

# **Interní komunikace společnosti Wolters Kluwer se zaměřením na employer branding**

Bc. Hana Baráková

---

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. Hana Baráková**  
Osobní číslo: **K14254**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti Wolters Kluwer se zaměřením na employer branding**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o hlavních tématech, kterými jsou interní komunikace, personální marketing a značka. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu interní komunikace společnosti Wolters Kluwer se zaměřením na vztah zaměstnanců k zaměstnavateli formou marketingového průzkumu. Formulujte závěry plynoucí z průzkumu s ohledem na silné a slabé stránky současného stavu interní komunikace společnosti.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh interní komunikační strategie. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu komunikace dle návrhu k cílové skupině a otázku jeho financovatelnosti a personálního zabezpečení. Naznačte možnosti implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BARROW, Simon a Richard MOSELEY.** The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 0470012730.

**DE CHERNATONY, Leslie.** Značka: od vize k vyšším ziskům. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xiii, 315, s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-2007-1.

**KELLER, Kevin Lane.** Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3.

**NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin.** Personální management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-31-8.

**ROSETHORN, Helen.** The employer brand: keeping faith with the deal [online]. Farnham, Surrey, England: Gower, ?2009 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10325889>.

**VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra.** Personální management: (řízení lidských zdrojů). 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 158 s. ISBN 978-80-903888-8-8.

**HORVÁTHOVÁ, Petra.** Talent management. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu 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 .....  
5.4. 2016

.....  
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola 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.

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

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

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

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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá interní komunikací nakladatelské a vydavatelské společnosti v České republice z pohledu zaměstnanců a vnímáním společnosti jako značky zaměstnavatele. Primárně se zaměřuje na interní komunikaci a její vývoj a stav. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako interní komunikace, personální marketing, značka, značka zaměstnavatele, marketingový výzkum, kvantitativní výzkum. V praktické části obsahuje diplomová práce interpretaci a shrnutí výzkumných sond z let 2013 až 2016 a zaměřuje se na analýzu vývoje interní komunikace ve sledované společnosti. Součástí jsou doporučení ke zlepšení vyplývající ze zjištěných dat. V projektové části navrhuje diplomová práce projekt s cílem zvýšit angažovanost zaměstnanců a zlepšit komunikaci napříč společností.

Klíčová slova: interní komunikace, nástroje interní komunikace, personální marketing, řízení lidských zdrojů, značka, značka zaměstnavatele, marketingový výzkum, kvantitativní výzkum

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with internal communication of printing and publishing company in the Czech Republic from the perspective of employees and the perception of the company as an employer brand. It focuses primarily on internal communication and its development and status. The theoretical part of the thesis defines basic concepts such as internal communication, personal marketing, brand, employer branding, quantitative research. The practical part of the thesis contains a summary and interpretations of researches from the years 2013 to 2016 and focuses on analysis of internal communication in the company. Included are recommendations for improvement arising from the data. The project part of the thesis proposes a project to increase employee engagement and improve communication throughout the company.

Keywords: internal communication, internal communication tools, brand, employer branding, human resources management, personal marketing, marketing research, quantitative research

## Poděkování

Děkuji doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, která mě v průběhu studia inspirovala věnovat se interní komunikaci a v závěru studia při psaní diplomové práce mi byla velkou oporou. Ze srdce děkuji!

Poděkování patří také všem blízkým a kolegům, kteří mě podporovali a stali se součástí mého studia a souvisejících zkoumání.

## Čestné prohlášení

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA.....	13
1.2 NÁSTROJE .....	15
1.3 ANALÝZA A MĚŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	16
1.4 BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.5 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	18
<b>2 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>19</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	19
2.2 CÍLE A ZÁSADY.....	21
2.3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....	22
<b>3 ZNAČKA.....</b>	<b>25</b>
3.1 DEFINICE ZNAČKY .....	25
3.2 HODNOTY, VIZE A CÍLE ZNAČKY.....	27
3.2.1 Hodnota značky.....	27
3.2.2 Vize a cíle značky .....	28
3.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY.....	29
3.3.1 Identifikace a stanovení positioningu značky .....	30
3.3.2 Plánování a implementace marketingových programů značky.....	30
3.3.3 Měření a interpretace výkonnosti značky .....	31
3.3.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky.....	31
3.4 ROLE ORGANIZACE.....	32
<b>4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE.....</b>	<b>33</b>
4.1 PODSTATA ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	33
4.2 EMPLOYER BRANDING.....	35
<b>5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>38</b>
5.1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	38
5.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	39
5.2.1 Přípravná fáze.....	40
5.2.2 Realizační fáze .....	41
5.2.3 Metodologie kvantitativního výzkumu .....	42
<b>6 METODOLOGICKÝ POSTUP A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....</b>	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WOLTERS KLUWER .....</b>	<b>46</b>
7.1 HISTORIE WOLTERS KLUWER V ČESKÉ REPUBLICE.....	46
7.2 HODNOTY A VIZE WOLTERS KLUWER ČR.....	46
7.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE WOLTERS KLUWER ČR.....	48
7.3.1 Porady .....	48
7.3.2 Setkání zaměstnanců a prezentace výsledků firmy.....	49
7.3.3 Školení a pracovní snídaneč.....	50

