VÝZKUMU .....	55
8.3	RESPONDENTI A ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	55
8.4	ZVOLENÁ METODOLOGIE PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	56
8.4.1	Konstrukce dotazníku.....	57
<b>9</b>	<b>VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ.....</b>	<b>58</b>
9.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	58
9.1.1	Identifikační údaje.....	58
9.1.2	Firemní kultura.....	60
9.1.3	Informovanost zaměstnanců.....	61
9.1.4	Zpětná vazba .....	63
9.1.5	Komunikační prostředky .....	64
9.1.6	Překážky v komunikaci .....	65
9.2	ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A SHRUTÍ .....	66
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT: NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI GUMOTEX .....</b>	<b>69</b>
10.1	PŘÍLEŽITOSTI KE ZMĚNĚ K LEPŠÍMU .....	69
10.1.1	Neznalost firemních hodnot .....	69
10.1.2	Firma se o své zaměstnance nezajímá.....	69
10.1.3	Informovanost o firmě a jejích plánech .....	70
10.1.4	Zpětná vazba .....	70
10.1.5	Rozšíření komunikace směrem k dělníkům – email .....	70
10.1.6	Yammer – nevyužitá firemní síť .....	70
10.1.7	Překážky: časová vytíženost a nesrozumitelné informace .....	71
10.2	AKTIVITY .....	71
10.2.1	Nástěnky: posílení komunikačního prostředku.....	71
10.2.2	Zpětná vazba: plánování komunikace.....	72
10.2.3	Identifikace problémů .....	73
10.2.4	Newslettery – informační emaily pro všechny.....	73
10.2.5	Yammer.....	74
10.3	PŘEHLED AKTIVIT, JEJICH CÍLŮ, FINANČNÍHO ROZPOČTU A NAČASOVÁNÍ .....	74
10.3.1	Rizika .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>79</b>



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je interní komunikace. Interní komunikace patří sice do oboru public relations, je však mezi ostatními podobnými tématy spíše opomíjena. Literatura zabývající se právě PR jí věnuje většinou jen malý prostor. Možná kvůli tomu, o jak specifické téma se jedná, nalezneme o interní komunikaci samostatně zaměřené knihy, ale není jich v porovnání s jinými tématy příliš mnoho. Stejně tak jsou interní public relations opomíjeny často ve firmách. Společnosti se zaměřují na komunikaci se zákazníky, dodavateli, partnery. Přitom důležitým základem každé firmy jsou právě její zaměstnanci.

I já jsem se ve své bakalářské práci zabývala klasickými public relations směřovanými ven. Nyní jsem se rozhodla zaměřit se na komunikaci uvnitř firmy a zabývat se dalším rozměrem oboru public relations.

Společnost GUMOTEX je velmi zajímavá firma. Má vybudované jméno a značku za roky působení na našem trhu. Jejich výrobky znám od dětství. Až když jsem se ale s firmou seznámila blíže, zjistila jsem, že moje známé produkty (nafukovací čluny) jsou jen jedním z mnohem více segmentů, na které se tato firma zaměřuje. Jedná se o výrobní firmu. Není příliš malá ani nepopsatelně obrovská. Všechny tyto charakteristiky mě přesvědčili, že pro takovou firmu bude mít význam a smysl interní komunikaci řešit a zlepšovat.

Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí. První, teoretická část, představí všechna teoretická východiska práce. Projde pojmy a teorie, které s tématem souvisejí, jako jsou interní komunikace, interní public relations, firemní kultura, komunikační strategie nebo marketingový výzkum. Na závěr teoretické části budou stanoveny výzkumné otázky.

Druhá, praktická část, představí společnost GUMOTEX. Popíše její profil, produkty i konkurenci, současnou interní komunikaci a nástroje, které firma využívá. Poté bude následovat kapitola věnovaná metodice zvoleného výzkumu a poté samotný výzkum. Budou představeny a interpretovány výsledky vlastního výzkumného šetření a zhodnoceny výzkumné otázky.

Ve třetí projektové části bude navržen projekt, vycházející z dat zjištěných prostřednictvím průzkumného šetření. Nakonec budou sepsány příležitosti, které z výzkumu vyplývají, navrženy vhodné aktivity interních public relations a jejich časový plán.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Co je to komunikace? Jedná se o všedně užívaný pojem, který se může pojit s různými oblastmi. Podle Holé (2006, s. 3) ji můžeme obecně charakterizovat jako „*proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“ Tento proces je oboustranný a jeho cílem je se dorozumět. Právě dorozumění ale není vždy úplně snadno dosažitelné, komplikuje i usnadňuje ho mnoho faktorů. Mezi ty patří například: předchozí zkušenosti, znalost kulturního prostředí a zvyků, schopnost čtení řeči těla, gest a neverbálních složek komunikace vůbec a ze všeho nejvíc snaha pochopit druhou stranu a snaha se dorozumět.

Ve firemní praxi je komunikace zásadní součástí každého pracovního dne. Sleduje se tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zapracování do fungování firmy. Neméně podstatný je však i tok informací uvnitř firmy. Význam komunikace ve vnitřní firemní prostředí se projevuje nejčastěji v těchto činnostech:

- Sdělování zpráv, informací, rozhodnutí
- Vyjasňování skutečností, stavů a situací
- Přesvědčování, ovlivňování
- Zpětná vazba a její implementace do komunikačních vztahů
- Konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování a sdílení společných hodnot

Komunikace je tedy ve firmě velmi důležitá. Pro manažery je nástrojem, který jim pomáhá ovlivňovat svoje spolupracovníky a podřízené, jejich aktivitu, motivaci a pracovní postoje. Správné využívání tohoto nástroje pomáhá vytvářet prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. (Holá, 2006, s. 3-4)

### 1.1 Obsah interní komunikace ve firmě

Proces interní komunikace je velmi náročný a důležitý. Do vnitřního prostředí firmy patří zejména lidé a ti jsou zároveň tím nejdůležitějším i nejhůře ovlivnitelným faktorem. Každý člověk je jedinečný, má svoji vlastní osobitost a reaguje na podněty rozdílným způsobem. Jedná samostatně a samostatně i přemýšlí. Už z podstaty věci není možné kontrolovat, ani řídit myšlení jedinců. Je možné jistým způsobem ovlivňovat jeho projevy a chování lidí, ale i to je značně složité. Pracovníky můžeme stimulovat k plnění společných cílů, je však třeba najít pro ně vhodnou motivaci.

Co vnitrofiremní komunikace znamená? Podle Holé (2006, s. 8) jde v podstatě o „*propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. (...) Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu a pracovníků.*“ Komunikace mezi pracovníky probíhá ve všech směrech, horizontálně (mezi spolupracovníky) i vertikálně (s nadřízenými a podřízenými), a nejedná se jen o komunikaci verbální. Zahrnuje i mimoslovní přenosy informací a všechny vztahy, ať už oficiální nebo neoficiální.

Obsah interní komunikace můžeme rozdělit do těchto kategorií:

### **Data**

Data jsou základem informací, jejich propojením může vzniknout zpráva. Jedná se o fakta o určitých zkušenostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Ve firemním prostředí se klade důraz na rychlost a náklady jejich pořízení, kapacitu, přístup, nároky na další zpracování, na jejich formát a srozumitelnost.

### **Informace**

Jde o data, kterým už byl přidělen určitý význam a důležitost a byly interpretovány určitým způsobem. Tento význam ji dodává uživatel (pracovník).

### **Znalosti**

Znalost se zakládá na informaci a jejím subjektivním zpracováním v mysli uživatele (pracovníka). Ve firmách jsou často součástí praktik, rutin, norem a procesů, souvisejí vždy s určitou činností.

### **Firemní strategie**

Základem firemní strategie jsou správně definované cíle firmy a cesty, které vedou k jejich dosažení. Samotné cíle nesmí být definovány vágně, je důležité být konkrétní. Neméně podstatné jsou popsání cest, které k cílům vedou. Ty jsou důležité nejen pro management, který jejich cestu bude kontrolovat, ale také pro zaměstnance firmy. Pokud zaměstnanci vědí, jakou cestu firma sleduje a kam to povede, je pro ně mnohem jednodušší ztotožnit se s cíli firmy. Toto plánování není jen přežitkem, jak si možná někteří manažeři myslí. Je to důležitá součást řízení firmy.

### **Firemní kultura**

Podle Urbana (2014, s. 13) můžeme firemní kulturu v širším slova smyslu chápat jako „(...) *charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Alternativně ji lze vymezit jako typický způsob, kterým uvažují a jednají nejen zaměstnanci, ale i vlastníci firmy, především tehdy, pokud se přímo účastní firemního řízení.*“ Firemní kultura má mnoho úrovní, blíže bude představena v následující podkapitole.

### **Osobnost firmy**

Jedná se o souhrn vlastností a charakteristik, které firmě přiřazuje interní i vnější veřejnost podniku. Tyto charakteristiky utváří manažeři a zaměstnanci firmy prostřednictvím svého chování a rozhodnutí, které jsou za firmu učiněny.

### **Firemní identita**

Firemní identita je forma identifikace společnosti. Jak uvádí Svoboda (2009, s. 16): „*V podstatě jde o koncipování vlastní dlouhodobější filozofie organizace či subjektu, tj. o formování dlouhodobější vize s trvalejší jistotou v daných proměnlivých podmínkách. Nejde přitom o to, vizi jen koncipovat, ale především realizovat – a zároveň podchytit a ovlivnit faktory, které image organizace formují.*“ Firemní identita obsahuje čtyři samostatné, ale velmi úzce propojené části: firemní design, produkt, firemní kulturu a firemní komunikaci.

### **Symbolika**

Symbolikou nazýváme viditelné znaky identity firmy. Může jít například o barvy firemního designu, oblečení zaměstnanců, vzhled interiéru prodejen, maskota, znělku a další. Na zákazníky působí i takové detaily, jako je srozumitelnost firemních materiálů, přehlednost webové prezentace nebo čistota a pořádek na provozovnách. (Holá, 2006, s. 8–11)

## **1.2 Firemní kultura**

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje její firemní strategii a měla by vždy podporovat dosažení firemních cílů. Pojem firemní kultura zahrnuje: jak firma a její pracovníci působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jaké panuje ve firmě klima, co se považuje za klady a co za zápory i jaké hodnoty sdílí většina pracovníků. Pro firemní kulturu není příliš snadné najít všeobsahující definici, jednotliví autoři se liší a uvedení přímé definice se spíše vyhýbají. V knize Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové je firemní kultura popsána takto: „*Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané*

*firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.*“ (2005, s. 234-235) Pokud je firemní kultura ve společnosti vědomě a cíleně budována a formována, je možné díky ní vytvořit nemalou konkurenční výhodu. Proces budování firemní kultury je ale dlouhodobý, podobně jako u budování dobrého jména firmy. Nelze tedy očekávat výsledky okamžitě a je nutné se zvolené strategie držet pro dosažení co nejlepších výsledků.

### 1.2.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace

Firemní kulturu ovlivňuje řada faktorů a to jak vnitřních, tak působících z venku. Jde o tyto faktory:

- **Vliv manažerského stylu:** ovlivňování ze strany managementu probíhá vědomě i nevědomě, často příkladem, který management svým spolupracovníkům dává. Důležitý je také řídicí styl, který ve firmě převládá – může být autoritativní, demokratický nebo liberální. Řídicí styl určuje požadavky, na jejichž splnění je kladen největší důraz a pozornost, jak se kontrolují výsledky i jak moc se chváli nebo kritizuje v práci.
- **Personální politika:** zahrnuje hodnoty a přesvědčení firemního managementu, největší vliv na kulturu mají pravidla a způsoby řízení výkonu zaměstnanců a odměňování.
- **Vnitřní charakteristiky organizace:** věk a vzdělání zaměstnanců a jejich osobní ambice, velikost organizace, vývojová fáze, ve které se nachází, organizační struktura, typ vlastnictví a vlastnická struktura.
- **Úloha kodexů, firemních prohlášení a směrnic:** firemní hodnoty, směrnice upravující procesy ve firmě a jiné písemné zásady, postupy, které jsou zaměstnanci nuceni dodržovat.
- **Odvětví:** první z vnějších faktorů, důležité je i postavení firmy v rámci jejího odvětví.
- **Míra rizik:** se kterými je spojena firma nebo její činnost na trhu a marketingová strategie.
- **Konkurence:** může se promítat například v adaptibilitě firmy nebo v její schopnosti reagovat na změny.

- **Národní odlišnosti:** k typickým kulturním odlišnostem patří například pracovitost, orientace na pravidla a jejich dodržování, otevřenost, důraz na hierarchii, sklony k plánování, pozitivní myšlení.

(Urban, 2014, s. 27-33)

### 1.2.2 Formy firemní kultury

Výčet forem firemní kultury se u jednotlivých autorů různí. Ty nejzákladnější shrnuje Svoboda v těchto čtyřech základních kategoriích:

#### **„Kompetenční“ firemní kultura**

Je charakteristická pro sféru, kde převažuje menší jistota úspěch a vysoká investiční náročnost. Příkladá velký význam odbornosti a formálnosti. Tato forma je značně riziková a vyznačuje se pomalou zpětnou vazbou.

#### **„Úderná“ firemní kultura**

Úderná firemní kultura je charakteristická vysokou rizikovostí a zároveň rychlou zpětnou vazbou. Její schopností je dodávat na trh rychle inovace. Může být problematická interpersonálních vztazích. Typická odvětví pro tuto formu kultury jsou stavebnictví, kosmetika nebo poradenství.

#### **„Hierarchicky uzavřená“ firemní kultura**

Je charakteristická nízkou rizikovostí a pomalou zpětnou vazbou. Jejím kladem jsou vlastní fungující postupy. Mezi hlavní negativa patří silná byrokracie, pevně zavedené hierarchické struktury se všemi jejich formalitami. Hierarchicky uzavřenou firemní kulturu najdeme hlavně v odvětvích jako je bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutický průmysl a v zásobovacích podnicích.

#### **Firemní kultura „aktivit“**

V popředí zájmu této formy firemní kultury je firemní aktivita. Takovéto firmy bývají výborní prodavači, velká část firemní kultury se odehrává na místě prodeje. Nejčastěji tuto formu najdeme v maloobchodě, v oblasti značkových spotřebních výrobků, počítačů nebo u výroby vozidel. (Svoboda, 2009, s. 42-43)



### 1.2.3 Cíle firemní kultury

Cíle firemní kultury mohou být rozmanité, záleží především na konkrétní firmě, na co se více zaměří a co si zvolí za priority. K úkolům firemní kultury patří umožňovat seberealizaci na pracovišti, rozšiřovat programy k vytváření nových druhů práce, poskytovat více informací o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologické zásady při určování firemních cílů. Firemní kultura se také snaží napravovat deficity, ke kterým může docházet v mimopracovním životě jednotlivců – například ztráta identity, sociální orientace a orientace v oblasti hodnot.

Při praktické realizaci firemní kultury je doporučováno se soustředit na těchto pět základních oblastí:

- Zásady jednotného vedení a jednotných postupů
- Postupy ve styku se zaměstnanci
- Postupy ve styku se zákazníky
- Nařízení a zvyklosti v oblékání zaměstnanců
- Jednotný design podnikových prostor a budov

(Svoboda, 2009, s. 43-45)

## 1.3 Firemní image

Firemní neboli corporate image je výsledkem ke kterému směřuje a který ovlivňuje celá firemní identita (všechny její 4 hlavní složky: corporate design, corporate product, corporate culture a corporate communication). Podle Svobody ji můžeme definovat takto: „*Image je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci, a to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkových, vzájemně se prolínajících detailů.*“ (2009, s. 46) Pro společnost je důležité, aby její výsledná image byla dostatečně odlišná od image jejích největších konkurentů. Musí být také jednoznačná a jasná. Toto odlišení je možné provést při tvorbě a úpravě filosofie firmy, u produktů v marketingu pak pomocí positioningu. (Svoboda, 2009, s. 46-47)

Podle Vysekalové rozlišujeme několik základních druhů image. Můžeme ji dělit na:

- **Vnitřní image**, kterou si vytváří objekt nebo jeho producent sám o sobě a o svém produktu

- **Vnější image**, kterou se objekt nebo jeho producenti snaží působit na veřejnosti, snaží se vzbudit představy, které vůbec nemusí odpovídat jejich vlastnímu sebevnímání. Taková image může být chtěná i nechtěná (vytvořena záměrným působením i vzniknutá samovolně). Vnější image je vlastně dvojitá, týká se v jednom případě samotné instituce nebo organizace a v druhém případě se týká jejich konkrétních produktů. Obě tyto image spolu mohou souviset, ale také nemusejí.
- **Skutečnou image**, která je utvářena ve vědomí veřejnosti. Teprve tato skutečná image je rozhodující a cílová, zejména pokud se společnost zaměřuje na řešení vztahů s veřejností (a samozřejmě se zákazníky, kteří jsou součástí veřejnosti). Nezáleží na tom, jaký dojem se společnost snažila vzbudit, skutečná image ten konkrétní výsledek působení všech vlivů.

Z hlediska toho, jak image ovlivňuje trh, ji pak můžeme rozdělit ještě druhým způsobem:

- **Druhovú image**: společná pro celý druh nebo skupinu zboží. Roli zde hrají generalizované emocionální vztahy určité třídy výrobků. Tato image se může vztahovat i na firmy nebo instituce. Můžeme zde ještě rozlišovat širší druhovou image (celá kategorie výrobků) nebo užší druhovou image (podkategorie výrobků).
- **Produktová/značková image**: pro výrobek pod určitou značkou. Tento výrobek musí hrát významnou roli pro spotřebitele při orientaci v nabídce produktů. Tato image je důležitá pro odlišení jednotlivých podobných výrobků mezi sebou, často se orientuje na vlastnosti výrobku.
- **Firemní (podniková image)**: je ovlivňována kvalitou firmy a způsobem její komunikace. Je výsledkem toho, jak je společnost přijímána jednotlivými cílovými skupinami nebo širší veřejností.

(Vysekalová, 2009, s. 99-100)

## 1.4 Zásady interní komunikace

Jak uvnitř firmy komunikovat? Horáková říká, že „*celá interní 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.*“ (2000, s. 150) Jen pokud se budeme řídit touto poučkou, pak můžeme očekávat, že se každý zaměstnanec bude snažit dát do své práce co nejvíce. Problém je zde představen velmi obecně, pro lepší nastínění postupu při budování a udržování interní komunikace nám mohou pomoci následující zásady, které je doporučeno dodržovat:

- **Mluvte pořád** (Nenechávejte prostor k tomu, aby si lidé z důvodu nedostatku komunikace vytvářeli svoje vlastní představy o tom, co se děje. To nikdy nedopadá dobře.)
- **Neustále zjišťujte zpětné vazby** (Lidé vaše sdělení mohou pochopit jinak, i přesto že se snažíte informaci podat jednoduše. Ověřujte si, že rozumí tomu, co jim říkáte.)
- **Bud'te vstřícní a otevření, nebojte se otázek** (Otázkami se zaměstnanci snaží pochopit problém, neberte je jako útok na vaše nebo firemní stanovisko)
- **Poskytujte kontext** (Aby se lidé spolu shodli, musí vycházet ze stejných informací. Dostatek kontextu předchází rozčarování i zbytečné kritice či odporu na poradách.)
- **Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují** (Dobré je nechat zaměstnance, aby si sami určovali, co je zajímavá a je pro ně podstatné. Předejte se tím častému problému, kdy pracovníci mají neustále pocit, že mají k dispozici nedostatek informací)
- **Využívejte nových technologií efektivně** (Každý nově zavedený nástroj potřebuje stanovit určitá pravidla používání a lidé zase potřebují čas, aby si na něho zvykli. To je v pořádku, nicméně není dobré tlačit na využívání nových nástrojů nepřiměřeně. Lidé si pak třeba volají z jedné kanceláře do druhé, místo, aby se sešli. Lidský kontakt je stále důležitý.)
- **Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje** (Ústní nebo písemná forma? Podstatné je dopředu zvážit, čeho komunikací chceme dosáhnout.)
- **Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám** (Tyto otázky se týkají vztahem mezi nimi osobně a jejich prací. Jaký sdělení bude mít vliv na jejich pracovní náplň? Zvládnou změny, které přichází?)
- **Věnujte komunikaci dostatek času** (Nedostatečná nebo nedbalá komunikace vede k nutnosti informace znovu a znovu vysvětlovat.)
- **Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace** (Pokud příjemci zrovna nemají dostatek času se informacím věnovat nebo je sdělení nezaujme, nebude nikdy dostatečně účinná a bude potřeba ji zopakovat nebo dovysvětlit.)
- **Zdokonalujte své komunikační dovednosti**

Důležité je snažit se zapojit zaměstnance do všech podnikových procesů, umožnit jim znát důvody a cíle strategie firmy a mít možnost se do její úpravy i aktivně zapojit. Předávat už dané a hotové informace, jak je tomu nejčastěji (v případě např. zápisů z porad, memorand, zpravodajů, manuálů a brožur) jednoduše není dost. (Horáková, 2000, s. 150-151)

## 1.5 Základní prvky efektivní komunikace

Komunikace je velmi důležitá, ale ne každá její forma je v praxi prospěšná. Pro společnost je důležité, aby vedená komunikace byla úspěšná a efektivní. Tedy taková, při které jsme schopni dosáhnout při minimálních výdajích maximálních účinků. Podle Foreta jsou nejdůležitější prvky efektivní komunikace tyto následující:

- **Důvěryhodnost:** veškerá komunikace se opírá o vzájemnou důvěru a znalost komunikačních partnerů
- **Volba vhodného času a prostředí,** v němž komunikace probíhá
- **Významnost a pochopitelnost obsahu:** při přenosu sdělení dochází k několika komunikačním fázím a hrozí zde, že dojde k významovému posunu sdělení. Zpráva vyslaná původním komunikátorem musí být přizpůsobena příjemcům, kterým je určena. Je důležité, aby odpovídala jejich vlastnímu systému hodnot a byla relevantní pro jejich situaci.
- **Jasnost:** pro efektivní komunikaci je nevhodnější volit jednoduché symboly a pojmy. Ty složitější stanoviska je vhodné shrnout do jednoduchých tezí a sloganů, ty jsou pak pro příjemce jasné a názorné a umožňují snazší orientaci v podstatě sdělení. Pokud počítáme s tím, že sdělení bude šíře přes více různých komunikátorů a interpretováno více stranami, platí zde jednoduché pravidlo: Čím dále sdělení putuje, tím by mělo být jednodušší.
- **Soustavnost:** efektivní komunikace není jednorázová záležitost, ale naopak nikdy nekončící dlouhodobý proces. Pro dosažení komunikačních cílů je potřeba neustálé opakování a rozvíjení.
- **Osvědčené kanály:** zavádění nových komunikačních kanálů je složitý proces a výsledek není vždy jistý. Vaši příjemci jsou zvyklí na to, dostávat informace a komunikovat určitým způsobem, v určitých časech, prostřednictvím kanálů, na které jsou zvyklí. Tato rutina jim většinou vyhovuje (pokud je komunikace vedena dostatečně a dobře). Na nové kanály je nutné je nejdříve přivést a naučit je s nimi pracovat. Samozřejmě, každý příjemce preferuje trochu jiný kanál, proto je vhodné nezaměřovat se pouze na jeden, ale využít několika odlišných cest. Příjemce si s odlišnými komunikačními kanály navíc spojuje různé hodnoty a významy.
- **Znalost adresáta:** pro správnou aplikaci všech předchozích bodů je správná a dostatečná znalost adresáta sdělení nezbytná. Bez ní pouze hádáme možné reakce a úspěšnost, a když sdělení nemá předpokládaný účinek, je těžké zjistit, v čem je

chyba. Je potřeba o adresátech sdělení zejména tyto věci: jeho dosažitelnost, zvyky, schopnost vnímat a pochopit sdělení, úroveň vzdělání, jeho záměry, cíle, přání a potřeby.

(Foret, 2011, s. 20-22)

## 2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Interní public relations jsou podoborem mnohem větší, komplexnější a známější disciplíny public relations, v češtině známé jako vztahy s veřejností. Interní PR se zaměřuje nejsilněji na jednu konkrétní cílovou skupinu, a to jsou zaměstnanci firmy. V některých publikacích toto zaměření můžeme najít také pod jiným anglickým názvem employee relations. Podle velkého slovníku marketingových komunikací jde o „*komunikaci směrem k zaměstnancům a využívání nástrojů public relations k informování pracovníků o záměrech, strategiích, cílech a výkonnosti firmy nebo organizace.*“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 64)

V mnoha firmách jsou interní public relations stále spíše na okraji zájmu, tyto společnosti si neuvědomují, jak silným nástrojem pro ně mohou být. Pomocí interních PR je možné ovlivnit atmosféru na pracovišti, pracovní vztahy zaměstnanců i ekonomické výsledky společnosti. Interní PR stejně jako ostatní disciplíny spadající pod public relations jsou neefektivnější, pokud jsou součástí dlouhodobé strategie firmy. Výsledky se projevují časem, důležité je zvolit správnou strategii a pak se jí držet, případně ji rozvíjet. Pokud aktivity interních PR budou ve firmě nekonzistentní a budou prováděny nahodile, nepravidelně nebo nedostatečně, ty největší očekávané výsledky se nemusejí dostavit. Taková komunikace je pak velmi neefektivní a můžeme ji nazvat téměř ztrátou času (téměř jen proto, že jakákoliv snaha o komunikaci se zaměstnanci je vždy lepší, než komunikace vůbec žádná). Naopak správné, plánované a konzistentní budování interních public relations působí na firmu pozitivně. Vede k posilování firemní image, pracovní výkonnosti, snižuje fluktuaci zaměstnanců a napomáhá přenosu pozitivní firemní image od pracovníků firmy k dalším skupinám veřejnosti. Interní public relations jsou také nástrojem, který má opravdu velký vliv na firemní kulturu v dané společnosti. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 64)

Podle Horákové jsou zaměstnanci pro firmy mnohem důležitější cílovou skupinou, než si samy myslí. „*Právě oni jednají se zákazníky. A sebelepší marketingová strategie či originální komunikační kampaň nám nepomůže, pokud se zákazník nakonec setká nepříjemnou recepcí, neochotnou prodavačkou či neinformovaným zástupcem naší firmy.*“ (Horáková, 2000, s. 133) Podle průzkumu spotřebitelského chování během pouhých třech měsíců byl jeden zákazník ze šesti od nákupu odrazen vinou chování zaměstnance prodejny. Přístup zaměstnanců má také velký vliv na opakovaný nákup. Podle 41% zákazníků je pro rozhod-

nutí o opakovaném nákupu zásadní, jak se chovali zaměstnanci firmy při jejich minulé zkušenosti se značkou. Jako nejčastější faktory, které ovlivňují rozhodnutí o koupi, zákazníci uvedly tyto tři:

- projev skutečné ochoty zákazníkovi pomoci
- dostatečné znalosti a zkušenosti zástupce společnosti/značky
- dojem, že zaměstnanci se opravdu snaží dělat, co mohou, případně i něco navíc

Vybraná data z uskutečněného průzkumu ukazují, že na zaměstnancích opravdu záleží. V některých odvětvích se zaměstnanci přímo se zákazníky setkávají více, někde méně nebo nepřímo. V obou případech ale jejich chování a vystupování ovlivňuje celkový obrázek veřejnosti o dané značně nebo firmě. Komunikovat s nimi je tedy pro firmu velmi důležité a spokojení a informovaní zaměstnanci se neprojeví pouze jako součást pozitivní image firmy, ale jak bylo ukázáno, také v jejich ekonomických výsledcích. (Horáková, 2000, s. 133-134)

## 2.1 Proces realizace interních PR

Firma nebo společnost se seznámila s tím, o čem jsou interní public relations a k čemu jim mohou být prospěšné a rozhodla se, že jim chce začít věnovat patřičnou pozornost. V této fázi přichází otázka, jak bude nejlepší začít a dál postupovat. Jak bylo zmíněno výše, důležité je u interních PR dopředu vše naplánovat. K vytvoření takového plánu nám může hodně pomoci bližší poznání toho, jak vlastně probíhá komunikační proces. Rozebírání jeho jednotlivých částí může být dobrý základ pro sestavení plánu realizace interních public relations. Jedná se o dílčí kroky, které na sebe logicky navazují a procházejí celou PR aktivitou od začátku až do konce:

- **Subjekt PR:** subjektem je v komunikačním procesu firma (organizace, instituce), která je iniciátorem komunikace a komunikačních vztahů. PR komunikace prochází směrem od ní a prostřednictvím prostředků a forem PR směřuje k cílovým skupinám, které v tomto schématu můžeme pokládat za objekt public relations.
- **Předmět PR:** to, o čem chceme komunikovat – nejčastěji se jedná o organizaci nebo její produkty. Podrobně je to potřeba stanovit ve firemní komunikační strategii.
- **Cíle PR:** jsou velmi podstatné, proto je jim věnována samostatná podkapitola. Podle Svobody by cíle PR měly být zejména **reálné, dobře definované a aktuální**. Dále je potom dělí do dvou kategorií, a to na cíle strategické a taktické. **Strategické cíle** jsou dlouhodobějšího charakteru, měly by vycházet s plánu společnosti na další 2 až

3 roky minimálně. Pokud společnost nemá řádně stanovený plán na takovou dobu dopředu, je pak mnohem složitější definovat PR cíle správně a pro firmu užitečně. Příkladem takového cíle může být Připravovat zaměstnance na budoucí rozšíření produkce. **Taktické cíle** komunikace PR jsou spíše krátkodobého charakteru. Jsou připravovány jako důsledek současné situace nebo vypracovaného ročního plánu společnosti. Je běžné, že taktické cíle mohou být součástí větších strategických cílů, ale nemusí to tak být vždy. Příkladem taktického cíle může být například Zajistit informování zaměstnanců o nové možnosti získat příspěvek na penzijní připojištění.

- **Koncepce PR:** neboli také plán. Koncepce musí obsahovat následující náležitosti: stanovené určité časové období, konkrétní cíle public relations, rozpočet pro jejich splnění, jednotlivé prostředky, formy, cílové skupiny a způsoby vyhodnocování komunikace i celého procesu interních public relations.
- **Realizátor PR:** ten nebo ti, kdo dostanou realizaci na starost. Obvykle se jedná o pracovníka nebo oddělení společnosti. K realizaci je možné přistupovat dvěma způsoby. Buď celá realizace a všechny činnosti kolem public relations proběhnou **in house**, to je vlastními silami dané organizace nebo je možné práci zadávat externím pracovníkům, firmám nebo agenturám. Takové řešení se nazývá **outsourcing**. Volba nejvhodnějšího řešení záleží na tom, o jakou firmu jde. Důležitá je její velikost, rozpočet na public relations, šíře činností, které firma chce v rámci oboru vykonávat a další. Obecně můžeme říct, že pro public relations a pro interní public relations obzvlášť platí, že realizátor toho musí o firmě hodně vědět, mít přehled, co se zrovna děje, jaká je nálada ve firmě a co se chystá. Nejvhodnější z tohoto pohledu se zdá být přímo zaměstnanec firmy, který se v prostředí pohybuje. Musí ale mít dostatečné znalosti a schopnosti pro výkon této práce. Otázka tedy je, kolik takový zaměstnanec bude firmu stát peněz a zda vůbec pro něho bude mít dostatek práce na celý měsíc. Zde je pak možné přistoupit na outsourcing. Jeho výhodou může být skvělá odbornost a zkušenosti např. v agenturách a zakázkové zadávání práce pouze, když je potřeba. Tyto možnosti se dají výborně i kombinovat záleží tedy opravdu především na potřebách dané společnosti.
- **Prostředky a formy PR:** prostředky a formy public relations můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Jedná se o prostředky a formy individuálního působení a prostředky a formy skupinového působení. Tyto prostředky mají za cíl přenášet informace a výpovědi směrem k cílovým skupinám a osobám. Nemusí se jednat vždy



o přenos pomocí masových médií, zvláště v interních public relations jsou osobní zprávy a komunikace velmi časté a nelze na ně zapomínat. Taková sdělení pak mohou mít pro příjemce vyšší hodnotu, než sdělení předaná masově. Je tedy vhodné jim věnovat velkou pozornost a zahrnout je do komunikačního plánu public relations.

- **Komunikační kanály PR:** zvolené komunikační kanály interních PR dohromady tvoří komunikační mix. Konkrétní kanály volíme s ohledem na stanovené cílové skupiny, komunikační cíle a plánovaný obsah a dosah předávaných informací. Komunikační kanály PR můžeme rozdělit do dvou kategorií na kanály osobní komunikace a kanály neosobní komunikace. Osobní komunikace je nejstarší a nejúčinnější formou komunikace, dochází k ní při komunikaci jedné osoby s druhou nebo s více osobami navzájem. Kanály neosobní komunikace jsou ty, které mezi subjekt komunikace a konečného příjemce sdělení vkládají ještě navíc nějaké médium. Díky tomu zde není možné získat přímou zpětnou vazbu tradiční cestou. Pokud tedy chceme zpětnou vazbu i přesto získat, je nutné naplánovat způsoby, které příjemcům její poskytnutí umožní.
- **Cílová skupina PR (objekt PR):** cílové skupiny jsou zpravidla stanoveny ve strategii nebo komunikačním plánu. V rámci interních public relations se jedná zejména o zaměstnance, ale to neznamená, že vždy půjde pouze o jednu cílovou skupinu. Některé komunikační cíle si mohou žádat rozdělení na více různých cílových skupin podle různých charakteristik (podle pracoviště, podle pracovního zařazení, podle toho, jestli mají přidělenou firemní emailovou adresu, podle sekce výroby...). Kromě zaměstnanců mohou být cílovou skupinou interní komunikace také vlastníci, dodavatelé, zákazníci nebo veřejní stakeholders (například místní úřady a komunity).
- **Zpětná vazba – účinnost PR:** Díky zpětné vazbě je možné poznat podrobně proces realizace interních public relations a plánovat případné korekce. Pomůže nám také vyhodnotit některé komunikační cíle public relations a zhodnotit celkovou účinnost zvolené strategie. Pokud získávání zpětné vazby a jejímu vyhodnocování věnujeme dostatek času, může nás upozornit na některé nedostatky panující ve firmě a to třeba i dřív, než se začnou projevovat naplno a je možné je zaznamenat běžným způsobem. Je tak možné předejít větším problémům. Zpětná vazba je tedy důležitou součástí komunikačního procesu.

(Svoboda, 2009, s. 19-23)

## 2.2 Cíle interních PR

K čemu jsou dobře fungující interní public relations? Podle Holé „*dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.*“ (Holá, 2006, s. 19) Z úvodní kapitoly je zcela jasné, že interní public relations zahrnují především komunikaci. Základem je funkční komunikační propojení celé firmy, které pak umožňuje spolupráci zaměstnanců i oddělení, koordinaci činností a procesů ve firmě a motivaci pracovníků. Není to ale všechno, co zahrnují. „*Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. 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.*“ (Holá, 2006, s. 21)

Aby bylo možné, takto správně fungujících interních PR dosáhnout, je nutné mít od začátku jasně definovanou strategii. A nedílnou součástí každé strategie je určení toho, čeho chceme nakonec dosáhnout. Tedy určení cílů. V obecné rovině je můžeme definovat takto:

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

Jednotlivé konkrétní firmy si tyto cíle mohou stanovit více podrobně a zaměřit je podle svých vlastní potřeb. Cíle se mohou měnit a vyvíjet i v různých časových obdobích, důležité je mít je správně definované a naplánované v rámci komunikační strategie. (Holá, 2006, s. 20-21)

## 2.3 Komunikační kanály a formy interních PR

Komunikace ve společnostech probíhá ve všech směrech firemní hierarchie, vertikálně, horizontálně i diagonálně. Pro potřebu interních public relations je tedy třeba vybrat správné

komunikační kanály tak, aby naplánovaná komunikace mohla pak bez problémů probíhat všemi žádanými směry. „Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy.“ (Holá, 2006, s. 60) Komunikační kanály můžeme rozlišovat do dvou kategorií – komunikační kanály oficiální a komunikační kanály neoficiální. Oficiální jsou ty, které si firma vědomě zvolí a šíří jimi svá sdělení, popřípadě ty, které firma vytvoří pro zaměstnance za účelem nechat je zde komunikovat mezi sebou (např. různé chatovací aplikace ve firemní síti). Neoficiální jsou pak ty, které si zaměstnanci zvolili pro výměnu informací sami, nezávisle na tom, jaké nástroje jim firma ke komunikaci poskytuje. Vhodně zvolené komunikační kanály mohou zabránit informačnímu šumu a nedostatku informací mezi zaměstnanci. Jsou dobrým základem pro fungující firemní komunikaci, ale sami o sobě nestačí.

Rozlišujeme tři základní formy komunikace, které společnosti běžně používají. Jsou to formy osobní, písemné a elektronické. Písemné a elektronické formy můžeme dohromady shrnout jako komunikaci prostřednictvím médií. Co do těchto základních forem patří?

### 2.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Jedná se o nejběžnější formu komunikace ve firmách. Lidé jsou na ni zvyklí a má nulové požadavky na znalost technologií nebo zařízení. Velkým plus je pak možnost dialogu a okamžité zpětné vazby. Reakci dostává komunikující okamžitě, nevznikají zde prodlevy. Pro potřeby firemní komunikace jsou nejčastěji využívány tyto nástroje osobní komunikace:

- **Týmové porady:** efektivita porady záleží hodně na její přípravě. Důležité je sestavit program a body, které se budou řešit a tento program dát k dispozici dopředu všem účastníkům. Od těch se očekává příprava. Je vhodné pozvat pouze opravdu důležité lidi pro daná témata a ostatním poskytnout o výsledku porady informace ve formě zápisu. Porada je vedena jedním pracovníkem, který řídí diskusi a omezuje prodloužení porady a odbočky od tématu. Na konci by měl shrnout vše podstatné, včetně zadaných termínů pro další práci.
- **Firemní mítinky, interní prezentace:** Obvykle shromažďují všechny zaměstnance, je zde tedy ideální prostor pro prezentaci firmy, jejích cílů, výsledků, plánovaných změn i pro odměňování zaměstnanců. Je vhodné nechat čas pro otevřenou diskusi.

Firemní mítinky končí často neformální společenskou akcí, která je také formou poděkování zaměstnancům.