7.3.4	E-mail.....	50
7.3.5	Intranet .....	51
7.3.6	TeamViewer, Trello, Skype a další.....	52
7.3.7	Nástěnka.....	52
7.3.8	Směrnice.....	52
7.3.9	Ostatní .....	52
7.4	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ WOLTERS KLUWER ČR.....	52
7.4.1	Nábor pracovníků.....	53
7.4.2	Hodnocení a péče o zaměstnance.....	54
7.4.3	Vzdělání a rozvoj .....	54
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ REALIZOVANÝCH VÝZKUMNÝCH SOND.....</b>	<b>56</b>
8.1	ZJIŠTĚNÍ Z LET 2013 AŽ 2015 .....	56
8.1.1	Výzkumná sonda z roku 2013 (kvantitativní).....	56
8.1.2	Výzkumná sonda z roku 2014 (kvalitativní).....	57
8.1.3	Globální průzkum z roku 2014 (kvantitativní).....	60
<b>9</b>	<b>ANALÝZA AKTUÁLNÍ VÝZKUMNÉ SONDY.....</b>	<b>62</b>
9.1	CÍL VÝZKUMNÉ SONDY.....	62
9.2	METODIKA A REALIZACE.....	62
9.3	RESPONDENTI.....	63
9.4	ČASOVÝ PLÁN .....	63
9.5	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	64
9.5.1	Vnímání Wolters Kluwer jako zaměstnavatele z pohledu interní komunikace .....	65
9.5.2	Nástroje interní komunikace – jejich využití a efektivita .....	72
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT A VÝSLEDKŮ A VERIFIKACE HYPOTÉZ .....</b>	<b>77</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>82</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRH KOMUNIKACE SMĚREM K ZAMĚSTNANCŮM.....</b>	<b>83</b>
11.1	DOPORUČENÍ K INTERNÍ KOMUNIKACI.....	84
11.2	NÁVRH 1 – ZVÝŠENÍ ANGAŽOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	87
11.2.1	Cílová skupina.....	87
11.2.2	Výchozí stav.....	88
11.2.3	Komunikační prostředky – nový zaměstnanec .....	88
11.2.4	Komunikační prostředky – stávající zaměstnanec .....	90
11.2.5	Časový plán a měření zpětné vazby .....	93
11.2.6	Rozpočet.....	94
11.3	NÁVRH 2 – ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI NAPŘÍČ FIRMOU.....	94
11.3.1	Cílová skupina.....	95
11.3.2	Výchozí stav.....	95
11.3.3	Projekt „(ne)Bud’ ve stínu!“ .....	95
11.3.4	Časový plán a měření zpětné vazby .....	97
11.3.5	Rozpočet.....	98
11.4	PŘEDPOKLÁDANÁ RIZIKA REALIZACE NÁVRHŮ 1 A 2.....	98
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>106</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>

## ÚVOD

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti Wolters Kluwer a postavení společnosti jako značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců na základě interní komunikace společnosti. Interní komunikace a její úspěšná aplikace mezi zaměstnanci je důležitým prvkem ve fungování firem, který napomáhá jejich růstu a úspěchu na trhu, přesto je v praxi stále poměrně opomíjenou oblastí. S tím souvisí také vnímání zaměstnavatele jako značky, která by pro zaměstnance měla být partnerem, měli by se s ní ztotožňovat a věřit jí, jen tak firmy docílí snížení fluktuace zaměstnanců a především zvýšení angažovanosti zaměstnanců, což přináší úspěch firmy ve všech oblastech jejího fungování. Employer branding, zde pracujeme s překladem „značka zaměstnavatele“, je jedním ze směrů moderního personálního řízení, které se zabývá širokou škálou aktivit, které může daná organizace realizovat a tím napomáhat svému rozvoji. A právě proniknutí do této oblasti je osobním zájmem autorky této práce.

Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci autorky, která je zaměstnancem společnosti Wolters Kluwer, a tedy i jejím zájmem je analýza a interpretace stavu interní komunikace společnosti, ale také základní definování, co pro zaměstnance znamená značka Wolters Kluwer a jak ji hodnotí jako zaměstnavatele.

V teoretické části diplomové práce se na základě rešerše dostupné literatury zaměříme na vymezení interní komunikace a jejích nástrojů, k čemuž nám poslouží četné odborné práce na toto téma. Pokusíme se dále vymezit pojem personální marketing a jeho postavení ve firmách. Stěžejním materiálem pro třetí kapitolu je právě bakalářská práce autorky, která podrobně vymezuje značku, její hodnoty, vize a cíle a kapitolu rozvíjí o novou oblast, employer branding, tj. značku zaměstnavatele ve čtvrté kapitole. Teoretickou část uzavírá kapitola vycházející z bakalářské práce autorky a věnující se marketingovému výzkumu se zaměřením na kvantitativní výzkum, který bude použit v praktické části diplomové práce.