- **Interní školící programy:** V rámci těchto programů mohou manažeři firmy ostatním představovat a objasňovat firemní cíle a strategie. Je důležité, aby se zaměstnanci s nimi ztotožnili co možná nejvíce. Dále je to dobrá příležitost pro předávání know-how a sdílení znalostí. Někdy programy mají podobu produktových školení nebo zaškolování nových zaměstnanců.
- **Dny otevřených dveří:** Dává zaměstnancům možnost podívat se do dalších částí firmy a nechat si objasnit postupy a pravidla, která se zde dodržují. Lepší chápání firmy jako celku může jedincům pomoci i při vykonávání jejich vlastní práce.
- **Konzultace:** Je vhodné, aby manažeři měli vymezený nějaký čas v týdnu na konzultace s dalšími pracovníky. Takto organizované konzultace pak napomáhají dodržování časového plánu a nenarušování jiných činností manažera.
- **Manažerské pochůzky:** Manažerské pochůzky po pracovišti poskytují zpětnou vazbu a motivují pracovníky ke komunikaci. Jde také o projevení zájmu o zaměstnance a jejich názor.
- **Společenské a sportovní akce:** Jsou dobrým místem pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců i pro neformální diskuzi. Častý je také záměr seznámit rodinné členy zaměstnanců s firmou, která více či méně ovlivňuje také jejich rodinné vztahy. Pozitivní přístup rodinných členů ke společnosti je proto žádoucí. (Holá, 2006, s. 60-70)

### 2.3.2 Komunikace prostřednictvím médií

Řadíme sem písemnou i elektronickou formu komunikace, která je s neustálým rozvojem informačních technologií stále více využívána i v rámci interních public relations. Elektronická forma umožňuje jednodušší distribuci informací, jejich sdílení i archivování. Klasická písemná forma má však při některých příležitostech stále svoji nezastupitelnou roli. Mezi nástroje nejčastěji využívané v rámci firemní komunikace patří:

- **Výroční zprávy:** Jsou součástí business plánu a jsou určeny pro vnitřní i vnější veřejnost firmy. Ukazují činnost firmy v uplynulém roce – statistiky, počty zaměstnanců, ukazatele prosperity, nové produkty a podobně. Výroční zpráva by měla vyznívat pozitivně a klade důraz hlavně na úspěchy. Nelze ale použít zkreslená nebo neodpovídající fakta.

- **Firemní profil:** Dokument, který obsahuje souhrn základních informací o firmě, její historii, poslání, vize do budoucna, největší úspěchy. Podobně jako výroční zpráva je určen široké veřejnosti a zaměřuje se na pozitivní prezentaci společnosti.
- **Manuály činností:** Čím větší a rozsáhlejší je firma, pravděpodobně tím více manuálů a směrnic bude potřeba stanovit. Vhodné je to pro procesy, které se odehrávají opakovaně a vykonávají je různí lidé, případně při zavádění nových postupů. Plusem je, že postup zaměstnanců bude vždy stejný a výsledek stejně uspořádaný. Zaměstnanci se také mohou zastupovat a podívat se do manuálu, když si nejsou jisti postupem. Manuál musí být velmi jasný a dobře pochopitelný, nedává příležitost k různým výkladům. Jeho součástí je kontakt na autora pro případ nutnosti změn během praxe.
- **Firemní časopis, bulletin, noviny:** Jde o oblíbený komunikační kanál zaměstnavatelů. Obsah, četnost, náklady i forma záleží na strategii a schopnosti dané firmy. Zaměstnanci mu obvykle věnují pozornost, je zde tedy příležitost pro průběžná oznámení a zhodnocení. Klíčový je zde redaktor/vydavatel, který tvoří obsah. Objektivita a zajímavá témata mohou časopisu ve čtenosti velmi pomoci. Nevýhodou je nemožnost aktualizace vydaných dat. Firemní časopisy lze také kromě tradiční formy rozesílat i v elektronické podobě.
- **Nástěnky:** Jsou tradičním komunikačním prostředkem spolu se schránkami důvěry na sbírání podnětů a zpětné vazby. Jsou jednoduché na zavedení i údržbu. Důležité je vhodně zvolené a dobře osvětlené místo, kudy chodí dostatek lidí a zároveň pročítající lidé nebudou nikomu zavazet v průchodu. Také aktuálnost je velmi zásadní, neaktuální nástěnky totiž zaměstnanci dříve nebo později přestanou číst úplně. Vhodné jsou pro jednotlivá oddělení a také tam, kde pracovníci nemají přístup k počítačům. Zde pak mohou být v komunikaci zcela stěžejní.
- **Online nástěnky, intranet:** „*Intranet je interní elektronická síť podniku založená na protokolech TCP/IP. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám.*“ (Holá, 2006, s. 69) Velkou předností je sdílení a aktualizace informací v reálném čase. Nejde jen o textové soubory, ale i o fotky a fotoalba z akcí, videozáznamy, diskuzní fóra a chatovací nástroje. Důležité je přívětivé uživatelské rozhraní a správný obsah, aby se zaměstnanci naučili na intranet pravidelně chodit. Omezením je využití pouze pro pracovníky s přístupem k počítači. Firma pak zásadní informace musí k ostatním skupinám dostat ještě jiným způsobem.

- **Firemní televize a firemní rozhlas:** Televize jsou hlavně ve velkých firmách, můžeme je najít například na chodbách v jídelnách, v halách a na dalších místech. Obvykle na nich ve smyčce běží různé informace, fotky nebo videa. Výhodou je vyšší přitažlivost takovéto komunikační formy oproti třeba nástěnkám. Televize se také dají využívat při prezentacích novinek a představení firmy při různých akcích. Rozhlas už není příliš využíván, v některých firmách však stále může mít praktický význam.

Někdy můžeme narazit i na další blíže nezařazené nástroje firemní komunikace. Jejich účinnost a prospěšnost závisí zejména na firemní strategii. Jsou to:

- Firemní předměty a dárky
- Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům
- Firemní oblečení

(Holá, 2006, s. 60-70)

### 3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační strategie je nedílnou součástí nadřazené marketingové strategie, která se zaměřuje na mnohem více faktorů, problémů a témat, zaobírá se také produkty nebo službami, jejich charakteristikami, cenou, produktovými řadami a logistikou. „*Komunikační strategie zcela jasně přispívá k utváření identity značky. Uskutečňuje se hlavně formou mediální i nemediální reklamy, programů podpory prodeje a různých zákaznických akcí, přímého marketingu, programů PR zaměřených na relevantní cílové skupiny a prostřednictvím dalších forem komunikace uvnitř i vně firmy.*“ (Horáková, 2000, s. 71) Komunikační strategie tedy zpracovává jen jednu část z marketingového mixu (tzv. 4P) a tou je propagace. Zaměřuje se na vybrané prvky komunikačního mixu a jejich plánované použití pro danou společnost. Součástí je i definování příslušných cílových skupin a rozpočet pro jednotlivé kanály a stanovená období. Do komunikačního mixu řadíme podle Foreta tradičně tyto čtyři základní nástroje: reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej. V současné době se k nim často přidává ještě direct marketing a elektronické prostředky včetně internetu. Propagace obecně používá dvě základní strategie:

- **Strategii tlaku (push-strategie):** důraz se klade na osobní prodej a podporu prodeje. Cílem je přesvědčit prodejce o přednostech našeho produktu a ti pak informace předávají koncovým zákazníkům. V této strategii jde produkt cestou tlaku přes distribuční kanály a přes ně se dostává ke konečnému zákazníkovi.
- **Strategii tahu (pull-strategie):** důraz se klade na reklamu a public relations. Cílem je vyvolat zájem zákazníka o produkt a tím vyvolat poptávku. Zákazníci shánějí produkt v maloobchodech, ty pak poptávají velkoobchody a tak dále až k výrobci.  
(Foret, 2011, s. 242-244)

Aby komunikace na jednotlivých zvolených kanálech mělo co největší účinnost, je dobré naplánovat je podle principů integrované marketingové komunikace.

#### 3.1 Integrovaná marketingová komunikace

Ke komunikaci na jednotlivých kanálech nelze přistupovat zcela odděleně. Pokud se na ně budeme dívat jako na samostatné součásti, jejich efekty se nebudou vzájemně podporovat a v některých případech mohou jít dokonce proti sobě a navzájem se vyrušovat. Foret říká, že „*vzájemným propojením jednotlivých nástrojů marketingové komunikace bychom měli do-*

*sáhnout maximálních, navzájem se znásobujících a posilujících synergických efektů.*“ (Foret, 2011, s. 229) Přínosy takto naplánované komunikace pak můžeme spatřovat především v těchto kategoriích:

- v ekonomickém vynakládání prostředků (**economical**)
- ve zvyšování výkonnosti (**efficient**)
- ve zvyšování efektivity (**effective**)
- ve zvyšování intenzity působení (**enhancing**)

Souhrnně je tento výčet někdy nazýván 4E, podle počátečních písmem anglických názvů kategorií. Podle dalšího rozdělení můžeme výhody a pozitiva integrované marketingové komunikace najít také pod zkratkou 4C, opět z angličtiny:

- **coherence** jako ucelenost a propojenost jednotlivých komunikačních nástrojů
- **consistency** jako vyváženost a jednotnost komunikace
- **continuity** jako návaznost komunikace především v čase
- **complementary communications** jako doplňující, vzájemně se podporující nástroje komunikace

Integrovaná marketingová komunikace je princip, bez něhož se moderní komplexní marketing těžko obejde nebo si to draze zaplatí. Při tvorbě komunikačního plánu bychom to měli mít na zřeteli od začátku do konce a jednotlivé komunikační kanály plánovat tak, aby se mohly vzájemně podporovat a doplňovat. Tento přístup je velmi důležitý a je proto vhodné nad ním přemýšlet ještě předtím, než se do tvorby komunikační strategie nebo plánu pouštíme. (Foret, 2011, s. 229-231)

### 3.2 Komunikační strategie pro interní PR

Při samotné tvorbě komunikační strategie je doporučováno začínat rozborem současné situace. Pokud jde o plánování kompletní strategie integrované komunikace, pak jako první kroky jsou nejvhodnější:

**Situace na trhu:** zhodnocení pomocí získaných statistických dat, důraz na výši prodeje v požadovaném segmentu za uplynulé roky, růst trhu, podíly nejdůležitějších konkurentů, situaci v ČR i v ostatních zemích Evropské unie a dalších vyspělých zemích světa (podle zájmu dané firmy).

**Srovnání firemní nabídky s konkurenční nabídkou:** porovnání jednotlivých složek marketingového mixu a výdajů za reklamu ve zvoleném segmentu zboží.



V případě zaměření pouze na komunikační strategii pro interní public relations doporučované první kroky budou tyto:

- 1. Analýza současného stavu:** pokud doteď interní komunikace ve firmě fungovala pouze tak nějak intuitivně a neměla pevně stanovená pravidla nebo pouze některá a neexistuje žádný komplexní plán nebo strategie, pak je důležité začít soupisem všech komunikačních kanálů a aktivit, které v současnosti společnost využívá. Podrobnostem se věnuje další podkapitola.
- 2. Stanovení cílů:** v obecné rovině cíle mohou být třech různých druhů – **ekonomické** (zvýšení prodeje, zvýšení podílu na trhu, snížení nákladů), **marketingové** (zvýšení známosti, povědomí o produktech, zlepšit image, zvýšit loajalitu) a **informační** (prohloubit znalosti o nabídce produktů nebo služeb, zvýšit povědomí o prvcích firemní kultury jako je vize nebo filosofie organizace, o firemních benefitech apod.) I v případě strategie interních public relations je možné cíle volit ze všech těchto tří kategorií.
- 3. Vymezení cílových skupin (segmentů):** u každého z nich sledujeme velikost, geografické a sociodemografické parametry, případně nějaké další a komunikační kanály, které skupina sleduje.
- 4. Obsah komunikace:** co budeme chtít cílových skupinám komunikovat, hlavní sdělení a skutečnosti.
- 5. Volba komunikačních prostředků:** zvolené komunikační prostředky musí odpovídat dané cílové skupině nebo segmentu. V případě interních public relations je časté, že sdělovaná zpráva je určená více rozdílných skupinám (často jde o celofiremní sdělení). V takové situaci je nutné promyslet kombinaci komunikačních prostředků, které budou dostupné pro všechny zamýšlené příjemce zprávy. Zpětnou vazbu na způsob používání dosavadních kanálů a inspiraci pro jejich volbu získáme např. z výsledků předcházejících průzkumných šetření.
- 6. Návrh rozpočtu:** I přesto, že interní komunikace nebývá na rozpočet tak výrazně náročná jako běžná externí komunikace směrem k zákazníkům, dodavatelům, prodejcům a veřejnosti, stanovení rozpočtu je zde také velmi důležité. V případě zavádění nových řešení a implementace nástrojů (jako například zavedení intranetu nebo vydávání časopisu) nejde vždy o zanedbatelné částky a rozpočet tak s nimi musí dopředu počítat. Rozpočet stanovujeme co nejpřesněji pro každou plánovanou aktivitu.

7. **Časový harmonogram (plán):** jeho cílem je časově rozplánovat odehrávání jednotlivých aktivit a využívání zvolených komunikačních kanálů. Časový harmonogram je nejpřehlednější zpracovaný v tabulce. Pod sebe sepíšeme všechny plánované aktivity a ve sloupcích máme jednotlivé týdny nebo měsíce plánovaného období (nejčastěji jednoho roku). V takovémto rozložení můžeme zaškrtnutím nebo vybarvením některých týdnů názorně a přehledně zaznamenat, kdy která aktivita bude probíhat. Vidíme zde na první pohled i možné překrývání se některých aktivit. Při takovém souběhu dopředu jasně vidíme, jak si rozvrhnout přípravu pro dané aktivity.
8. **Vyhodnocení:** jde o část strategie, která zpracovává až po její aplikaci a dokončením v praxi. Vyhodnocení má za úkol zkontrolovat, jak naplánovaná strategie vypadala v porovnání se skutečným průběhem. Srovnává se zde, nakolik bylo dosaženo stanovených cílů, zda všechny aktivity proběhly a s jakým výsledkem a v neposlední řadě srovnává také plánované položky rozpočtu s těmi skutečnými. Údaje získané při vyhodnocení nám mohou dále pomoci při sestavování další komunikační strategie.  
(Foret, 2011, s. 246-250)

### 3.3 Analýza současného stavu interních PR

Do samostatného souboru se poznačí komunikační kanály, které firma k interní komunikaci v současnosti využívá. Ke každému je vhodné připsat, jak přesně se používá, jak často, kdo jím komunikuje a jak často. Zároveň je vhodné sepsat všechny aktivity, které jsou plánované a jsou buď přímo součástí interních PR, nebo budou obsahem vnitrofiremní komunikace. Takovéto aktivity mohou být např.:

Novoroční meeting

Sportovní den

Aktuální zpravodajství

Měsíční celofiremní meetingy

Pravidelné porady vedení nebo týmů

Interní školení

Správa intranetu

Roční hodnocení spokojenosti

Ke každé z těchto aktivit se pak nejlépe do přehledné tabulky doplňují další informace. Ty nejdůležitější údaje jsou: cíl aktivity, využití komunikační kanály, období, kdy aktivita probíhá, kdo má za průběh zodpovědnost a jak nebo jestli probíhá zpětná vazba pro danou aktivitu. Tímto způsobem získáme přehled o současných aktivitách interní komunikace. Vytvoříme tak důležitá výchozí data pro další zkoumání současného stavu v dané společnosti.

Druhým velmi důležitým krokem je zjistit, jak komunikace probíhá v praxi, jak je účinná nebo neúčinná, které komunikační témata nejsou dostatečně pokrytá nebo chybí a kde má současná praxe slabá místa. Pro zjištění těchto dat je vhodné přejít k marketingovému průzkumu. Ten pro tuto potřebu může mít hned několik podob a je jen na pořadateli průzkumu a potřebám dané společnosti, jaký postup bude zvolen. Nejčastější formy marketingového průzkumu pro účely zjištění současného stavu interních PR jsou tyto:

- **Rozhovory** (s pracovníky odpovědnými za komunikaci i s jednotlivými cílovými skupinami interní komunikace)
- **Dotazníkové šetření** (zaměřené na informovanost zaměstnanců, využívání a oblíbenost komunikačních kanálů, jejich hodnocení, hodnocení eventů pro zaměstnance, hodnocení atmosféry na pracovišti, firemní kultury a podobně)
- **Focus group** (skupinový moderovaný rozhovor, zaměření podobně jako u dotazníků, lze použít ke generování nápadů na zlepšení situace z pohledu zaměstnanců a získání zajímavých podnětů)

Z výsledků uspořádaných šetření zpracujeme závěry. Tyto závěry se týkají zejména zjištění, které komunikační kanály nejvíce podporovat, u kterých upravit obsah, formu nebo četnost komunikace, které případně vyřadit a co v komunikaci chybí. Tyto poznatky pak můžeme všechny zpracovat do nově připravované komunikační strategie. Při použití tohoto postupu máme na začátku velkou výhodu, že už můžeme pracovat rovnou s nějakými daty. Strategii tak sestavujeme pouze z našich zkušeností (které jsou samozřejmě důležité) a podle našeho vidění situace, ale máme z čeho vycházet. Umožní nám to sestavit strategii ještě úspěšnější. (Holá, 2006, s. 56-59)

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Výzkum je jedním ze způsobů zkoumání, který má stanovené vědecké cíle. Je to způsob, jak získat informace a data, která hledáme nebo potřebujeme pro další práci. Jurášková a Horňák o výzkumu mluví takto: „*Slouží ke zjištění širších okolností. Jde o záměrnou systematickou činnost postavenou na technikách sběru dat.*“ (2012, s. 243) Podle Kozla je podstatné říci, že marketingový výzkum je **systematický a cílevědomý proces** a jeho účelem je získat informace nebo data, která nám nejsou k dispozici z dostupných informačních systémů. Informacemi se zde rozumí v podstatě jakékoliv údaje, které danému manažerovi mohou pomoci s tvorbou rozhodnutí. (Kozel, 2006, s. 58-59)

Informace dělíme podle jejich zdroje na dvě kategorie, primární a sekundární.

**Sekundární data:** jedná se o informace shromážděné už dříve a za jiným účelem. Pokud potřebujeme sehnat určitá data nebo informace, v první řadě je důležité se podívat, jestli se taková data nedají získat z některého z informačních zdrojů. Tyto zdroje jsou často veřejně dostupné. Mohou být k dispozici zcela zdarma nebo v případě konkrétnějších nebo citlivějších údajů mohou být nabízeny za poplatek. Na internetu můžeme najít i mnoho marketingových studií o značkách, zákaznících, tržních segmentech a podobně. Často tyto studie zveřejňují agentury, které výzkum pro získání dat uspořádaly dříve pro jiného klienta nebo protože očekávají zájem o taková data. Většinou zveřejňují informace o výzkumném šetření a některá data, za plnou verzi se platí. I tady většinou stále platí, že takto získaná data nás vyjdou mnohem levněji, než kdybychom se snažili výzkum uspořádat od začátku. Nevýhodou je nemožnost nastavit přesné parametry výzkumu, některá požadovaná data tak mohou chybět.

**Primární data:** primární údaje jsou původní informace, které se shromažďují pro konkrétní a specifický účel. Získat se dají výhradně jako výsledek vlastního průzkumného šetření a jsou charakteristické tím, že slouží zejména k tomuto stanovenému původnímu účelu. Primární data získáváme většinou použitím jedné ze tří nejčastějších metod výzkumu: pozorováním, dotazováním nebo experimentem. Hlavní výhodou primárních dat je, že máme úplnou moc nad zadáním výzkumu. Stanovíme si tak všechna kritéria i otázky, které jsou pro nás podstatné. Data jsou tak konkrétní a také aktuální. Mezi nevýhody takových informací patří nákladnost jejich získání a také pomalost. Od zadání výzkumu přes realizaci a jeho vyhodnocení to trvá mnohem déle, než si data v konečné podobě jen někde najít, jak je tomu u dat sekundárních. (Kozel, 2006, s. 64-67)

## 4.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je časově i finančně náročná disciplína. A ani jedna z těchto „komodit“ není z těch, které by firmy a společnosti utrácely zbytečně s chladnou hlavou. Pokud se podcení příprava, nejspíše to dopadne tak jako u každého jiného projektu: oproti původnímu plánu přijdeme o peníze nebo o čas. Abychom se tomu co nejvíce vyhnuli, je dobré se na začátku seznámit s celým procesem marketingového výzkumu. Marketingové výzkumy se od sebe mohou velmi lišit podle toho, jak jsou velké, na co jsou zaměřené, jaké data mají přinést, jak velký mají rozpočet i jaké techniky v nich budou použity. I přesto mezi nimi stále můžeme najít něco, co budou mít ve většině případů společné. Jsou to základní fáze a etapy, kterými by měl výzkum projít. Rozlišujeme **dvě základní etapy marketingového výzkumu**: přípravnou etapu a realizační etapu.

### Přípravná etapa

- 1. Definování problému, cíle:** jde o zcela zásadní krok výzkumu, pokud problém a cíle definujeme vágně, nepřesně nebo špatně, marketingový výzkum je pak ztrátou prostředků a peněz a pravděpodobně ho bude třeba opakovat, aby přinesl data, která skutečně potřebujeme. Dobře definovaný problém dává odpověď na otázku „Proč bychom měli výzkum provádět?“ Stanovené cíle by zase neměly být příliš široké, aby plánovaný výzkum zbytečně neprodražovaly, ale musí zahrnovat vše podstatné. Správně definované cíle by měly zejména určit řešení problému, navrhnout, kde hledat informace, najít alternativní řešení a specifikovat, které údaje shromažďovat.
- 2. Orientační analýza situace:** analýza situace nám pomáhá určit, jaké informace, které potřebujeme získat, jsou dostupné z nějakých zdrojů, a které opravdu musíme získat jako výsledek samotného výzkumu. Podklady pro analýzu často získáváme pomocí neformálních kontaktů s **informovanými lidmi**. Tito lidé znají prostředí, kde bude výzkum prováděn a zkoumanou problematiku. Důležité je neformální vedení rozhovoru. Další podklady můžeme najít v literatuře nebo třeba u konkurence.
- 3. Plán výzkumného projektu:** jedná se o plán realizace a kontroly výzkumu. Obsahuje typy údajů, které budou shromažďovány, způsobe jejich sběru (metodu, techniku, vzorek), metody jejich analýzy, rozpočet výzkumu, specifické úkoly jednotlivých pracovníků, časový harmonogram a kontrolu plánu. Sepsaný a odsouhlasený plán je důležitý zejména v případě, že výzkum je zadáván externě agentuře. Představuje pak dohodu o tom, jak vše bude probíhat. (Kozel, 2006, s. 70-80)

### Realizační etapa

4. **Sběr údajů:** tato fáze může být problematická a bývá zároveň často nejnákladnější částí výzkumu. Všechny pracovníky je třeba zaškolit před samotným sběrem tak, aby ovládali techniky výběru respondentů, měli přidělené individuální úkoly a znali způsob odměňování za práci. Práci v terénu je pak třeba kontrolovat (např. znovu oslovení některých respondentů).
5. **Zpracování shromážděných údajů:** prvním krokem je kontrola, prověřujeme validitu (přesnost) a reliabilitu (spolehlivost) údajů, následně vyřazujeme dotazníky, které jsou neúplné nebo logicky nesprávné. Údaje ze zbylých dotazníků kódujeme, tedy převádíme varianty odpovědí na číselné kódy, které umožňují lepší práci s daty v analytické části, poté převedeme data do elektronické podoby.
6. **Analýza údajů:** Zpravidla analyzujeme nejprve výsledky každé otázky zvlášť. Poté pokračujeme hlubšími analýzami, které se zabývají více otázkami dohromady. Mezi nimi zjišťujeme: četnost zjištěných odpovědí, úroveň (polohu), variabilitu (proměnlivost), rozložení (průběh) a závislost mezi proměnnými.
7. **Interpretace výsledků výzkumu:** v této fázi převádíme výsledky předcházející analýzy do závěrů a doporučení. Konkrétní doporučení navrhujeme pomocí slovního vyjádření.
8. **Závěrečná zpráva a její prezentace:** závěrečný dokument prezentuje celý výzkum, jeho průběh, charakteristiky, výsledky, závěry i doporučení. Pro zadavatele výzkumu se jedná o jediný zhmotnělý výsledek, který je pro něho podstatný. Pokud prezentace nesplní očekávání zadavatele, celý výzkum může být hodnocen negativně, a to někdy i neoprávněně. Na závěrečné prezentaci tedy záleží. (Kozel, 2006, s. 85-105)

## 4.2 Dotazník

Dotazník patří mezi nástroje dotazování používaných při primárních výzkumech. Kromě něj se často používají také záznamové archy, scénáře a záznamová technická zařízení. Dotazníky jsou z nich používány nejčastěji.

### 4.2.1 Otázky a jejich typy

Při sestavování jednotlivých otázek do dotazníku je nejdůležitější jejich informační hodnota. Sledujeme zejména informace, které potřebujeme, aby nám respondenti poskytli. Velké

škody pak může způsobit špatně formulované otázky. Pro správnou formulaci otázek uvádí Kozel (2006, s. 161-162) následující pravidla:

- **Ptát se přímo** (bez obalu)
- **Ptát se jednoduše** (usnadňuje pochopení)
- **Užívat správný slovník** (vyhýbat se cizím a složitým slovům pro obecnou veřejnost)
- **Užívat jednovýznamová slova** (pro správné pochopení otázky)
- **Ptát se konkrétně** (nikoliv obecně)
- **Nabízet srovnatelné odpovědi** (ze stejné kategorie)
- **Užívat krátké otázky**
- **Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí** (nic nového nezjistíme)
- **Vyloučit zdvojené otázky** (otázky, které se ptají na dvě různé věci, respondenty matou, často stejně odpoví jen na jednu z nich)
- **Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky** (zkreslují výsledky průzkumu)
- **Vyloučit nepříjemné otázky** (odradí od vyplňování)
- **Snížovat citlivost otázek** (pokud potřebujeme zařadit nepříjemnou nebo soukromou otázku, můžeme snížit její citlivost zavedením hraničních limitů, pro respondenta se tak odpovědi stanou více anonymními)
- **Vyloučit negativní otázky** (matou respondenty, ti pak tápají, jak odpovědět)
- **Vyloučit motivační otázky** (respondent zpravidla neví proč, co dělá, je lepší pátrat po motivech nepřímo)
- **Vyloučit odhady** (otázky na budoucnost a hlavně tu vzdálenou nemají smysl, stejně je to s podmíněnými přání typu „Kdybyste...co byste...?“)

Otázky dělíme podle účelu na dva základní typy: **nástrojové** a **výsledkové**. Nástrojové otázky slouží ke zkoumání podmínek, za kterých platí odpovědi respondenta. Např. otázky na znalost tématu, značky, životní styl, bydliště... Výsledkové otázky jsou ty, které nám přinesou konkrétní požadovaná data. Od respondentů s jejich pomocí zjišťujeme jejich zkušenosti, znalosti, názory, postoje a motivy.

Dále otázky dělíme podle variant odpovědí na otevřené, uzavřené a polouzavřené. **Otevřené otázky** nechávají respondenta odpovědět, cokoliv ho napadne. Nemá předepsané žádné možnosti, maximálně je požádán o vyjádření se jednou větou nebo třemi slovy a podobně. Jsou těžké na vyhodnocování, ale mohou přinést velké množství poznatků a podnětů. Dozvíme se tak, co nám respondenti opravdu chtějí říct. **Uzavřené otázky** se vyznačují tím, že jejich odpovědi jsou standardizovány. Respondenti mají pevně dané

varianty, ze kterých si mohou vybírat. Tyto varianty musí být pečlivě připraveny tak, aby postihly celou škálu možností. Pokud respondent nenajde v možnostech, co hledá, jeho odpověď bude zavádějící nebo nepřesná. Výhodou uzavřených otázek je snadnější a rychlejší zpracování získaných dat. **Polouzavřené otázky** jsou kombinací obou předchozích variant. Respondent zde najde vypsané možnosti, ze kterých může vybírat a také možnost dopsat do dotazníku svoji vlastní odpověď v případě, že si žádnou možnost nevybere. (Kozel, 2006, s. 166-170)

#### 4.2.2 Konstrukce dotazníku

První věcí, kterou při konstrukci dotazníku musíme zvážit, je jeho zamýšlená délka. Do dotazníku potřebujeme dostat všechny podstatné otázky, zároveň však nechceme respondenta odradit přílišnou délkou. Nelze obecně stanovit doporučený počet otázek, vždy záleží na výzkumu. Velkou roli zde ale hraje také psychologický efekt. Otázky vtěsnané na jednu až dvě strany budou vždy působit lépe, než sepnutý štos papírů (i přesto, že na něm může být stejný počet otázek). Dotazník přitom musí zůstat snadno čitelný.

Dotazníky mohou být strukturované nebo polostrukturované. **Strukturované dotazníky** mají většinou pevně danou strukturu a obsahují zejména otázky uzavřené. Při vyplňování je nutné dodržet stanovené pořadí zadaných otázek. **Polostrukturované** dotazníky obsahují často i polouzavřené nebo otevřené otázky. Zaznamenání a zpracování takových odpovědí je pak náročnější.

Běžná struktura dotazníku obsahuje tyto oddíly:

- **Název dotazníku**
- **Společenská rubrika:** hned pod názvem, oslovuje respondenta, představuje výzkum, motivuje ho k odpovědím, děkuje za spolupráci a podepisuje výzkumný tým
- **Úvodní otázky:** navazují kontakt, měly by být snadné a zajímavé, motivují k vyplnění
- **Filtrační otázky:** zjišťují, zda respondent je vhodný pro průzkum nebo do jaké kategorie respondentů patří
- **Věcné otázky:** získávají požadované výsledky výzkumu
- **Zahřívací otázky:** spíše obecné, vhodné na začátek
- **Specifické otázky:** konkrétní a podrobné
- **Identifikační otázky:** obvykle na konci dotazníku, slouží k identifikaci respondenta a získání jeho charakteristik (věk, pohlaví, bydliště a podobně)



Z hlediska praktičnosti při dotazování je vhodné umístit nejnáročnější a nejsložitější otázky doprostřed dotazníku. Zvláště při větším počtu otázek klesá postupně pozornost respondenta, a proto není výhodné nechávat je až na úplný konec. Naopak identifikační otázky na konce nevyžadují velké přemýšlení a zároveň dotazník logicky ukončují. Na závěr je vhodné připojit poděkování. (Kozel, 2006, s. 160-165)

## 5 METODIKA

Praktická část této diplomové práce má za cíl získat, analyzovat a vyhodnotit data týkající se interní komunikace společnosti GUMOTEX a její firemní kultury včetně analýzy motivace, hodnot a postojů jejích zaměstnanců. Získání dat proběhne prostřednictvím realizace marketingové výzkumu v dané společnosti. Na výsledky a vyhodnocení dat z uskutečněného výzkumu pak bude navazovat projektová část práce, která navrhne koncepci zaměřenou na odstranění zjištěných nedostatků a zefektivnění komunikace ve firmě.

### 5.1 Výzkumné otázky

Pro potřeby této diplomové práce byly stanoveny následující výzkumné otázky. Výzkumné otázky budou zkoumány a vyhodnoceny na základě výsledků provedeného marketingového výzkumu.

**Otázka č. 1:** Dostává se k pracovníkům dostatek informací o dění ve firmě a jejích plánech?

**Otázka č. 2:** S jakými překážkami v komunikacemi s nadřízenými se zaměstnanci nejvíce setkávají?

**Otázka č. 3:** Jaký postoj mají zaměstnanci k firemním hodnotám společnosti GUMOTEX?

**Otázka č. 4:** Jaký komunikační nástroj vnímají zaměstnanci jako nejpřínosnější a jaký naopak jako nejméně přínosný?

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GUMOTEX

Gumotex je akciová společnost se sídlem v Břeclavi, která působí na trhu už přes 60 let. Nejvíce je známá díky svému původnímu zaměření – působení v gumárenství a na mezinárodním trhu s technickými pěny. Za dobu svého působení rozšířila portfolio výrobků a produktů různými směry a v současnosti její podnikání zasahuje také do automobilového průmyslu a odvětví vysoce sofistikovaných, vzduchem plněných systémů jako jsou čluny a speciální záchranné systémy. Gumotex se snaží držet tah s novými technologiemi a mnoho investuje také do neustálého vývoje výroby. (Gumotex: Úvodní strana, 2016)

### 6.1 Profil organizace

GUMOTEX je tradiční výrobní a obchodní společnost. Jedná se o největšího zaměstnavatele na Břeclavsku a zároveň je i významným českým exportérem. Roční obrat GUMOTEXu dosahuje téměř 2 miliard korun. Během více jako šedesáti let svého vývoje se nakonec ustálilo vnitřní dělení společnosti na šest produktových skupin:

**GUMOTEX Automotive:** patří sem čtyři závody, které vyrábějí a dodávají díly interiéru pro osobní automobily, nákladní automobily a autobusy

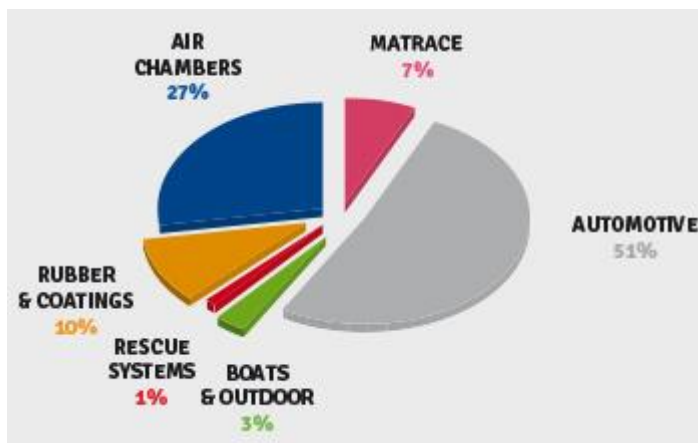
**GUMOTEX Rubber and Coatings:** zabývá se gumárenskými směsmi, kterých produkuje více, než 150 různých druhů, a povrchově upravenými materiály, které se dále zpracovávají v ostatních provozech GUMOTEXu nebo jsou přímo prodejní komoditou, určenou pro další zpracování jinými firmami.

**GUMOTEX Boats and Outdoor:** vyvíjí a vyrábí nafukovací čluny a lodě, které jsou určeny jak pro volný čas, tak i pro profesionální sport a specializované záchranné složky.

**GUMOTEX Rescue systems:** specializuje se na výrobky pro záchranné systémy potřebné pro ochranu i záchranu životů, zdraví a majetku.

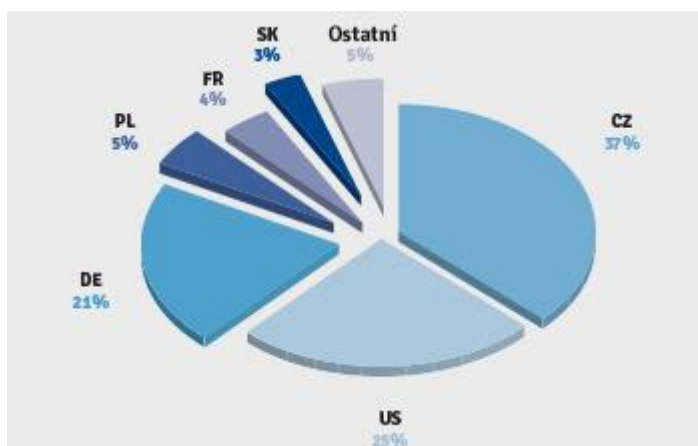
**GUMOTEX Air Chambers:** jedná se o sofistikované vzduchem plněné systémy

**GUMOTEX Automation Technology:** zahrnuje vývoj a výrobu automatizační techniky, jednoúčelových strojů, linek, manipulátorů a přípravků, vlastní záruční a pozáruční servis a také výrobu montovaných hal a nabízí v neposlední řadě i řemeslné odborníky.



Obrázek 1: Procenta z obrátu, rok 2012

Jaká je obchodní politika GUMOTEXu? „Firma aktivně buduje svoji pozici významného globálního výrobce ve svém oboru. Součástí dlouhodobé firemní strategie je cílená obchodní a marketingová politika. Jádrem podnikání je důvěra a spolehlivost pro partnery a zákazníky, předvídání požadavků a vývojových trendů trhu.“ (Gumotex: Profil, 2016) Co se týče exportu, firma o sobě hrdě prohlašuje, že patří mezi 50 největších českých exportérů. Přímou v GUMOTEXu podíl exportu tvoří více než 60% z celkového obrátu, a to dlouhodobě. Největšími exportními oblastmi jsou Spojené státy americké a státy Evropské Unie. Dohromady však firma vyváží do více jak 28 zemí světa. (Gumotex: Profil, 2016)



Obrázek 2: Rozložení exportu firmy GUMOTEX

### 6.1.1 Historie

Historie akciové společnosti sahá do roku **1950**, kdy převzaly zchátralé budovy bývalé cukerné rafinerie zaměstnanci Fatra Napajedla, kteří tu během pouhých tří měsíců vybudovali novou továrnu na výrobu plastů.

V roce **1952** se výroba v Břeclavi osamostatnila a začala vystupovat pod značkou GUMOTEX. Z původní výroby ochranných pracovních oděvů z oprýžovaných textilií se postupně podnik rozrostl ve firmu, jejíž význam přesáhl nejen hranice regionu, ale celé republiky. K výrobě plastových hraček, módní konfekce, nafukovacích lehátek, lodí nebo molitanových matrací přibyla **na konci 80. let** výroba dílů pro automobilový průmysl, která se **koncem 90. let** ještě více rozrostla a dodnes tvoří nezanedbatelnou součást tržeb podniku.