Praktická část se bude opírat o vlastní výzkumnou sondu, která se zaměří na vnímání Wolters Kluwer jako zaměstnavatele z pohledu analýzy interní komunikace společnosti. Doplněna bude o interpretaci výsledků výzkumných sond z let 2013 až 2015 a právě analýza a interpretace realizovaných výzkumných sond budou základem pro následné shrnutí výsledků a doporučení pro další práci jak na interní komunikaci společnosti, tak na jejím vnímání zaměstnanci. Hlavním cílem výzkumné sondy je popsat stav interní komunikace

společnosti a její postavení jako zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců a právě její komunikace.

Projektová část naváže na část praktickou a jejím cílem bude na základě výsledků výzkumné sondy vymezit oblasti ke zlepšení a navrhnout možnosti interní komunikace Wolters Kluwer jako zaměstnavatele. Budou nastavena doporučení pro další vývoj interní komunikace společnosti a navrženy možné postupy, jak vnímání značky a interní komunikace zlepšovat, na co si dát pozor, kde jsou její slabá a silná místa a jak by se dala využít v její prospěch.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Je nutné mít stále na paměti, že „nelze nekomunikovat“ (Watzlawick et al., 1974), a to platí jak pro komunikaci interní, tak externí.

Jak uvádí Doubravová (2008, s. 23), komunikace je „výměnou či směnou informací, přičemž za informaci budeme považovat nejenom obsah zprávy, ale také její smysl, který dodáváme tím, že ji formulujeme pro výměnu či směnu. Informací proto není jen to, co nám říká hlasatel v televizi, ale i souvislost, v jaké je zpráva zařazena.“

Téma komunikace a komunikačního procesu je v odborné literatuře velmi časté, lze shrnout, že na obousměrné přímce odesílatel – kódování – zpráva (médií) – dekódování – příjemce nelze zapomenout na jak zpětnou vazbu, tak na všudypřítomný šum, který může sdělovanou zprávu transformovat pro příjemce do zcela jiného sdělení, než jaký zadavatel zamýšlel. (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 104)

Z komunikačního procesu vychází dále komunikace marketingová, která jej dále člení a rozděluje dle užitých médií a způsobů komunikace. Subjekty by měly pracovat především v rámci integrované marketingové komunikace (viz kapitola 1.5), tj. zkombinovat všechny ve firmě aplikovatelné prostředky komunikace tak, aby naplňovaly společný cíl. Tento způsob komunikace představuje základní souhrn možností, jakým způsobem a s jakým sdělením může organizace s cílovými skupinami komunikovat, a na jejich základě přinášet ucelené informace potřebné pro posílení pozitivní pověsti organizace a jejích produktů a služeb.

### 1.1 Charakteristika

Interními prostředky PR (public relations, tzv. vztahy s veřejností – interní i externí) se firma snaží budovat, zlepšovat a posilovat vztah a loajalitu zaměstnance ke společnosti, vybudovat pozitivní smýšlení o společnosti a zdokonalovat svou pozici zaměstnavatele v očích zaměstnanců. Jako o účinné můžeme o interní komunikaci mluvit, pokud to je „systematicky plánované, dvousměrné spojení, podpořené citlivým a konstruktivním přístupem ze strany pracovníků“. (Caywood, 2003, s. 141)

Často si management organizací neuvědomuje, že interní komunikace je velmi důležitá a může být pro firmu rozhodující v jejím fungování na trhu a pro její úspěšnost v daném segmentu. (Strategie.cz, ©2013) Nespokojený, nebo i jen špatně či nijak informovaný zaměstnanec může šířit negativní informace o organizaci ve svém okolí a poškodit její

jméno, ať už vědomě či nevědomky, a hlavně zaměstnanci jsou většinou prvními, kteří jednají se zákazníky. „Zaměstnanci by měli být o své firmě neustále informováni. Totéž platí o dalších interních zájmových skupinách, jako jsou akcionáři a odbory.“ (Clow, Baack, 2008, s. 355) Ve shodě s Clowem a Baackem (2008, s. 355) uvádíme, že především ve velkých firmách je potřeba spolupráce oddělení lidských zdrojů a PR oddělení či marketingového oddělení, pokud jsou odděleny, k docílení efektivní interní komunikace. Často se v praxi stává, že PR oddělení a HR oddělení tvoří stejní lidé, což při funkčním rozdělení kompetencí a činností nemusí být na škodu. Komunikace ve firmě může probíhat všemi směry, základními jsou „shora dolů, zdola nahoru a příčná komunikace“. (Černá a kolektiv, 2006, s. 27) Jedná se o komunikační akty probíhající od managementu k zaměstnancům, od zaměstnanců k managementu nebo napříč pozicemi v organizaci. Lze souhlasit, že „interní komunikace a její kvalita, rychlost a účinnost může být ovlivněna celou řadou skutečností – podniková kultura, styl vedení, organizační architektura, použité komunikační prostředky“. (Černá a kolektiv, 2006, s. 27) Často dochází také k tomu, že vedení společnosti má zkreslené, neověřené informace o motivačních prvcích, které by zaměstnanci uvítali, a zaměřují se jen na finanční ocenění a bonusy, což nemusí být vždy efektivní. Pro mnohé zaměstnance je vyčtené uznání jejich práce, příjemné a funkční pracovní prostředí a práce na zajímavých úkolech důležitější nebo minimálně stejně důležité jako finanční ohodnocení jejich práce.