V roce 1991 se z GUMOTEXu stala **akciová společnost** a o tři roky později už byla stoprocentně zprivatizovaná. V současné době funguje společnost celkem v sedmi provozech, kde dohromady pracuje okolo 1200 zaměstnanců. Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří zejména **zajištění trvalého růstu obrátu a zvyšování prosperity**. (Gumotex: Historie, 2016)

### 6.1.2 Technologie, vývoj a výzkum

Společnost GUMOTEX investuje velkou měrou do podpory výzkumu, vývoje a modernizace výroby. Na výzkum a vývoj společnost **ročně dává částku kolem 100 miliónů korun**. V roce 2013 investovala navíc mimo tyto běžné výdaje 75 miliónů korun na modernizaci výroby. Zabývá se detailně také oblastí kvality, která je systémově řízená na úrovni akciové společnosti a jednotlivých divizí. Do budoucnosti se GUMOTEX chce soustředit zejména na **tyto segmenty**:

Inteligentní postele a matrace

Automobilové díly

Nafukovací systémy

GUMOTEX je certifikovaný podle norem ISO 9001 a ISO TS/16949, které uplatňuje hlavně v automobilovém průmyslu. Kromě toho vlastní i certifikát ISO 14001, který potvrzuje zavedení a uplatňování systému environmentálního řízení. Společnost dbá při návrhu výrobků na to, aby jejich dopad na pracovní a životní prostředí byl minimální. (Gumotex: Technologie, vývoj a výzkum, 2016)

### 6.1.3 Projekty

Společnost GUMOTEX se pouští také do větších projektů, které ji mají posouvat dopředu v souladu s její dlouhodobou politikou. Následující projekty byly realizovány s podporou Evropské Unie a vlády České Republiky:

- **Akademie GUMOTEX:** projekt zaměřený na dlouhodobé a systematické vzdělávání zaměstnanců společnosti se realizuje od května 2013. Cílem projektu zvýšit adaptabilitu zaměstnanců, produktivitu práce a konkurenceschopnost podniku. Projekt stále probíhá.
- **Snížení energetických ztrát budovy č. 14:** Společnost se dlouhodobě potýká s problémy, které představují staré výrobní budovy v břeclavském výrobním areálu. Budovy se jedna po druhé opravují, je to ale dlouhý a náročný proces. V roce 2011 bylo provedeno zateplení obvodových konstrukcí, výměna výplní otvorů a instalace systému na využívání odpadního tepla z výroby. Funkčnost i atraktivitu budovy se tak podařilo zvýšit.
- **Snížení energetických ztrát budovy č. 13:** Obdobný projekt probíhal už v roce 2010 ohledně budovy č. 13, která úpravy potřebovala ze všech nejvíce a byla jí proto dána nejvyšší priorita. Rozsah a povaha prací zde byli velmi podobné druhé rekonstrukci.
- **Snížení emisí prchavých látek při povrchové úpravě tkanin:** Jde o důležitý projekt v celkové hodnotě necelých 50 miliónů korun. Většinu nákladů hradila samotná společnost GUMOTEX a provedené úpravy dovedly výrobu i pohodlnost pracovního prostředí ve výrobě zase o krok dále. (Gumotex: Projekty, 2016)

## 6.2 Produkty

Společnost GUMOTEX vyrábí a prodává velké množství různých produktů, ty nejzajímavější budou představeny a rozděleny podle produktových skupin, které už byly představeny výše.

### GUMOTEX Automotive

Ve skupině Automotive se klade důraz stejným dílem na kvalitu, funkčnost, spolehlivost a design. Vytváří součástky do automobilů značek Volkswagen, Škoda a BMW, kvůli tomu v nedávné době došlo i ke strategické akvizici společnosti Ronson Plastics. Nyní díky tomu GUMOTEX má vlastní produkci také plastových dílců a posílil si tak svoji pozici vývojevého dodavatele. Produktové portfolio zahrnuje:

- Sluneční clony
- Výplně sedadel
- PUR pěnové díly

- Hlavice řadících pák
- EPP díly
- Vstřikované plasty

### **GUMOTEX Rubber and Coatings**

Tato produktová skupina zahrnuje původní a nejstarší skupinu výroby firmy GUMOTEX, dala název celé společnosti. V současnosti je možné nechat si připravit gumárenskou směs i na míru, podle požadovaných fyzikálně-mechanických vlastností. Produkty:

- Gumárenské směsi
- Povrchově upravované materiály

### **GUMOTEX Boats and Outdoor**

Všechny lodě jsou kompletované ručně a potvrzují dlouholeté zkušenosti firmy s výrobou a stálou kvalitou. Jen v tomto (nejvíce viditelném) segmentu má GUMOTEX tisíce spokojených zákazníků, kteří se rádi ke značce vrací. Produktové kategorie:

- Rekreace
- Turistika
- Divoká voda
- Příslušenství (vodácké oblečení, vesty, pádla, vaky...)

### **GUMOTEX Rescue Systems**

Výrobní řada, která má dokonce svoji vlastní webovou stránku. Cílem všech výrobků je usnadňovat práci při záchraně lidských životů a majetku. Při jejich vývoji společnost aktivně spolupracuje se speciálními složkami záchranných systémů a dodává vybavení také pro Armádu ČR. Výrobky v této skupině:

- Nafukovací záchranné stany
- Dekontaminace (nafukovací sprchy a bazény, komplexní řešení dekontaminace)
- Vodní záchrana (univerzální záchranný člun, nafukovací záchranné lávka a vybavení pro vodní záchranu)
- Speciální produkty (protipovodňové zábrany, seskoková matrace, záchranné ostrůvky a ochranné obleky)

### **GUMOTEX Automation technology**



Tato sekce poskytuje kompletní servis v oblasti strojírenských činností a opírá se o podporu vlastních zkušených odborníků. Vytváří a vyrábí stroje pro sběr a třídění odpadu, jednoúčelové stroje, manipulátory, kompletační a testovací přípravky. Dokáže splnit zadání klienta od konstrukčního návrhu, přes výkresovou dokumentaci, až po uvedení do provozu a kompletní servis. (Gumotex: Produkty, 2016)

### **6.3 Konkurence**

Konkurence společnosti GUMOTEX se velmi liší podle toho, o jakou výrobní řadu se jedná. Z předcházející podkapitoly je jasně vidět, že výroba je v této společnosti velmi rozmanitá a nelze tak mluvit obecně. Velmi vysoká konkurence je v kategorii GUMOTEX Automotive, a to zejména ze zahraničí. Automobilky jsou navíc velmi náročné na preciznost, přesnost, odpovídající kvalitu a opravdu minimální až žádnou chybovost, kterou od svých dodavatelů požadují. Vydobýt si zde místo není úplně jednoduché a společnost se musí dále vyvíjet a snažit se, aby si pozici i dále udržela v takovém rozsahu, jako doposud.

Kde naopak není příliš vysoká konkurence, je původní oblast firmy – gumárenství. Obor je náročný na technologie a vývoj a odborníky není jednoduché sehnat. Speciální je pak oblast výroby matrací. Tyto matrace jsou v plném rozsahu určeny pro vývoz a vyrábí se přímo na zakázku pro konkrétního zákazníka. Obecně můžeme říct, že zde platí to, co pro většinu (nebo snad všechny) výrobní firmy: klíčové je držet tempo s technologickými pokroky a vývojem trendů a standardů v oboru. Bez toho dostává konkurence výhodu.

## 7 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY

Interní komunikace v rámci společnosti GUMOTEX se začíná řešit, čím dál víc. Dříve se práce spadající do této kategorie rozdělovala různě pracovníkům zejména na personálním a marketingovém oddělení. GUMOTEX vydává tradičně svůj časopis pro zaměstnance Jasný cíl pod stejným názvem už od začátku existence firmy, tedy 65 let. Někakým způsobem tady tedy byla komunikace se zaměstnanci řešena vždy, chvályhodný je záměr od už dávnych firemních začátků sdělovat zaměstnancům novinky a udržovat je v obraze. Co přesně bylo před 65 lety přesnou náplní časopisu, už nevíme, ale jeho moderní verze pokračuje stále dál. Během posledního roku společnost došla k zásadnímu rozhodnutí, že současný způsob rozdělení práce na interní komunikaci není ideální a poprvé vytvořila pracovní pozici samotného manažera interní komunikace. Tento manažer je ve firmě součástí personálního oddělení. Pozice byla obsazena v září 2015 a jedná se proto v GUMOTEXu stále celkem o novinku. **Manažer interní komunikace** má na starosti zejména **tyto aktivity**:

- odpovědnost za obsah a vydávání firemního časopisu Jasný cíl (psaní, editace textů, fotografování, úprava fotografií, jednodušší grafika)
- komunikace s vedením firmy, zajištění toku předávání informací
- rozesílání aktuálních novinek emailem (uvnitř firmy)
- správa profilů firmy na sociálních sítích LinkedIn a Yammer
- představování nových zaměstnanců
- exkurze po firmě při nástupu nových zaměstnanců
- prezentace firmy při na veletrzích a firemních akcích
- personalistická administrativa

(LinkedIn: Profil manažera, 2016)

V současné době je ve společnosti na interní komunikaci vyhrazen roční rozpočet zhruba 200 000 Kč. Přičemž do této částky se nezapočítávají personální náklady přímo na zmíněného manažera. Asi největší a stálou položkou pro tento rozpočet jsou náklady na vydávání časopisu Jasný cíl. Jedná se o dvouměsíčník, přičemž každé číslo vyjde přibližně na 20 000 Kč, to je 120 000 Kč za rok.

Z předcházejícího úvodního textu lze poznat, že GUMOTEX sám jako společnost spatřuje význam v tom, zabývat se interní komunikací ve větší míře. Vydali se novým směrem, tato

pracovní pozice je ale stále ještě poměrně nová a tak je možné, že pracovní náplň, vykonávané aktivity a další věci kolem interní komunikace budou ještě postupně upravovat a měnit. I díky této současné situaci ve společnosti GUMOTEX projeví zájem o výzkum zaměřený na tuto oblast a jeho výsledky, což je výborná příležitost.

## 7.1 Nástroje interní komunikace

Informace o interní komunikaci ve společnosti jsou získány jako výsledek neformálního rozhovoru s manažerem interní komunikace panem Danešem. V současné době se v GUMOTEXu využívají pro komunikaci uvnitř firmy tyto nástroje interní komunikace:

### 7.1.1 Firemní časopis

Firemní časopis Jasný cíl vychází každé dva měsíce v nákladu 400 ks. Mimo to je také distribuován v elektronické podobě pomocí hromadných emailových zpráv do schránek technicko-hospodářských pracovníků (THP) a bývalých pracovníků v důchodu, kteří poskytli svoji emailovou adresu. Každé číslo časopisu je také k dispozici zaměstnancům i široké veřejnosti na webových stránkách GUMOTEXu, odkud je také možné si ho stáhnout ve formátu PDF, a to jak nejnovější číslo, tak i starší vydání. Na každé nové číslo upozorňují zaměstnanci zarámované plakáty v podobě přední strany časopisu, které mohou najít umístěné v provozních budovách v areálu společnosti. Jedná se o chodby a další místa, kterými pracovníci často procházejí.

Jasný cíl má na firemní časopis povedené zpracování. Z designového hlediska je líbivý, barevný, upravený. Vychází na lesklém papíře. Jen někdy se v něm objevují dlouhé a příliš hutné odstavce, které se mohou hůře číst. Není to ale pravidlem. V časopise můžeme najít například: rozhovory s členy managementu nebo dalšími zajímavými osobami (zástupce firmy dodávající jídla pro firmu), články o nových výrobcích, investicích nebo veletrzích, kde společnost vystavovala, informace užitečné pro pracovníky (přehled benefitů, představení firemní sociální sítě), doplňkové ankety k tématům, reportáže z akcí, oznámení o změnách ve firmě nebo třeba společenskou kroniku (výročí, noví zaměstnanci a podobně).

Problémové místo u firemního časopisu Jasný cíl je jeho distribuce a dostupnost. Výtisky jsou rozděleny mezi jednotlivé výroby a budovy, je jich však stále nedostatek a nedostanou se ke všem pracovníkům. Výtisky zanechané v budovách si pracovníci berou s sebou k přečtení a stává se, že další směna už se k informacím dostane jen velmi omezeně.

### 7.1.2 Hromadné informační emaily

Společnost GUMOTEX v současné době nemá zavedený v provozu intranet ani jiný podobný nástroj. Tento nedostatek má částečně nahrazovat rozesílání hromadných informačních emailů. Emaily jsou zasílány pouze té části pracovníků, která má zavedené firemní emailové schránky. Jedná se tedy o technicko-hospodářské pracovníky, vedení a administrativní část společnosti. Dělníci emailové adresy nemají, informace by se k nim měly dostávat jinými kanály. Technicko-hospodářští pracovníci by měli informace z hromadných zpráv předávat dále svým podřízeným. Spolehlivost předávání těchto informací se liší oddělení od oddělení.

### 7.1.3 Nástěnky

Nástěnky se nacházejí ve všech výrobních budovách a na starosti je mají jednotliví mistři výroby. Kromě jejich vlastního obsahu mají na nástěnky umisťovat také aktuality, které jim přijdou hromadným emailem. Ne všichni z nich to důsledně dodržují, šíření informací je v tomto směru pak omezené.

### 7.1.4 Informační LED obrazovky

Ve společnosti se jich nachází zatím jen pár, a to ve výrobě automotive. V současnosti ukazují jen výrobní čísla a statistiky. V plánu je i další obsah, ale realizaci pozdržuje diskuze ohledně délky smyček a charakteru informací tak, aby obrazovky dělníky příliš nevyrušovaly od práce.

### 7.1.5 Webové stránky firmy

Jsou zdrojem informací především pro vnější veřejnost. Stránky GUMOTEXu jsou nové, moderní, přehledné. Pro zaměstnance je zde z obsahu zajímavá část pouze kontakty, pracovní pozice a archiv firemního časopisu. V plánu je propojení s personálním systémem, pracovníci by zde pak mohli najít informace přímo o svém pracovním zařazení, zůstatku dovolené, kontakty na nadřízené, zástupy a další informace.

### 7.1.6 Sociální síť

Společnost vede profil na LinkedIn, který je zaměřený hlavně profesně. A dále využívají Yammer – jedná se o interní komunikační síť. Zde si zaměstnanci s firemním emailem mohou zřídit účet a poté komunikovat s dalšími kolegy, komentovat fotky z firemních akcí, vkládat dotazy a novinky a podobně. Aktivita zaměstnanců na této síti je velmi malá, chodí

sem spíše pár aktivních jedinců, kteří zde komunikují. Jinak ostatní síť příliš neznají, ani nevyužívají.

### **7.1.7 Pravidelné porady s mistry**

Jsou jedním z komunikačních nástrojů, díky kterým má docházet k přenosu důležitých informací směrem k níže položeným patrům firemní hierarchie – hlavně k dělníkům a operátorům výroby, kteří nemají firemní emailové adresy. Porady si každý mistr výroby vede a pořádá sám. Co se týče předávání celofiremních informací, rozsah i spolehlivost předání se mění podle každé výroby. Funguje to zde obdobně, jako s informacemi na nástěnky.

### **7.1.8 Setkání ředitelů se zaměstnanci**

Probíhá třikrát až čtyřikrát do roky, záleží jak na kterém závodu. Setkání ale opět není pro všechny pracovníky, pozvánky dostávají technicko-hospodářští pracovníci, ale samotní dělníci se neúčastní. Na setkáních se hodnotí úroveň práce za poslední období, plnění a stanovování norem a plánů.

### **7.1.9 Další akce a události**

Společnost pořádá každoročně společenské večírky. Je jich více, z kapacitních důvodů nelze mít úplně všechny zaměstnance na jednom místě. Přimo v Břeclavi se konají vždy dva nebo tři, další na odloučeném pracovišti v Jaroměři. Dále pořádá Dětský den spojený se Dnem otevřených dveří, kdy zaměstnanci mohou pozvat do areálu svoje rodiny a i další zájemci z řad veřejnosti mají možnost navštívit GUMOTEX a nahlédnout do výroby. Dříve se konaly také společenské plesy, z důvodu nezájmu byly však už zrušeny.

## **7.2 Firemní kultura a firemní hodnoty**

Ve společnosti GUMOTEX mají stanovený ustálený a sdílený systém hodnot, který funguje na základě formálních (psaných) i neformálních (vžitých) pravidel. Základní firemní hodnoty jsou tyto tři:

### **OTEVŘENOST ZMĚNÁM**

Změna je nutnost. Změna není hrozba, ale příležitost. Věříme v kvalitu a neustálé zlepšování toho, co děláme.

### **ZÁKAZNICKÁ ORIENTACE**

Živí nás zákazník. Děláme skutečně to, co požaduje zákazník? Za co je ochoten zaplatit?

## S FIRMOU IDENTIFIKOVANÝ ZAMĚSTNANEC

Respektuje cíle a zájmy akciové společnosti GUMOTEX.

Firma si uvědomuje potřebu vychovávat si vlastní odborníky. V regionu a oboru, ve kterém se pohybuje, je o kvalitní vzdělané odborníky mezi firmami boj. V rámci plánování budoucího stálého rozvoje společnosti přišel GUMOTEX s projektem zaměřeným na vzdělávání. Na webových stránkách se můžeme dočíst toto vyjádření:

*„Základem personální politiky jsou kvalitní, odborně způsobilí, motivovaní a pozitivně myslící zaměstnanci. GUMOTEX si uvědomuje, že bez kvalifikovaných, motivovaných a spokojených zaměstnanců je ohrožená jeho současná prosperita i budoucnost. Proto rozvoji zaměstnanců věnuje mimořádnou pozornost a do dalšího vzdělávání a odborného růstu investuje ročně několik miliónů korun.“* (Gumotex: Profil společnosti, 2016)

Tato investice se projevila zejména v projektu nazvaném **Akademie Gumotex**. Jde o systém funkčního vzdělávání zaměstnanců, který je naplánovaný na několik let. Zaměstnanci, kteří projdou touto akademií, se pak mohou nejen posunout na vyšší posty v rámci své výroby a firmy, ale třeba také vést zaučování nových zaměstnanců nebo navrhnout změny na svém úseku.

### 7.3 Cíl komunikace a komunikační strategie

Funkční interní komunikace a její nástroje mají napomáhat tomu, aby zaměstnanci společnosti GUMOTEX byli motivovaní, loajální a zapojení do dění v této společnosti. Pro splnění takového cíle je nutné dosáhnout a udržovat dostatečnou míru informovanosti u jednotlivých zaměstnanců, aby se necítili od dění ve firmě vyčlenění. Komplikace při předávání zpráv a informací mohou nastávat obzvláště při komunikaci s pracovníky bez přístupu k elektronické formě firemní komunikace. Jedná se v tomto případě o dělníky a operátory výroby. V GUMOTEXU jsou si tohoto problému vědomi, v současné době existuje důvodné podezření, že komunikace směrem k těmto pracovníkům neprobíhá tak, jak by měla.

Společnost GUMOTEX se chce více zabývat otázkami vnitrofiremní komunikace, projekt je však zatím stále spíše v začátku. V tuto chvíli firma nemá vypracovanou žádnou ucelenou komunikační strategii, která by se zaměřovala na interní komunikaci.

## 8 METODIKA VÝZKUMU

### 8.1 Účel studie

Účelem konání průzkumného šetření je získat relevantní data z prostředí zvolené společnosti pro analýzu vnitrofiremní komunikace v této společnosti, úroveň firemní kultury a také postoje a hodnot jejích zaměstnanců.

### 8.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je změřit úroveň efektivity vnitrofiremní komunikace ve zvolené společnosti, úroveň firemní kultury a postoje a hodnoty jejích zaměstnanců. K naplnění hlavního cíle byly stanoveny i cíle dílčí:

- Zjistit, zda se k pracovníkům dostává dostatek informací o dění ve firmě a jejích plánech
- Zjistit, s jakými překážkami v komunikaci s nadřízenými se zaměstnanci setkávají nejčastěji
- Zjistit, jaký vztah mají zaměstnanci k hodnotám firmy
- Zjistit, jaký komunikační nástroj vnímají zaměstnanci jako nejpřínosnější a jaký naopak jako nejméně přínosný

### 8.3 Respondenti a časový harmonogram

Struktura společnosti GUMOTEX je taková, že se skládá z velkého výrobního areálu v Břeclavi, kde se nachází i budova vedení společnosti, a z dalších dceřiných společností rozmístěných po České republice. Tyto dceřiné společnosti sice patří pod zastřešující značku GUMOTEX, jsou však ve velké míře řízeny a vedeny samostatně. Z tohoto důvodu bylo ze strany GUMOTEXu navrženo, že se při výzkumu a návrzích interní komunikace firmy zaměříme pouze na hlavní areál firmy právě v Břeclavi. Zde je pak pro ně také možné získané výsledky reflektovat a zavést případné změny do praxe.