Problémy v interní komunikaci také plynou z dichotomie toho, co si manažeři myslí, že zaměstnanci chtějí vědět, a toho, co zaměstnanci skutečně vědět chtějí. Dle Holé (2011, s. 5) se jedná „o tři základní oblasti, které vyplývají z cílů interní komunikace, které lze pro úvod obecně vymezit jako:

1. informační zabezpečení nutné pro výkon práce,
2. informační a motivační propojení nutné pro spolupráci,
3. formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.“

Je tedy patrné, že interní komunikace je právoplatnou součástí personálního řízení a managementu firem. Firmy by si měly uvědomit význam interní komunikace také na jejich celkový chod a úspěšnost na trhu. (Yates, 2006)



Dle Holé (2011, s. 56) dosahují firmy s efektivní interní komunikací až o 19 % vyššího vlivu na trhu než firmy s neexistující či neefektivní komunikací. Vliv na efektivitu komunikace „mají tyto prvky:

1. řízení změny u manažerů, které podporuje komunikaci změn mezi manažery a pracovníky...,
2. propojování práce zaměstnanců s obchodní strategií – důraz na význam každého pracovníka pro výsledky firmy,
3. průběžný komunikační proces – základní informační a motivační propojení.“ (Holá, 2011, s. 56)

Je nutné mít na zřeteli i odlišnosti mezi například americkými společnostmi, kde je interní komunikace a její fungování na vysoké úrovni a mentalita zaměstnanců jiná, a českými společnostmi, jejichž interní komunikace naráží na nepochopení mezi zaměstnanci.

## 1.2 Nástroje

V interní komunikaci jsou důležité jak nástroje, kterými je realizována, tak zpětná vazba – obousměrná, tj. vedení firmy k zaměstnancům a opačně. Při špatné interní komunikaci může vzniknout informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. (Holá, 2006) Špatná interní komunikace vede k nemotivovanosti zaměstnanců, jejich pasivitě, větší fluktuaci a v důsledku toho všeho ke ztrátám na zisku organizace. Správně nastavená a funkční interní komunikace je důležitým nástrojem organizace pro její růst a úspěšnost a především spokojenost zaměstnanců i zákazníků. (Baráková, 2013) Dle Tomáše Pouchy z Institutu interní komunikace „fungující interní komunikace přináší zvýšení angažovanosti zaměstnanců. A je prokázáno, že angažovaný zaměstnanec zajistí svému zaměstnavateli větší finanční přínos než neangažovaný.“ (Institut interní komunikace, ©2014)

Mezi nástroje interních PR patří například:

- intranet,
- porady skupiny či týmu,
- interní školicí programy,
- nástěnka,
- dotazníky, průzkumy mínění,
- oběžníky, předpisy,

- firemní časopis, noviny,
- společenské a sportovní akce,
- dny otevřených dveří atd.

Dle formy můžeme interní komunikaci dělit na osobní, písemnou a elektronickou (Boucník a kol., 2011; Dvořáková a kol., 2012, přidávají ještě pracovní prostředí jako takové). Míra využití jednotlivých nástrojů závisí na rozhodnutí každé organizace. Co může fungovat v jedné, nemusí fungovat v druhé. Přesto je vhodné u využívaných nástrojů pravidelně hodnotit jejich efektivitu, aby bylo možné je stále zlepšovat a tím i komunikaci uvnitř organizace.

### 1.3 Analýza a měření interní komunikace

V rámci interní komunikace je třeba analyzovat její současný stav, a to pomocí četných modelů například 7S (analyzuje vnitřní firemní prostředí z pohledu 7 prvků – firemní strategie, struktury, systémů řízení, stylu řízení a manažerské práce, spolupracovníků, schopností a dovedností a sdílených hodnot), SLEPT (analyzuje vnější firemní prostředí pomocí prvků makroprostředí, kterými jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory) nebo nejčastějšího modelu SWOT analýzy (tento model shrnuje vnější i vnitřní faktory ovlivňující firemní prostředí, tj. silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, které jsou s jejím fungováním spjaty). (Keřkovský, 2002)

Pro zjištění stavu interní komunikace lze také využít možností, které přináší kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu, a zmapovat interní komunikaci z pohledu samotných zaměstnanců včetně managementu. „Pokud podnik teprve s ‚organizovanou‘ interní komunikací začíná nebo hledá její koncepci, je namísto udělat komunikační audit... Vzhledem ke komplexnosti takového auditu a citlivosti výsledných závěrů je zásadní, aby tento výzkum prováděla externí společnost... Výsledkem komunikačního auditu jsou doporučení, z nich vychází strategie interní komunikace.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 401)

Jak uvádí Tomáš Poucha, „měření je důležité také proto, že potřebujeme vědět, jestli to, co děláme, má smysl, potřebujeme argumenty pro management, a potřebujeme také popsat vývoj ve firmě a zjistit efektivitu nástrojů a vynaložených peněz.“ (Institut interní komunikace, ©2015)

Podle Lenky Šilerové z Ipsosu „k měření interní komunikace se tak dají využít různě engagement studie, hodnocení samostatných projektů či médií (například firemního časopisu

nebo eventu), ankety či dotazníky. Zajímavé je i vyhodnocování zdrojů a kanálů, odkud berou zaměstnanci svoje informace, a práce s nimi... Po analýze situace se tak vedení firmy může rozhodnout, které komunikační kanály využít pro klíčová sdělení, které pro vztahové informace, kde rozšířit záběr a které kanály případně zrušit... Takový postup pak může vést k zefektivnění interní komunikace a k jejím lepším výsledkům. Trendy směřují ... především k nepřímým metodám dotazování, k otevřeným otázkám, nástrojům měřícím emoce, jako je Emotiscap, a k biometrickým analýzám. Cílem těchto způsobů testování je získání zpětné vazby, která není ovlivněná tím, co si lidé myslí, že by měli odpovídat.“ (Marketing Journal.cz, ©2013)

Nelze než souhlasit, že měření interní komunikace je základem pro úspěšné aplikování interní komunikace v praxi organizace a pilířem pro její rozvoj a efektivitu.

#### 1.4 Bariéry interní komunikace

Obecně je největším problémem jakékoli komunikace tzv. komunikační šum, tj. stav, kdy dochází k nepochopení komunikovaného sdělení, a výsledkem jsou zkreslené informace.

Neefektivní interní komunikace jde obvykle ruku v ruce se situací, kdy jednotlivé prvky (zaměstnanci) interní komunikace pociťují nedostatek informací, informace se k nim dostávají v neúplné či dokonce zkreslené podobě a jsou nejednoznačné a matoucí. (Holá, 2011, s. 80)

Jak již bylo uvedeno, „informovanost zaměstnanců o vývoji podniku a jeho záměrech je důležitá pro jejich motivaci, zájem o podnik, identifikaci s jeho cíli i ochotu ke změnám. Stejně tak je důležitá i pro získání důvěry zaměstnanců k jejich nadřízeným a podnikovému vedení. Oboustranná komunikace se zaměstnanci je však pro podnik nezbytná i jako zdroj informací ke zlepšení jeho výkonnosti... Podle mezinárodních průzkumů je nedostačující komunikace se zaměstnanci zdrojem osmdesáti procent všech problémů, které na pracovištích vznikají.“ (Urban, 2010)

Urban (ProByznys.info, ©2013) také rozděluje bariéry v interní komunikaci z pohledu dvou příčin:

- „systémové příčiny souvisí s vnitřním uspořádáním organizace“ a zahrnují jak složitou nebo opačně atomizovanou organizační strukturu, nízkou zastupitelnost zaměstnanců na jednotlivých postech aj.,

- měkké příčiny, které se váží ke komunikačním schopnostem vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců.

## 1.5 Integrovaná marketingová komunikace

Každá „organizace (zde zjednodušeno pro podnikatelský sektor), která chce proniknout a vyniknout na svém trhu, by měla aplikovat do svého podnikání integrovanou marketingovou komunikaci, tj. zkombinovat všechny v organizaci aplikovatelné prostředky komunikace tak, aby naplňovaly společný cíl“. (Baráková, 2014, s. 24)

Integrovaná marketingová komunikace je „koordinace a integrace všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci firmy do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Tato integrace se týká veškeré firemní komunikace – mezipodnikové, v rámci marketingových kanálů, komunikace zaměřené na zákazníky i komunikace interní“. (Clow, Baack, 2008, s. 9) Caywood definoval v roce 1991 integrovanou marketingovou komunikaci jako „pojem plánování komunikace marketingu, jenž představuje přidanou hodnotu komplexního plánu, zhodnocujícího strategickou úlohu určitého počtu rozličných oblastí komunikace – reklamy, přímého oslovení (a zpětné vazby), podpory prodeje a public relations – a tyto propojuje za účelem dosažení zřetelnosti, konzistence i maximálního účinku“. (1991, cit. z Caywood, 2003, s. xxiv)

„Integrovaná marketingová komunikace je koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.“ (Kotler, 2007, s. 818)