V Břeclavi podle informací sdílených manažerem interní komunikace pracuje 1130 lidí. Z tohoto počtu 250 z nich jsou zařazeni jako **technicko-hospodářští pracovníci** (zkratkou THP). Tato část pracovníků zahrnuje mistry a vedoucí ve výrobě i pracovníky administrativní části a vedení GUMOTEXu. Tato skupina je pro potřeby výzkumu charakteristická také tím, že pracovníci mají založenou firemní emailovou adresu a tento typ komunikace v práci pravidelně využívají. Lze je tedy zasáhnout i touto cestou. **Ostatní zaměstnanci**

(obecně je můžeme nazvat „**dělníci**“, i když sem patří např. i pracovníci technické údržby) pracovní emailovou schránku nemají a při své práci nevyužívají ani počítač či jinou formu elektronické komunikace.

Skupina dělníci je celkově mnohem více problematická na zastižení i celkovou komunikaci. Ze strany GUMOTEXu jsem získala informace, že oni sami jsou vědomi složitosti oslovení této skupiny a dalších možných překážek (neochotu komunikovat některých z nich, nedůvěru k anonymitě dotazníků a podobně). Z tohoto důvodu je naplánováno osobní předávání dotazníků a osobní žádost o jejich vyplnění s následným odevzdáním do neprůhledných uzavřených sběrných boxů. Tento postup má za cíl minimalizovat nedůvěru pracovníků k výzkumu a jeho anonymitě a získat co možná nejvíce odevzdaných vyplněných dotazníků.

Základním souborem je tedy 1130 pracovníků společnosti GUMOTEX v hlavním výrobním areálu v Břeclavi.

Časový harmonogram marketingového výzkumu:

#### **Elektronická forma výzkumu pro skupinu THP**

Cílová skupina: 250 zaměstnanců ze skupiny THP (všichni)

Sběr dat: 9. 3. – 31. 3. 2016

Rozesílání žádosti o vyplnění dotazníku + připomenutí výzkumu: 9. 3. a 18. 3. 2016

Způsob oslovení: emailová zpráva

#### **Papírová forma výzkumu pro skupinu dělníci**

Cílová skupina: 250 zaměstnanců ze skupiny dělníci

Sběr dat: 10. a 11. 3. 2016

Způsob oslovení: informování o plánovaném výzkumu od vedoucích + osobní žádost o vyplnění papírových dotazníků

### **8.4 Zvolená metodologie průzkumného šetření**

Průzkumné šetření probíhalo metodou primárního kvantitativního průzkumu (typ písemné dotazování). Takto zvolená metoda nám může poskytnout přehledná a reprezentativní data, se kterými se dá dále pracovat. Výhodou následná je možnost zkoumání vzájemné závislosti



různých faktorů, které může pomoci odhalit nebo nastínit vzájemných souvislostí zjištěných skutečností a problémů.

Pro skupinu **THP** byla zvolena metoda elektronického dotazování. Pro jeho realizaci byla využita online služba **vyplnto.cz**. Tato služby nabízí dostatečné možnosti při tvorbě a zadávání otázek, které jsou pro zvolená témata šetření důležitá. Prostředí dotazníku je pro vyplňující přehledné a jednoduše pochopitelné a dotazník se prostřednictvím odkazu dá jednoduše sdílet a rozesílat konkrétním lidem. Zároveň je u něj možnost omezení přístupu veřejnosti, která samozřejmě byla při tomto výzkumu použita. Přístup tak měli opravdu jen ti, kteří byli o požádání dotázáni. Získaná data z vyplnto.cz je možné jednoduše exportovat do formátu .xls a dále s nimi pracovat.

Pro skupinu **dělníci** byl identický dotazník připraven v **papírové podobě**. Po dokončení sběru dat byly dotazníky zkontrolovány, očíslovány a získané informace přidány k souboru odpovědí z elektronické formy dotazníku s použitím stejného principu kódování informací. Každá skupina dostala v datech také přidělený vlastní rozlišovací kód, aby zdroj odpovědí bylo možné snadno filtrovat.

#### 8.4.1 Konstrukce dotazníku

Samotný dotazník je rozdělen do šesti na sebe navazujících oddílů. Každý z nich je zaměřen na získávání informací v rámci jednoho tématu v tomto pořadí:

- Firemní kultura
- Informovanost zaměstnanců
- Zpětná vazba
- Komunikační prostředky
- Překážky v komunikaci
- Identifikační údaje

Dotazník obsahuje zejména tyto typy otázek:

- Výběrová otázka s možností výběru jedné možnosti odpovědi
- Likertova škála s možností vyjádřit míru souhlasu nebo nesouhlasu
- Verbální hodnotící škála s možností zaznamenat postoj na určité pozici

## 9 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ

Během průzkumného šetření realizovaného mezi zaměstnanci společnosti GUMOTEX bylo získáno dohromady 171 vyplněných dotazníků. Z toho je 100 dotazníků v elektronické formě získaných od skupiny THP a 71 dotazníků v papírové podobě získaných od skupiny dělníci.

### 9.1 Vyhodnocení průzkumu a interpretace výsledků

#### 9.1.1 Identifikační údaje

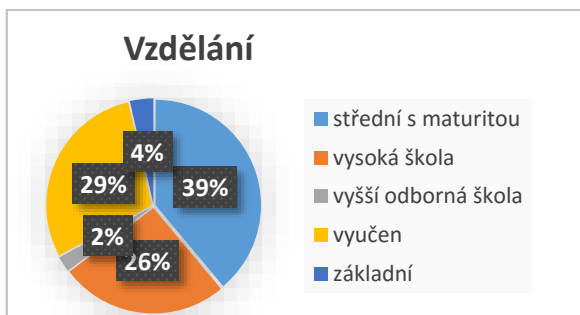
Dotazníky vyplnilo mezi zaměstnanci společnosti GUMOTEX 77 mužů (45%), 92 žen (54 %) a 2 osoby neznámého pohlaví (1 %). Nejvíce respondentů je ve věku 36-45 let (57 osob, 33 %), dále 41 osob je ve věku 46-55 let (24 %), 37 osob ve věku 26-35 let (22 %), 20 osob ve věku 18-25 let (12 %) a nejméně početná je kategorie 56 let a více, kam patří 13 respondentů (7 %). Pro shrnutí můžeme říct, že 57 % respondentů je ve věku od 36 do 55 let, výrazně slabé jsou pak kategorie nejmladších (do 25 let) a nejstarších (nad 56 let) pracovníků.



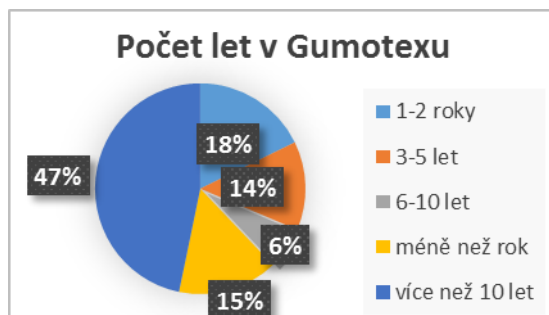
Graf 1: Pohlaví

Graf 2: Věk

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, mezi respondenty převládá střední vzdělání ukončené maturitou (39 %) viz graf 3 na další straně. Při vyfiltrování dotazníků zjistíme, že ve skupině THP je nejsilněji zastoupené vzdělání střední s maturitou (49 %) a vysokoškolské (43 %). U skupiny dělníci je nejběžnější vzdělání zakončené výučním listem (celých 62 %).

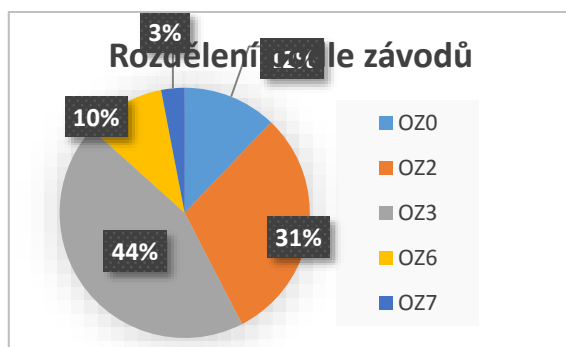


Graf 3: Vzdělání

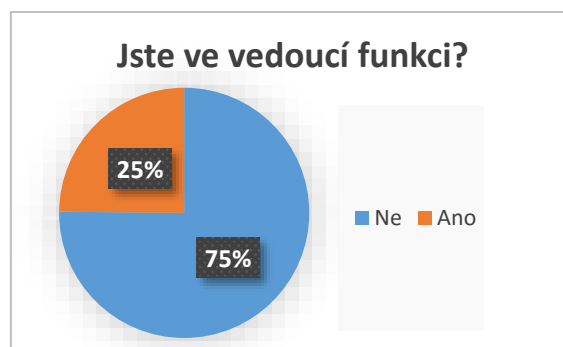


Graf 4: Počet let v Gumotexu

Zajímavé je rozdělení pracovníků podle doby, kterou jsou u GUMOTEXu zaměstnáni. Nejsilnější skupina je zároveň tou s nejdělsími úvazky – více než 10 let (47% odpovídajících). V GUMOTEXu tvrdí, že u nich většina zaměstnanců vydrží opravdu dlouho a vzorek respondentů to opravdu potvrzuje. Početnou skupinou jsou pak i nováčci, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že na podzim 2015 se uskutečnil velký nábor nových posil do rozšiřované výroby.



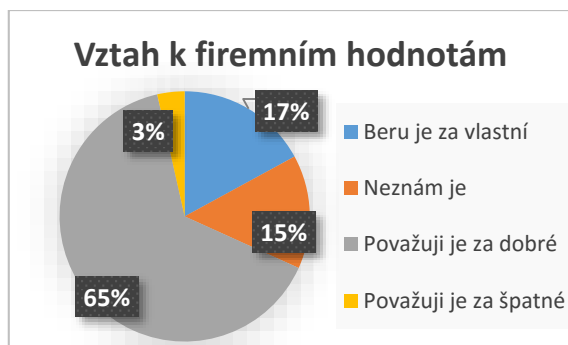
Graf 5: Rozdělení podle závodů



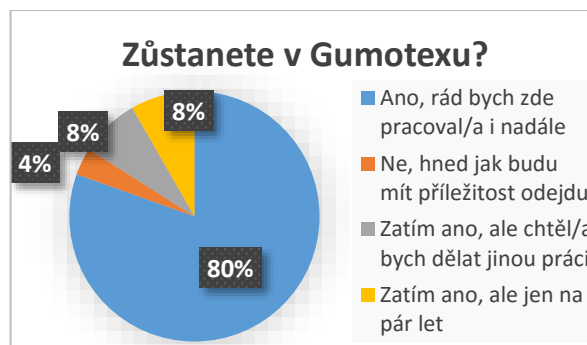
Graf 6: Vedoucí funkce

Jednotlivé závody v břelavském areálu se liší předmětem výroby i svojí velikostí. Pod kódem OZ0 se ukrývá vedení a administrativní budova. Největší zastoupení má OZ3 – Pryže a plasty (44 %) a OZ2 Autopříslušenství (31 %). Z oslovených pracovníků 25 % pracuje ve vedoucí funkci.

### 9.1.2 Firemní kultura



Graf 7: Firemní hodnoty



Graf 8: Kariérní plány

První část dotazníku se vztahuje ke kultuře firmy GUMOTEX. Z dotazníků vyplývá, že drtivá většina pracovníků považuje hodnoty firmy za dobré nebo je dokonce bere za vlastní (dohromady 82 %). Z toho téměř třetinu tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují už více jak 10 let. To je velmi dobrý výsledek, který indikuje, že hodnoty jsou nastaveny srozumitelně, správným směrem a jsou většině zaměstnanců známy. 15 % pracovníků firemní hodnoty vůbec nezná. Z toho přes 8 % jsou pracovníci OZ3 – Pryže a plasty. Zde je příležitost pro další komunikaci.

Další kariéru s GUMOTEXem spojuje celých 80 % dotázaných, 16 % přemýšlí o jiné práci a 4 % respondentů plánuje odejít okamžitě, jak bude mít příležitost. Pro společnost je to lichotivá statistika, kterou potvrzuje i velké zastoupení pracovníků s velmi dlouhým úvazkem u této firmy.



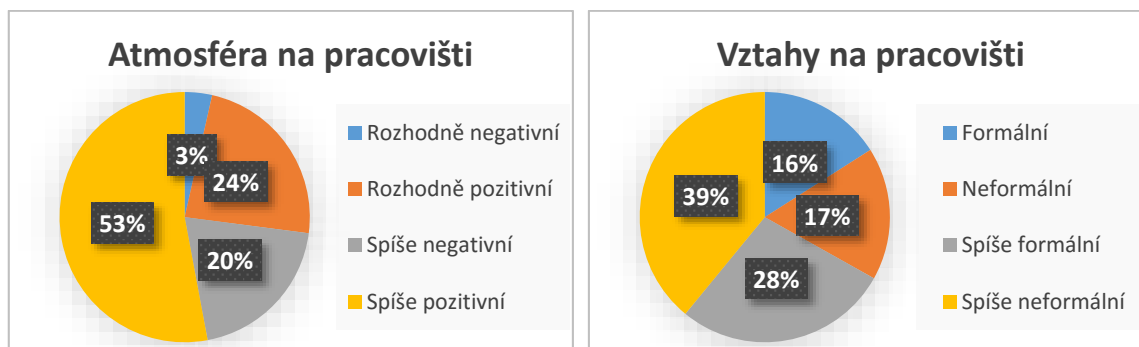
Graf 9: Gumotex jako zaměstnavatel

Celých 45 % dotázaných má o firmě GUMOTEX jako svém zaměstnavateli vysoké mínění. Naopak 29 % z nich má pocit, že se vedení o svoje zaměstnance dostatečně nezajímá. Z toho přes 16 % hlasů pochází z OZ3 – Pryže a plasty a skoro 9 % z OZ2 – Autopříslušenství, zde je možné, že v závodech jsou určité příležitosti pro zlepšení, které by zaměstnancům udělaly radost, a které by stálo za to zkusit identifikovat.

	DŮLEŽITOST	SPOKOJENOST
	1 – zcela nedůležité 5 – velmi důležité	1 – zcela nespokojení 5 – velmi spokojení
Jistota zaměstnání	4,44	4,11
Mzdové ohodnocení	4,49	3,82
Možnost povýšení	3,29	3,23
Možnost dalšího vzdělávání	3,54	3,45
Komunikace uvnitř firmy	4,23	3,23
Vztahy na pracovišti	4,49	3,75
Firemní benefity	3,96	3,89

Tabulka 1: Hodnocení pracovního místa zaměstnanci (průměr)

Další otázka má za cíl zjistit, které faktory jsou pro pracovníky v zaměstnání nejdůležitější a jak jsou s nimi v GUMOTEXu spokojeni. Vysoké průměrné hodnocení (nad 4) získaly faktory **jistota zaměstnání, mzdové ohodnocení, úroveň komunikace uvnitř firmy a vztahy na pracovišti**. Zároveň nejvíce spokojeni jsou dotázaní s jistotou zaměstnání. Nejčastěji z nich hodnotí komunikaci uvnitř firmy a stejnou známku dostala i možnost povýšení. Hodnocení v konečném důsledku pro firmu vychází ve všech ohledech lehce nadprůměrně.



Graf 10: Atmosféra

Graf 11: Vztahy

Na problematiku a hodnocení pracovního prostředí navazují i další otázky. Celých 77 % hodnotí atmosféru na pracovišti jako rozhodně nebo spíše pozitivní. Nejvíce nespokojených hlasů přichází z výroby OZ3. Na pracovišti převládají neformální vztahy, nemají ale příliš jasnou převahu. To může poukazovat na to, že ve firmě nejsou tyto věci ve firemní kultuře jasně stanoveny a zakotveny. Na každém oddělení nebo závodě se pak situace liší a pro zaměstnance toto uspořádání může být nepřehledné.

### 9.1.3 Informovanost zaměstnanců

Cílem tohoto bloku otázek je zjistit, která komunikační témata jsou podle zaměstnanců prezentována nedostatečně, a identifikovat možné problémy z této oblasti.

	HODNOCENÍ
Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie	2,43
Krátkodobé cíle (pro rok 2016)	2,34
Výsledky za uplynulý rok	2,23
Organizační struktura společnosti	2,53
Úspěchy a neúspěchy firmy	2,46
Aktuální dění ve firmě	2,71

Tabulka 2: Hodnocení dostatečnosti informací (průměrná známka)

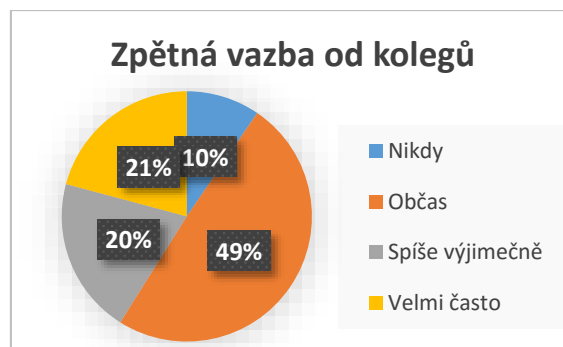
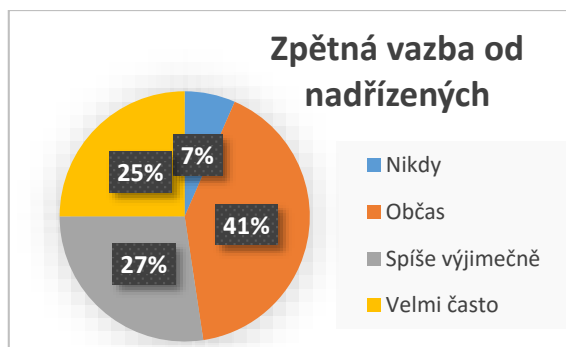
Na hodnotící škále od 1 do 5 (kdy 1 je nejlepší) dostaly všechny oblasti průměrnou známku mezi 2,23 a 2,71. Rozptyl zde tedy není příliš velký. Nejhorší známku má **aktuální dění ve firmě**. To naznačuje, že firma prezentuje své výsledky (minulost) i budoucí plány, ale komunikace o tom, co právě probíhá, je nedostatečná. Zaměstnanci by možná uvítali být více součástí dění. Ne všem je také jasná organizační struktura společnosti, což je lehce komunikovatelné téma a dobrý námět, na co se také zaměřit.

	HODNOCENÍ
Myslím, že je informovanost ve firmě na dobré úrovni	2,21
Informace jsou vedením poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu	2,41
Dobře znám organizační strukturu firmy	1,91
Komunikace v mém úseku probíhá bez problémů	2,09
Informace, potřebné k plnění úkolů, dostávám z různých stran a jsou často v rozporu	2,57
Informace často přichází z neoficiálních zdrojů (šeptanda)	2,32
Mám dostatek informací pro výkon své práce	2,11
Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá	1,89
Jsem přesvědčen, že má práce je pro firmu je důležitá	1,58
Věřím, že změny ve firmě vedou ke správnému cíli	1,94
Svým nadřízeným mohu bez problému říct svůj názor	1,84

Tabulka 3: Míra souhlasu s jednotlivými tvrzeními (průměr)

Další otázka mapovala míru souhlasu s podanými tvrzeními. Hodnota 1 zde znamená absolutní souhlas, hodnota 4 pak absolutní nesouhlas. Nejvíce potvrzeným tvrzením „Jsem přesvědčen, že má práce je pro firmu důležitá“. Naopak méně už se souhlasí s tím, že informace jsou poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu.