Dle Pelsmackera (2003, s. 29–30) „různé definice obsahují stejnou myšlenku: komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Hlavní přínos... spočívá v tom, že konzistentní soubor sdělení a informací je předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky a informačními kanály.“

Jak z uvedených definic vyplývá, „integrovaná marketingová komunikace představuje základní souhrn možností, jakým způsobem a s jakým sdělením může organizace s cílovými skupinami (interní a externí veřejností) komunikovat, a pomocí těchto komunikátů přinášet ucelené informace potřebné pro posílení pozitivní pověsti organizace, image, značky a jejích produktů a služeb.“ (Baráková, 2014, s. 24)

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Bez vymezení pojmů není možné problematiku, které se budeme věnovat, blíže poznat. Na pomoc si vezmeme definici gurma marketingu, který jej chápe jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, 2007, s. 40) Jako proces jej chápe také Pelsmacker (2003, s. 23), podle něj je marketing „proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směňovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“

Americká marketingová asociace uvádí, že „marketing je aktivita, soubor institucí a procesů sloužících pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti.“ (American Marketing Association, ©2013, vlastní překlad autorky)

Marketing tedy zahrnuje řadu procesů, které na sebe navazují a směřují ke společnému cíli, který si daný jednatel či společnost stanovili. Existuje řada specifických oblastí marketingu (marketing služeb, databázový marketing, koncentrovaný a další), pro účely diplomové práce se zaměříme na základní vymezení personálního marketingu.

### 2.1 Charakteristika personálního marketingu

V oblasti personálního marketingu je nutné odlišit pojmy, jako jsou interní marketing a právě personální marketing. Samotný „interní marketing tvoří 3 roviny:

- HRM (Human Resources Management),
- marketing (prodej),
- strategie a strategické řízení. ...

Problematikou interního marketingu se začali zabývat marketéři a vědci v Americe již před více než 25 lety. Interní marketing byl poprvé zmíněn jako způsob řešení kvality služeb v 70. letech. Za těchto téměř 30 let prošel interní marketing třemi základními vývojovými stádii, či lépe řečeno třemi směry. Tyto směry se dělí dle toho, jakou roli dle jejich zastánců sehrává interní marketing v organizaci:

- a) interní marketing jako motivační nástroj,
- b) interní marketing má naučit myslet zaměstnance marketingově,

c) interní marketing jako strategický nástroj.“ (Vlčková, 2011, s. 14)

Jurášková, Horňák a kol. (2012, s. 122) označují interní marketing za jednu ze základních forem holistického (zjednodušeně řečeno hloubkového) marketingu.

Kotler (2007, s. 720) interní marketing označuje jako „marketing prováděný formou poskytování služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.“

Vidí jej tedy jako součást firemní kultury, protože jen zaměstnanec, který zná společnost a její produkty (ať už hmotné či nehmotné povahy) a je výborně proškolený a efektivně motivovaný, dokáže zákazníkovi předat potřebné informace důležité pro úspěšný nákup/prodej či jiný vytýčený cíl.

Dle Stýbla (2008, s. 66) je personální marketing „soubor činností soustřeďujících se na plánování, získávání, výběr, adaptaci a vyčleňování – uvolňování (propouštění, snižování stavu apod.) zaměstnanců. Posláním... je zajišťovat optimální počet, strukturu a kvalitu zaměstnanců v souladu s aktuálními a dlouhodobými potřebami firmy.“

*Tab. 1. Schéma 2.1 Srovnání klasického pojetí marketingu (pro výrobky a služby) a personálního marketingu.*

<b>Marketing výrobků a služeb</b>	<b>Personální marketing</b>
objekt zájmu mimo firmu: zákazník	objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci
subjekty trhu: zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	objekt zájmu: potenciální (i stávající) zaměstnanci
cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

*Zdroj: Stýblo, 2008, s. 66.*



Abeceda personalisty (2015, s. 15) personální marketing zjednodušeně označuje jako „způsob, jímž organizace získává a udržuje na trhu práce a zaměstnanosti pracovníky v organizaci. Předmětem personálního marketingu jsou pracovní místa a pracovní síly. Jde o nasyčení potřeb zaměstnanosti prostřednictvím konkurenceschopné personální politiky organizace.“

Je patrné, že mezi odborníky nepanuje tak úplně shoda, co vše personální marketing či interní marketing zahrnují. Za velmi srozumitelnou a zdařilou lze považovat definici: „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré... zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2007, s. 160)

Interní marketing (je nutno mít na paměti, že duálně existuje také externí marketing, např. Kotler, 2007, s. 720, jej používá v oblasti marketingu služeb) lze tedy považovat za nadřazený pojem, ze kterého se profiluje samostatná oblast personálního marketingu, která využívá známé principy marketingu a zaměřuje se na jejich užití v interním prostředí organizace, tj. cílí na stávající i potenciální zaměstnance.