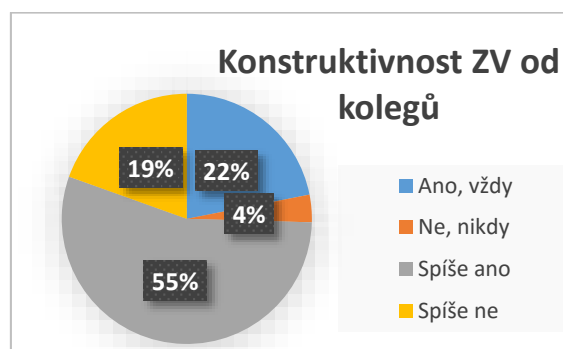
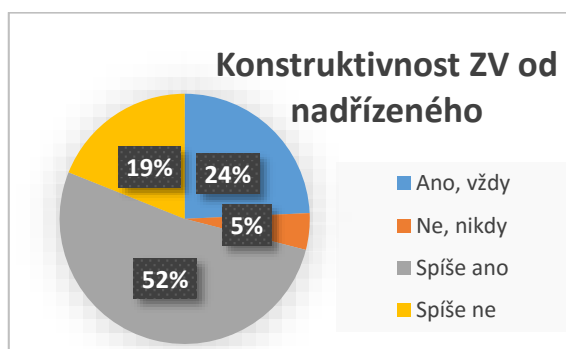
9.1.4 Zpětná vazba



Obrázek 3: Zpětná vazba od nadřízených

Obrázek 4: Zpětná vazba od kolegů

Zpětná vazba v pracovní komunikaci někde stále není běžným jevem a její absence dorozumívání stěžuje a může vést k nepochopení nebo nedorozuměním. Z dotázaných zaměstnanců 34 % nedostává zpětnou vazbu od svých nadřízených nikdy nebo jen výjimečně. Mezi kolegy je to pak velmi podobné, 30 % zaměstnanců dostává žádnou nebo nedostatečnou zpětnou vazbu na svoji práci. Obzvláště v komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným jsou zjištěná procenta nedostatkem. Zaměstnanec potřebuje být pochválen, pokud odvádí dobrou práci a měl by znát i nedostatky. Obojí je pro správný efekt potřeba sdělit vhodným způsobem.



Obrázek 5: Zpětná vazba od nadřízeného

Obrázek 6: Zpětná vazba od kolegů

Aby zpětná vazba vztahy mezi lidmi spíše nezhoršovala, musí být konstruktivní. Tedy přínosná a nezaujatá. Podle zaměstnanců GUMOTEXu jejich nadřízení podávají konstruktivní zpětnou vazbu vždy nebo téměř vždy 76 % z nich. Hodnocení zpětné vazby od kolegů je ještě o procento vyšší – 77 %. Zde se jedná o dobrý výsledek, je zde ale stále prostor pro zlepšení. Zpětná vazba je velmi důležitá a zároveň se jedná o poměrně citlivou proceduru. Je tedy vhodné jí věnovat pozornost.

## 9.1.5 Komunikační prostředky

Komunikační prostředek	Jak často ho používáte?			Jak je pro vás přínosný?		
	THP	Dělníci	Celkem	THP	Dělníci	Celkem
Telefon	1,09	2,56	<b>1,70</b>	1,13	1,93	<b>1,46</b>
Email	1,08	2,93	<b>1,85</b>	1,17	2,31	<b>1,64</b>
Osobní setkání	1,29	4,56	<b>2,65</b>	1,18	2,06	<b>1,54</b>
Porada	2,04	2,59	<b>2,27</b>	1,73	2,08	<b>1,88</b>
Časopis Jasný cíl	3,10	2,79	<b>2,97</b>	2,59	2,21	<b>2,43</b>
Nástěnky	2,68	2,31	<b>2,53</b>	2,68	2,15	<b>2,46</b>
Hromadný email pro THP	2,65	-	-	2,26	-	-
Webové stránky firmy	3,04	3,44	<b>3,20</b>	2,85	2,63	<b>2,76</b>
Yammer	4,02	3,56	<b>3,83</b>	3,81	2,83	<b>3,40</b>

Tabulka 4: Využívání a přínosnost prostředků (průměr)

Mezi nejčastěji používané komunikační prostředky ve společnosti GUMOTEX patří telefon a email. Zároveň spolu s osobním setkáním jsou hodnoceny dotazovanými jako nejvíce přínosné. Hlavní dvě skupiny zaměstnanců, na které byli respondenti rozděleni, dělníci a technicko-hospodářští pracovníci, mají ale velmi rozdílné možnosti v přístupu k některým komunikačním prostředkům. Jejich výsledky tak vypovídají mnohem více při zachování tohoto rozdělení.

Skupina THP hodnotí jako nejpoužívanější prostředky telefon, email a osobní setkání. Zároveň je hodnotí i jako nejpřínosnější prostředky komunikace. Naopak téměř nepoužívají Yammer (firemní sociální síť) a z hlediska přínosu ji zároveň hodnotí nejhůře ze všech.

Skupina dělníci celkově využívá komunikačních prostředků méně často, než THP. Nejčastěji čerpají informace z nástěnek, telefonicky a na poradách. Překvapivé je **vysoké využívání emailové komunikace**, přitom tato skupina nemá zřízené firemní emailové adresy a zřejmě tedy půjde o individuální domluvu se svými mistry nebo nadřízenými ze soukromých adres. Možnosti emailové komunikace směrem k této skupině jsou v tom případě firmou velmi podceněny. Pro skupinu dělníci jsou nejpřínosnější prostředky telefon a nástěnky. Třetí v pořadí pak uvádějí **osobní setkání**, které ale paradoxně ze všech prostředků nejméně využívají. Tento výsledek může naznačovat existenci překážky v tomto druhu komunikace, např. dělníci mají omezené možnosti získávat osobně informace od všech osob, od kterých by chtěli (osoby mohou být často nedostupné, nemají čas nebo z jiného důvodu). Za nejméně přínosný je označen opět Yammer.

Společnost GUMOTEX zaměřuje velkou část prostředků na interní komunikaci i dostatek lidských zdrojů na vydávání tradičního **interního časopisu Jasný cíl**. Jak si tedy v hodnocení vede? Jedná se o dvouměsíčník, čímž je daná nižší frekvence využívání časopisu jako



zdroje informací. Důležitá je zde ale zejména přínosnost. O něco lepší hodnocení časopis získal od skupiny dělníci (průměrná známka 2,21, což odpovídá slovnímu hodnocení prostředku jako spíše užitečný). Tato skupina je dále od „místa dění“ a podstatně hůře získává informace o aktuální dění ve firmě, mimo svoje vlastní pracoviště. Časopis je tedy pro ně důležitějším zdrojem informací, než pro skupinu THP. Hodnocení přínosnosti času nevychází špatně, ale je zde stále prostor pro zlepšení. Inspiraci pro to, která témata mohou dostat v časopisu větší prostor, je možné hledat ve výsledcích některých předchozích otázek.

	Jak často navštěvujete akci?	Jak hodnotíte akci?
<b>Společenský večírek</b>	1,55	1,53
<b>Den dětí</b>	2,83	1,64
<b>Setkání ředitelů se zaměstnanci</b>	2,51	1,84
<b>Dračí lodě</b>	2,77	1,58

Tabulka 5: Návštěvnost a hodnocení eventů (průměr)

GUMOTEX pořádá pro své zaměstnance pravidelné akce. Jejich hodnocení vychází od zaměstnanců společnosti velmi pozitivně. Nejvíce navštěvovaný je společenský večírek, který má svoji úvodní – formální a následující neformální část. V minulosti už některé akce byly z důvodu nezájmu zaměstnanců zrušeny (ples), v současné době žádná z nich podle výsledků není vyloženě špatná nebo zbytečná.

### 9.1.6 Překážky v komunikaci

<b>Faktory: Jak často se s nimi setkáváte?</b> 1 - pokaždé 5 - nikdy	<b>Hodnocení u nadřízených</b>	<b>Hodnocení u kolegů</b>
<b>Neochota</b>	3,81	3,53
<b>Osobní zaujatost, rozpory</b>	3,60	3,56
<b>Časová vytíženost</b>	2,76	2,81
<b>Nedostatečné technické vybavení</b>	3,43	3,43
<b>Nesrozumitelné informace</b>	3,26	3,27
<b>Nedochází k předávání všech informací dál</b>	3,18	3,06

Tabulka 6: Jak často se setkáváte s překážkami v komunikaci (průměr)

Ve firemním prostředí a obzvláště u velkých společnostech může docházet k postupnému vytváření překážek v komunikaci, které je těžké identifikovat. Na základě odpovědí zaměstnanců jsou jednotlivé faktory hodnoceny následovně. Při komunikaci s nadřízenými je jako nejčastější překážka označována **časová vytíženost**, stejně tak i při komunikaci s kolegy. Faktory s hodnocením blízkým střední hodnotě (slovní hodnocení frekvence: „občas“) jsou dále u obou skupin „nedochází k předávání všech informací“ a „nesrozumitelné informace“.

## 9.2 Zhodnocení výzkumných otázek a shrnutí

Obsahem kapitoly je vyhodnocení a zodpovězení výzkumných otázek, což bylo stanoveným cílem provedeného výzkumného šetření ve společnosti GUMOTEX.

***Otázka č. 1:** Dostává se k pracovníkům dostatek informací o dění ve firmě a jejích plánech?*

Výsledky výzkumu sledovaly informovanost zaměstnanců o dění ve firmě a jejích plánech v pěti různých kategoriích informací. Ukázalo se, že zaměstnanci všechny kategorie hodnotí nepříliš rozdílně, průměrnou známkou mezi 2,21 a 2,73. Toto hodnocení se ve slovním vyjádření dá popsat jako chvalitebné nebo jako o něco lepší, než průměrné. Rozhodně je zde prostor pro zlepšení informovanosti zaměstnanců. Nejvíce informací by zaměstnanci firmy uvítali o aktuálním dění ve firmě. Společnost se ve své komunikaci zaměřuje více na přehledy výsledků a úspěchů a budoucí plány, přítomnost a aktuální dění ve firmě je zaměstnanci označováno jako nejslabší místo ze všech.

***Otázka č. 2:** S jakými překážkami v komunikacích s nadřízenými se zaměstnanci nejvíce setkávají?*

Problémem, se kterým se zaměstnanci GUMOTEXu setkávají nejčastěji, je časová vytíženost. Platí to jak při komunikaci s nadřízenými, tak i s kolegy. Průměrné hodnocení frekvence tohoto faktoru se pohybuje na stupnici mezi hodnocením „velmi často“ a „občas“.

***Otázka č. 3:** Jaký postoj mají zaměstnanci k firemním hodnotám společnosti GUMOTEX?*

Z provedeného výzkumu vyplývá, že 82 % dotázaných zaměstnanců považuje hodnoty společnosti GUMOTEX za dobré (65 %) nebo je dokonce považuje za vlastní (17 %). To je velmi dobrý výsledek. Bohužel ukazuje se zde i druhá strana mince: 15 % pracovníků firemní hodnoty vůbec nezná. Z toho přes 8 % jsou pracovníci OZ3 – Pryže a plasty. Zde je vidět příležitost pro další komunikaci a zlepšení.

***Otázka č. 4:** Jaký komunikační nástroj vnímají zaměstnanci jako nejprínosnější a jaký naopak jako nejméně přínosný?*

Pro skupinu THP je nejprínosnější komunikační prostředek telefon, velmi podobné pozitivní hodnocení má i email a osobní setkání. Pro skupinu dělníci je to opět telefon, dále pak nástěnky a osobní setkání. Obě skupiny označily za nejméně přínosný komunikační prostředek ze všech Yammer – firemní sociální síť.

Provedený průzkum se snažil o komplexní zmapování různých aspektů firemní komunikace ve společnosti GUMOTEX a to i nad rámec stanovených výzkumných otázek. Záměrem bylo pokusit se odkrýt další faktory a skutečnosti, které s výzkumnými otázkami souvisejí nebo by mohly pomoci vysvětlit a popsat celkový stav vnitrofiremní komunikace. V rámci jeho vyhodnocení se objevily i příležitosti pro zlepšení nebo změny v některých oblastech. S těmito zjištěnými příležitostmi bude dále pracovat následující projektová část.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## **10 PROJEKT: NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI GUMOTEX**

Tento projekt navazuje na skutečnosti zjištěné pomocí průzkumného šetření provedeného ve společnosti GUMOTEX. Z předvedených výsledků šetření vyplývají pro interní public relations v této společnosti jisté příležitosti. Projekt s nimi dále pracuje a jeho cílem je navrhnout změny a aktivity vedoucí ke zlepšení stavu interní komunikace a zpracovat je do formy komplexního plánu interní komunikace. Plán je možné napojit na stávající aktivity a využít celý tak, jak je předložený nebo z něho pak společnost GUMOTEX může čerpat nápady a inspiraci k budoucím změnám v této oblasti.

### **10.1 Příležitosti ke změně k lepšímu**

Na základě vyhodnocení vlastního průzkumného šetření ve firmě GUMOTEX vyhodnocuji jako vhodné tyto příležitosti ke změně k lepšímu nebo novým aktivitám:

#### **10.1.1 Neznalost firemních hodnot**

Podle výsledků průzkumu 15 % dotazovaných zaměstnanců nezná firemní hodnoty společnosti GUMOTEX. Firemní hodnoty jsou jedním z pilířů firemní kultury a společnost GUMOTEX je má řádně a promyšleně stanoveny v jednoduché a srozumitelné formě. Je tedy velká škoda, že k některým ze zaměstnanců se tyto hodnoty nedostaly nebo si je nezapamatovali a nezanechali v nich žádný dojem. Vysoké procento zaměstnanců (82 %) tyto firemní hodnoty považuje za dobré nebo dokonce za vlastní, tento fakt jen potvrzuje, že chyba není v hodnotách samotných a jejich stanovení, ale jde spíše o problém v informovanosti zaměstnanců.

#### **10.1.2 Firma se o své zaměstnance nezajímá**

Celých 29 % dotázaných zaměstnanců označuje GUMOTEX za „normálního zaměstnavatele, který platí za odvedenou práci, ale o své zaměstnance se více nezajímá“. Z toho přes 25 % hlasů se ozývá z výroby. Společnost podniká kroky dopředu v rámci interní komunikace a řeší spokojenost svých zaměstnanců. Bylo by tedy dobré zařadit aktivity, které tuto činnost zaměstnancům ukážou.

### 10.1.3 Informovanost o firmě a jejích plánech

Zaměstnanci jsou z této oblasti nejméně spokojeni s tím, kolik informací mají o aktuálním dění ve firmě. Dalším slabým bodem je přehled o organizační struktuře firmy. Ani ostatní témata týkající se firmy nedostala vyloženě pozitivní hodnocení. Rozhodně se tedy jedná o vhodná témata pro další komunikaci směrem k zaměstnancům firmy. Pokud pracovníci získají dojem, že nemají přehled o tom, co se ve firmě děje, že nerozumí tomu, kam (ani rámcově samozřejmě) firma směřuje nebo proč podniká některé větší změny, jen velmi těžko může být takové firmě loajálním zaměstnancem. Takoví zaměstnanci jsou většinou stále spíše nespokojeni a negativní atmosféru i informace šíří dále mezi pracovní kolektiv a také mezi ještě dál mimo firmu.

### 10.1.4 Zpětná vazba

Podle výsledků výzkumu 34 % nedostává zpětnou vazbu od svých nadřízených nikdy nebo jen výjimečně. Nedostatek přímého hodnocení pracovních výsledků může vést k nedorozuměním, ztrátě motivace, pocitu nedocení, poklesu pracovní morálky a pocitu loajality směrem ke společnosti jako celku. Je to důležitá součást pracovního života, a pokud k ní nedochází v dostatečné formě přirozeným způsobem, je vhodné naplánovat zpětnou vazbu jako řízenou aktivitu.

### 10.1.5 Rozšíření komunikace směrem k dělníkům – email

Při hodnocení komunikačních prostředků se celkem překvapivě jako často využívaný ukázal email a to i u skupiny dělníci, kteří nemají přidělené firemní emailové adresy. Obzvláště tato skupina je pro komunikaci a udržování informovanosti náročnější, je to proto dobrý nápad chytit se této příležitosti a rozšířit komunikační kanály, které se na ně zaměřují.

### 10.1.6 Yammer – nevyužitá firemní síť

Obě skupiny zaměstnanců označili Yammer jako jednoznačně nejméně používaná a zároveň nejméně informačně přínosný komunikační prostředek. Jedna možnost by byla se ho vzdát. Je to ale krok zpět a navíc, v této firemní síti může být skrytý velký potenciál. Místo zrušení je tedy možné komunikaci zde naopak začít rozvádět.

### 10.1.7 Překážky: časová vytíženost a nesrozumitelné informace

I přesto, že hodnocení překážek v komunikaci nevyšlo pro žádný z faktorů jako přímo alarmující, nelze je brát na lehkou váhu. Jsou to faktory, které práci dělají nepříjemnější a méně efektivní, než by mohla být. Pro firmu je tedy na místě o tomto tématu minimálně přemýšlet.

## 10.2 Aktivity

Popsané příležitosti budou v této kapitole využity pro vytvoření návrhů nových nebo upravení stávajících aktivit pro interní public relations. Tyto navrhované aktivity budou dále zpracovány pro použití ve firmě GUMOTEX.

### 10.2.1 Nástěnky: posílení komunikačního prostředku

Zejména pro skupinu dělníci jsou nástěnky označeny za nejpoužívanější zdroj informací ve firmě. Nástěnky jsou umístěny ve všech budovách, jednotlivé provozy mají svoje vlastní. V současné době aktualizace obsahu nástěnek probíhá tak, že manažer interní komunikace zašle emailem informace vedoucím pracovníkům na jednotlivých provozech s doporučením nebo prosbou o vytisknutí a zveřejnění. Obsah nástěnek se ale velmi liší a podstatných informací přímo o firmě nebo aktuálním dění je na nich velmi málo. V době průběhu průzkumného šetření na nástěnkách byly umístěny přehledy dostupných firemních benefitů, pěkně i graficky zpracované. Podstatných témat ke zveřejnění je ale mnohem více a data z průzkumu ukazují, že dostatečné informace zaměstnancům stále spíše chybí. Navrhuji zaměřit se více na tvorbu a aktualizaci obsahu na nástěnkách a posílit tak tento stále potřebný komunikační prostředek.