## 2.2 Cíle a zásady

Interní marketing si dle Juráškové, Hornáka a kol. (2012, s. 122) „klade za cíl trénovat a motivovat zaměstnance tak, aby přijali za své marketingové principy firmy a využívali je pro uspokojování přání a potřeb zákazníků.“

Zde je jistě možné postavit na roveň názor Koubka (2007, s. 160), že „personální marketing... slouží vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní. Má však i výrazný motivační efekt.“

Odborníci se shodují především v tom, co personální marketing zahrnuje. Za všechny např. Stýblo (2008, s. 67):

- „analýzy trhu práce vnitřní a vnější (informace),
- plánování v souladu s firemní strategií (cíle a úkoly),
- promyšlení reakce na vznik nových nahodilostí a změn (včetně odhadu rizik),
- kontrolu a hodnocení personální výkonnosti (efektivnost práce, plnění úkolů a cílů),
- řízení podle odchylek (změny – nápravu původních záměrů).“

„V personálním marketingu jde především o to porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby.“ (Koubek, 2007, s. 163)

Lze shrnout, že „personální marketing přináší řadu změn v orientaci, postojích i přístupech. Zřejmě za ty zásadní lze považovat:

- vybudování silné značky zaměstnavatele na trhu práce – vyšší atraktivita pro stávající zaměstnance i budoucí uchazeče,
- snížení nákladů spojených s náborem a kratší čas nezbytný k výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici ve firmě,
- zkvalitnění vnitrofiremní komunikace a vyšší míra angažovanosti a propojení zaměstnanců,
- zajištění konkurenceschopnosti firmy v oblasti lidských zdrojů,
- vytvoření silnější, rozhodnější a autoritativnější pozice útvaru řízení lidských zdrojů ve firmě.“ (Abeceda personalisty, 2015, s. 88)

### 2.3 Human Resources Management

Personální oddělení firem se často označují jako HR oddělení, tj. oddělení lidských zdrojů. Dochází tedy k zúžení pojmu personální marketing. Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) je však součástí personálního marketingu.

„Zvýšená konkurenceschopnost, která je doprovodným rysem globalizace světové ekonomiky, vede k potřebě dát zaměstnancům větší prostor k inovacím. Současně je však třeba zajistit, aby při absenci bezprostředního dohledu vůči firmě byli naprosto loajální. Z rozporu těchto potřeb vyrůstá filozofie řízení lidských zdrojů.“ (Abeceda personalisty, 2015, s. 20)

Každá organizace, v jejíž struktuře nalezneme oddělení lidských zdrojů, přistupuje k jednotlivým výše uvedeným činnostem odlišně. Veškerá související HR činnost je totiž odvislá od prostředí, situace, strategie a dalších položek, které daná organizace chce naplnit. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008, s. 5)

„Koncept řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) dorazil do Velké Británie v polovině osmdesátých let 20. století v podobě určité sady hodnot, předpisů a návodů které byly formulovány na Harvard Business School... Praktici i akademici prosazovali řízení lidských zdrojů jako strategickou disciplínu s dlouhodobým výhledem do budoucna.

Personální řízení pak považovali za výhradně administrativní a operativní záležitost... Řízení lidských zdrojů bylo také z důvodu svého výrazného zaměření na plánování považováno za proaktivní... vše, co mělo něco společného s řízením lidských zdrojů, bylo vnímáno jako moderní a správné... V dnešní praxi se tedy setkáváme s různými podobami personalistiky, od role téměř výhradně administrativní až po skutečně strategické řízení personální práce, kdy role personálního manažera je v podniku postavena na úroveň ostatních vedoucích (ředitelských) funkcí přímo podřízených řediteli podniku.“ (Němec, Bucman, Šikýř, 2008, s. 40)

Armstrong (2006, s. 3, vlastní překlad autorky) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a koherentní přístup k řízení toho nejcennějšího, co tvoří organizaci – tedy lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Jak uvádí Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 235): „Pozitivní pracovní vztahy v rámci organizace a jejího okolí zvyšují spokojenost a posilují identifikaci pracovníků se zájmy a cíli organizace. Současně vytvářejí dobrý obraz organizace v očích obchodních partnerů, zákazníků, veřejnosti a dalších zainteresovaných stran.“

Váchal a Pártlová (2008, s. 9–10) označují tuto oblast jako personální řízení a definují ji jako „část řízení, která se orientuje na problematiku člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k podniku. Protože úloha člověka má pro fungování podniku zásadní význam, je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a je neoddelitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka... v širším slova smyslu. ...v užším slova smyslu pak tvoří náplň práce specialistů personálního řízení, tedy personalistů, pracovníků personálního útvaru... K hlavním problémovým úkolům, které personální útvar zajišťuje nebo se na zajišťování podílí, v současné době patří:

- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku,
- personální prognózování a plánování pracovníků,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
- formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,

- vytváření systémů hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
- zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
- výzkumy názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídicími orgány podniku a s odborovou organizací.“