Témata, která by se mohla na nástěnkách pravidelně objevovat:

- **firemní hodnoty** (seznam, co která znamenají, příklady jak jejich použití vypadá v praxi – ve formě krátkých příběhů nebo ukázek),
- **organizační struktura firmy** (rozdělená třeba po provozech nebo vedení + vlastní provoz detailně, představení některých vedoucích: co mají na starosti, kdo jsou a co umí)
- **aktuální dění ve firmě** (v pravidelné frekvenci 1x týdně aktualizovat krátké zmínky o tom, co se aktuálně řeší, plánuje, opravuje, dojednávává, mění... jistě se najde dostatek témat z vážnějších a důležitých i jiných zajímavých oblastí)

- **úspěchy a plány společnosti** (připomínání nebo opakování hlavních bodů, které se objevily už třeba dříve v roce v časopise nebo se o nich mluvilo na společenském večírku, jednoduše, lidsky a přehledně)

### 10.2.2 Zpětná vazba: plánování komunikace

Pro udržování správné a otevřené komunikace mezi podřízeným a nadřízeným je nejlepší, pokud jsou oba účastníci takto zvyklí mezi sebou komunikovat už od začátku. Pro nově příchozí zaměstnance může být komplikovanější správně a dostatečně komunikovat v důsledku vlivu nového prostředí, možné nejistoty, snahy působit, že všechno zvládne a vyřeší sám a podobně. Tato aktivita má pomoci obejít všechny tyto možné vlivy a díky dopředu naplánované komunikaci dává oběma stranám příležitost sporné nebo nejisté body zmínit a vyřešit. Jedná se o **plánovanou zpětnou vazbu na konci klasické tříměsíční zkušební doby**. Aktivita bude probíhat následujícím způsobem:

- Bude vytvořen a dopředu připraven krátký dotazník, zaměřený na hodnocení různých aspektů práce a pracovního výkonu zaměstnance (spokojenost s prostředím, kolektivem, náplní práce, dostatkem informací k provádění práce, platovými podmínkami, pracovní dobou, vnímání vlastního výkonu a existence překážek nebo omezení, které je mohou brzdit a podobné)
- Dotazník bude ve dvou verzích, pro zaměstnance a jeho nadřízeného
- Oba dotazníky dopředu vyplní a pak se v domluvený čas spolu sejdou a dotazníky vyhodnotí
- Zaměstnanec dostane zpětnou vazbu na svoji práci přímo od nadřízeného a naopak, nadřízený projde postupně všechna témata a podle potřeby je se zaměstnancem prodiskutuje
- Tento postup otevře relativně brzo prostor pro nerušenou vzájemnou komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným, kterou je pak možné dle potřeby už bez dotazníků zopakovat v případě nejasností, problémů nebo otázek

Data z dotazníků je možné shromažďovat a odevzdávat na oddělení interní komunikace, kde je v případě potřeby mohou jednou za čas vyhodnocovat. Získaná data mohou například ukázat, jaké informace novým zaměstnancům chybí, v čem si nejsou jistí nebo na kterých výrobcích se mohou vyskytovat nějaké problémy. Plánování zpětné vazby je také částečnou odpovědí na další z dat vyplývající problém, což je časová vytíženost jako překážka v komunikaci.



### 10.2.3 Identifikace problémů

Téměř třetina zaměstnanců má pocit, že se o ně společnost GUMOTEX dostatečně nezajímá. Řešením je zapojit zaměstnance do diskuze i řešení problémů. Navrhuji pro každou výrobu zvlášť (a možná je i budova vedení) zavést pravidelné setkání s vedoucím výroby. Firma GUMOTEX pořádá setkání ředitelů se zaměstnanci, ale řadový pracovníci nejsou na tato setkání zváni. Pravidelná setkání s vedoucím výroby budou zaměřeny na všechny zaměstnance. Hlavní myšlenka je ukázat zaměstnancům, že firma se o ně zajímá a že na jejich názoru záleží. **Postup je následující:**

- Vyhlásí se termín setkání a pomocí dostupných komunikačních kanálů rozšíří spolu s informacemi směrem k zaměstnancům
- Zaměstnanci jsou vyzváni k navržení témat, která chtějí řešit. V budově výroby bude umístěna sběrná schránka s lístečky k vyplnění. Kdokoliv může anonymně vhodit připomínku, návrh na zlepšení nebo jakoukoliv poznámku týkající se výroby a pracovního prostředí. Mají čas do stanoveného termínu (např. týden před setkáním)
- Vedoucí výroby projde návrhy a vzkazy, těmi relevantními se zabývá a snaží se najít v rámci možností prostor pro zlepšení. Aby byla setkání účinná, měla by vždy aspoň jeden nějaký problém vyřešit (i kdyby to byla maličkost) a dlouhodobější záležitosti vysvětlit nebo projednat s vedením a dát vědět výsledek.
- Navrhovaná frekvence setkání je 3x ročně

Setkání nemusejí být příliš dlouhá. Pokud vedoucí do toho půjdou otevřeně a budou mít vůli se návrhy zabývat, zájem a zapojení zaměstnanců ve formě relevantních návrhů by mělo stoupat.

### 10.2.4 Newslettery – informační emaily pro všechny

Email je běžný a velmi využívaný komunikační prostředek. Z dat vyplynulo, že ho často využívá dokonce i ta část zaměstnanců, která nemá založenou firemní emailovou adresu. Toto je rozhodně příležitost, kterou stojí za to využít. Jediná otázka zní: Jak sesbírat soukromé emailové kontakty na tuto skupinu? Řešení velmi nahrává současná situace v GUMOTEXu. Společnost se rozhodla, že bude přecházet na nový způsob distribuce výplatních pásek, a to právě elektronickou formou. Sběr kontaktů proto z tohoto důvodu už probíhá nebo probíhat v blízké době bude. Návrh je jednoduchý: připojit ke každé zaslané výplatní pásce také **newsletter s informacemi pro zaměstnance**. Získáváme tím ideální měsíční

frekvenci pro běžné zprávy o firmě. A vytvoříme komunikační nástroj, ke kterému se dostane ve firmě každý. Newsletter bude obsahovat **novinky, informace o aktuálním dění a další střípky z dění ve firmě**. Posílat se zde může výběr nejdůležitějších zpráv z nástěnek a časopisu, čímž se zvýší jejich dosah. Témata lze čerpat z návrhu pro nástěnky i přidat něco dalšího. Nabízí se i **propagace časopisu Jasný cíl**, ukázky z článků nebo hlavní strana a odkaz na elektronickou verzi časopisu, která je na webu. Jednoduše tak umožníme dostat se k časopisu i zaměstnancům, kteří ho nesehnali ve fyzické podobě z kapacitních důvodů. Cílem není tvořit pro každý komunikační nástroj oddělený a samostatný obsah. Cílem je zvolený a vytvořený obsah dostat efektivně k zaměstnancům různými kanály, tak aby zásah byl co největší.

### 10.2.5 Yammer

Firemní sociální síť Yammer je označována za nejméně využívaný i nejméně přínosný komunikační prostředek. Její potenciál by však byla škoda nevyužít. Yammer, na rozdíl od předchozích zmiňovaných komunikačních prostředků jako je Jasný cíl, nástěnky nebo newsletter, má velkou výhodu. Dá se na něm reagovat okamžitě a v reálném čase. Navíc pomáhá budovat komunitu a rozvíjí diskuzi mezi zaměstnanci. Navrhují Yammeru se mnohem více věnovat a také ho propagovat mezi zaměstnanci pomocí ostatních používaných kanálů.

Bylo by skvělé zde zveřejňovat novinky o dění ve firmě (podobně jako na nástěnkách), tady navíc s bonusem, že informace je možné v případě potřeby aktualizovat. Plusem je také možnost doplňovat sdělení libovolně o fotografie a videa, což pomůže vytvořit atraktivní obsah. Mohou zde být vloženy fotografie z pořádaných akcí nebo toho, co se v areálu zrovna děje (např. rekonstrukce, zajímavá návštěva...) Pokud si zaměstnanci zvyknou, že na Yammeru najdou, co se zrovna děje, využívanost i přínos této sítě se zvýší. Pro firmu tak síť může fungovat jako náhrada intranetu.

## 10.3 Přehled aktivit, jejich cílů, finančního rozpočtu a načasování

Pro lepší představu jsou jednotlivé navrhované aktivity uspořádány do přehledné tabulky. U každé aktivity je uveden její pracovní název, cíl, kterého má pomoci dosáhnout, náklady a doporučené načasování nebo doporučená frekvence opakování dané aktivity.

Aktivita	Cíle	Náklady (rok)	Načasování
<b>Nástěnky</b>	Naplnění informační potřeb, zlepšení kvality obsahu - plánovaný a dobře zvolený obsah	0 Kč	1x týdně
<b>Zpětná vazba</b>	Zlepšení komunikace na pracovišti a efektivity pracovního prostředí	0 Kč	na konci zkušební doby
<b>Identifikace problémů</b>	Budování pocitu loajality a sounáležitosti s firmou, identifikace a řešení aktuálních problémů	10 000 Kč	3x ročně
<b>Newslettery</b>	Naplnění inform. potřeb, budování povědomí a posilování image firmy, změna postojů	12 000 Kč	1x měsíčně
<b>Yammer</b>	Budování komunity, naplnění informačních potřeb	0 Kč	ihned

Tabulka 7: Přehled aktivit interních PR

V tabulce jsou zapsány také předpokládané náklady. Tyto částky nezahrnují personální náklady – mzdy zaměstnanců, potřebných k chodu aktivity. U aktivity identifikace problémů se počítá s pořízením neprůhledných sběrných boxů, jde tedy o náklad hlavně počáteční. U newsletteru se předpokládají náklady za práci grafika, který obsah newsletteru upraví do přehledné a atraktivní podoby. Náročnost všech navrhovaných aktivit je hlavně časová a organizační, nejde o finančně náročné procesy.

### 10.3.1 Rizika

Navrhované aktivity nejsou náročné po finanční stránce, rizikem by však mohla být personální nebo časová náročnost přípravy jednotlivých úkonů. Plán počítá se jmenováním kompetentních osob zodpovědných za jednotlivé aktivity, jejich přípravu, provedení, výstupy i zhodnocení. Analyzovaná společnost má určeného jednoho člověka, který má na starost interní komunikaci. Možným rizikem je přílišné rozšíření náplně práce daného člověka a možnost, že nebude stíhat kvalitně připravovat všechny aktivity.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo ověřit několik základních otázek o stavu interní komunikace ve společnosti GUMOTEX. Prostřednictvím analýzy a interpretace výsledků vlastního průzkumného šetření vyplynula tato zjištění:

Společnost GUMOTEX se snaží komunikovat se svými zaměstnanci. Výsledky informovanosti pracovníků nejsou vyloženě špatné, je zde ale stále velký prostor pro zlepšení. Dostatečná a pravidelný přísun informací je velmi důležitý a zaměstnanci jsou na nedostatky v této rovině citliví. Jednou z oblastí, kde se tyto nedostatky projevují, je téma firemní hodnoty. Téměř 30 % dotazovaných je vůbec nezná. Přitom GUMOTEX firemní hodnoty stanovené a definované má. Z hodnocení komunikačních prostředků jako nejpoužívanější dopadl telefon, jako nejméně přínosný vyhodnotili firemní síť Yammer. Další zajímavou oblastí je komunikace v pracovním prostředí, ať už mezi nadřízeným a podřízeným nebo mezi kolegy. Nejčastější překážkou v komunikaci v obou kategoriích se ukázala časová vytíženost.

Ze zjištěných dat byly vybrány příležitosti pro zlepšení interních public relations v dané společnosti. Na jejich základě byly navrženy vhodné PR aktivity. Každá z nich má stanovený vlastní cíl, odhad finančních nákladů a časový harmonogram.

Zařazení těchto aktivit do komunikačního plánu společnosti GUMOTEX by pomohlo vyřešit nejvýraznější negativní jevy vyplývající z průzkumného šetření. Je však jen na managementu této firmy, zda se bude chtít pouštět do těchto změn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- GUMOTEX: Historie. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/info/historie>
- GUMOTEX: Produkty. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/info/produkty>
- GUMOTEX: Profil. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/info/profil-spolecnosti>
- GUMOTEX: Projekty. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/info/projekty>
- GUMOTEX: Technologie, vývoj a výzkum. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/info/technologie-vyvoj-a-vyzkum>
- GUMOTEX: Úvodní strana. *Gumotex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.gumotex.cz/>
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

- LESÁKOVÁ, Dagmar a kolektiv. *Strategický marketing*. 1. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. ISBN 978-80-89710-07-2.
- LINKEDIN: Profil manažera. *LinkedIn.com* [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/martindanes?authType=name&auth-Token=Yc2t&trk=mirror-profile-memberlist-name>
- MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IK	Interní komunikace
PR	Public relations
THP	Technicko-hospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Graf 1: Pohlaví, Graf 2: Věk.....	58
Graf 3: Vzdělání, Graf 4: Počet let v Gumotexu .....	59
Graf 5: Rozdělení podle závodů, Graf 6: Vedoucí funkce.....	59
Graf 7: Firemní hodnoty, Graf 8: Kariérní plány .....	60
Graf 9: Gumotex jako zaměstnavatel.....	60
Graf 10: Atmosféra, Graf 11: Vztahy .....	61



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hodnocení pracovního místa zaměstnanci (průměr) .....	61
Tabulka 2: Hodnocení dostatečnosti informací (průměrná známka).....	62
Tabulka 3: Míra souhlasu s jednotlivými tvrzeními (průměr).....	62
Tabulka 4: Využívání a přínosnost prostředků (průměr).....	64
Tabulka 5: Návštěvnost a hodnocení eventů (průměr) .....	65
Tabulka 6: Jak často se setkáváte s překážkami v komunikaci (průměr) .....	65
Tabulka 7: Přehled aktivit interních PR.....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro výzkumné šetření.....	61
-------------------------------------------------	----



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

## Dotazník: Komunikace uvnitř firmy

Dobrý den, obracím se na Vás s prosbou o pomoc. Píšu diplomovou práci na téma „Komunikace uvnitř firmy“ a ráda bych znala Váš názor na to, jak jste spokojeni v Gumotexu.

Tento dotazník je anonymní. Vyplňte, prosím, vše přesně tak, jak to vnímáte. Získané informace budou zásadní pro mou diplomovou práci. Berte to jako příležitost jednoduše říct svůj názor, všechna vaše hodnocení mohou přispět ke změnám k lepšímu.

Moc Vám děkuji!

Bc. Zuzana Rajtrová, studentka Marketingových komunikací

## 1. Jaký vztah máte k cílům a vizím Gumotexu?

- Považuji je za dobré  Beru je za vlastní   
 Považuji je za špatné  Neznám je

## 2. Jak vnímáte firmu Gumotex jako zaměstnavatele?

- Vedení si váží svých zaměstnanců, vztah mezi nimi lze nazývat partnerstvím  
 Firma je zaměstnavatel, který dobře platí za odvedenou práci  
 Firma je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci, ale o své zaměstnance se více nezajímá  
 Nevím a nezajímá mě to, hlavně, že mám práci

## 3. Spojujete svoji pracovní kariéru s touto firmou?

- Ano, rád bych zde pracoval/a i nadále  
 Zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci  
 Zatím ano, ale jen na pár let  
 Ne, hned jak budu mít příležitost, odejdu

## 4. U každého faktoru prosím označte, jak moc je pro vás důležitý, a jak jste s ním spokojeni :

	<b>DŮLEŽITOST</b> pro Vás 1 – zcela nedůležité 2 – nedůležité 3 – někdy ano, jindy ne 4 – důležité 5 – velmi důležité	Vaše <b>SPOKOJENOST</b> 1 – zcela nespokojení 2 – nespokojení 3 – někdy ano, jindy ne 4 – spokojení 5 – velmi spokojení
Jistota zaměstnání	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Mzdové ohodnocení	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Možnost povýšení	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Komunikace uvnitř firmy	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Firemní benefity	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

**5. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?**Rozhodně pozitivní  Spíše pozitivní Rozhodně negativní  Spíše negativní **6. Jaké vztahy panují na vašem pracovišti?**Formální  Spíše formální Neformální  Spíše neformální **7. Jste spokojený/á se vztahy na vašem oddělení?**Ano  Spíše ano Ne  Spíše ne **8. Myslíte si, že jste dostatečně informován o následujících oblastech?**

(Zakroužkuje, hodnocení jako ve škole, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie	1	2	3	4	5
Krátkodobé cíle (pro rok 2016)	1	2	3	4	5
Výsledky za uplynulý rok	1	2	3	4	5
Organizační struktura společnosti	1	2	3	4	5
Úspěchy a neúspěchy firmy	1	2	3	4	5
Aktuální dění ve firmě	1	2	3	4	5

**9. Uveďte, prosím, své stanovisko k následujícím tvrzením:**

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Myslím, že je informovanost ve firmě na dobré úrovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace jsou vedením poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobře znám organizační strukturu firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace v mém úseku probíhá bez problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace, potřebné k plnění úkolů, dostávám z různých stran a jsou často v rozporu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace často přichází z neoficiálních zdrojů (šeptem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatek informací pro výkon své práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsem přesvědčen, že má práce je pro firmu je důležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím, že změny ve firmě vedou ke správnému cíli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svým nadřízeným mohu bez problému říct svůj názor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Jak často na svůj výkon dostáváte zpětnou vazbu (pochvalu/kritiku) od svého nadřízeného?**

Velmi často  Občas  Spíše výjimečně  Nikdy

**11. Jak často na svůj výkon dostáváte zpětnou vazbu (pochvalu/kritiku) od svých kolegů?**

Velmi často  Občas  Spíše výjimečně  Nikdy

**12. Je zpětná vazba od vašeho nadřízeného konstruktivní a přínosná?**

Ano, vždy  Spíše ano

Ne, nikdy  Spíše ne

**13. Je zpětná vazba od vašich kolegů konstruktivní a přínosná?**

Ano, vždy  Spíše ano

Ne, nikdy  Spíše ne

**14. Kterými kanály se k Vám informace dostávají?**

	<b>JAK ČASTO je využíváte</b> 1 – denně 2 – 1x týdně 3 – max. 1x za měsíc 4 – max. 1x za rok 5 – nikdy	<b>Jejich PŘÍNOSNOST pro vás</b> 1 – velmi užitečné 2 – spíše užitečné 3 – někdy ano, jindy ne 4 – spíše zbytečné 5 – zcela zbytečné
Telefon	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Email	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Osobní setkání	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Porada	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Časopis Jasný cíl	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Nástěnky	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Hromadný email pro THP	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Webové stránky firmy	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Yammer, LinkedIn	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

## 15. Navštěvujete akce, které firma pro zaměstnance pořádá?

<i>Vyplňujte, prosím, jen akce, které se vás týkají</i>	<b>JAK ČASTO je navštěvujete</b> 1 – pokaždé 2 – občas 3 – skoro nikdy 4 – nikdy 5 – dosud nebyla příležitost	<b>Jejich HODNOCENÍ od vás</b> 1 – výborná akce 2 – spíše dobrá 3 – průměrná 4 – spíše špatná 5 – velmi špatná
Společenský večírek	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Den dětí	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Setkání ředitelů se zaměstnanci	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Dračí loď (i jako divák)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

## 16. Se kterými problémy nebo překážkami a jak často se v komunikaci setkáváte?

	<b>Komunikace s NADŘÍZENÝMI</b> 1 – pokaždé 2 – velmi často 3 – občas 4 – skoro nikdy 5 – nikdy	<b>Komunikace s KOLEGY</b> 1 – pokaždé 2 – velmi často 3 – občas 4 – skoro nikdy 5 – nikdy
Neochota	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Osobní zaujatost, rozpory	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Časová vytíženost	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Nedostatečné tech. vybavení	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Nesrozumitelné informace	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Nedochází k předávání všech informací dál	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

**17. Jste muž nebo žena?**

Muž

Žena

**18. Kolik je Vám let?**

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 a více

**19. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?**

základní

vyučen

střední s maturitou

vyšší odborná škola

vysoká škola

**20. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

méně než rok

1 – 2 roky

3 – 5 let

6 – 10 let

více než 10 let

**21. Na kterém odštěpném závodě pracujete?**

OZ0

OZ3

OZ6

OZ2

OZ5

OZ7

**22. Pracujete ve vedoucí funkci?**

Ano

Ne