Z výše uvedeného je zřejmé, že „HRM praktiky ovlivňují dovednosti zaměstnanců prostřednictvím akvizice a rozvoje lidského kapitálu firmy. Definované postupy organizací pro získávání pracovníků, které zajistí kvalifikované a spolehlivé uchazeče, mají podstatný vliv na kvalitu nových zaměstnanců a uplatnění jejich dovedností.“ (Huselid, 1995, s. 637, vlastní překlad autorky)

Velmi důležitou složkou, kterou nelze při práci s lidmi opomenout, je motivace. „Motivací rozumíme celý složitý soubor nejrůznějších činitelů, představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“ (Váchal, Pártlová, 2008, s. 41) A právě motivace je hnacím motorem každé činnosti člověka a při jejím správném využití a nasměrování ze strany zaměstnavatele dochází k maximálnímu zapojení zaměstnance do pracovního procesu, ale především do samotného chodu organizace. Pozitivně motivovaný zaměstnanec je tou nejlepší vizitkou dané organizace.

### 3 ZNAČKA

Značky se staly nedílnou součástí každodenního života člověka. „Již po staletí jsou značky využívány jako prostředek k odlišení zboží jednoho výrobce od ostatních.“ (Baráková, 2014, s. 25) V minulosti to byly např. cechy, které označovaly své výrobky značkami a varovaly tak před nekvalitními výrobci. (Kotler, Keller, 2013, s. 280) „Slovo ‚brand‘ (značka) pochází ze starého norského nebo germánského výrazu ‚pálit‘ ... Obrazně hovoříme o brandingů tehdy, když míníme všechny atributy produktu, které zanechávají v mysli zákazníka trvalou představu.“ (Healey, 2008, s. 6) „Brandingem rozumíme obdaření výrobku nebo služby silou značky. Jeho celou podstatou je vytváření rozdílů mezi výrobky... Branding vytváří mentální struktury pomáhající spotřebitelům utřídit si znalosti o výrobcích nebo službách způsobem, který usnadňuje jejich pozdější rozhodování, a tím přináší hodnotu firmě.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 281)

Vývoj ve vnímání značky je stále patrný: „Historicky se za ztělesnění značky považovali ředitelé a prezidenti společností, avšak dnes představují vizuální reprezentaci značky všichni zaměstnanci, zejména ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, neboť to jsou oni, kdo ovlivňuje pohled zákazníků na to, jak značku přijímají. Reklama i nadále zůstává výkonným nástrojem komunikace budování značky, avšak hlavní problém, který firmy musí řešit, je, jak zajistit, aby zaměstnanci dostali při své každodenní práci slibům, jež zákazníci na základě reklam očekávají.“ (Chernatony, 2009, s. 10)

Vývoj značky, jejího chápání, definování a přístupu k ní probíhal poměrně dlouho, avšak až od 20. století je možné vysledovat, že dochází ke skutečnému odklonu od klasického vnímání značky jako vizuálního zpodobnění produktu či služby a k příklonu k modernímu pojetí zaměřenému především na emocionální stránku značky a zapojení všech subjektů se značkou souvisejících při jejím budování. (Baráková, 2014)

#### 3.1 Definice značky

Definice značky a přístupů k ní existuje v odborné literatuře mnoho. V roce 1960 definovala Americká marketingová asociace značku jako „jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců“. (1960, cit. podle Vysekalová, 2004, s. 132) Oproti tomu Chernatonyho definice z roku 2003 již uvádí, že úspěšná značka je „identifikovatelný výrobek, služba, osoba nebo místo

posílené takovým způsobem, že kupující nebo uživatel vnímají relevantní, jedinečné a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich potřebám“. (Chernatony, 2009, s. 17)

Kotler (2007, s. 635) vymezil značky jako „trvalá aktiva firmy, která přežijí konkrétní produkty a vybavení firmy... jsou tedy významnými aktivy, která je třeba pečlivě rozvíjet a spravovat.“ Vysekalová (2004, s. 132) uvádí dva pohledy na značku, a to „jako na vizuální ztvárnění nebo také jako na komplexní soubor mnoha prvků, včetně emocí“.

Na základě emocionálního chápání značky definuje Neumeier (2008, s. 2) značku jako „instinktivní pocit člověka o produktu, službě nebo společnosti. Je to niterný pocit, protože jsme především emocionální a intuitivní bytosti, i když se všemožně snažíme být racionální... Každý jednotlivec si vytváří svou vlastní verzi značky. Společnosti tento proces sice nemohou kontrolovat, ale mohou jej ovlivnit komunikací vlastností, které odlišují jejich výrobky od ostatních...“

Značku je nutné vnímat nejen jako vizuální zpodobnění dané firmy, ale především jako samostatnou entitu, která „žije“ vlastním životem dle každého jednotlivce, který s ní přijde do kontaktu, a zahrnuje v sobě emoce (kladné i záporné), které při správném použití ze strany firmy mohou napomoci značce generovat zisk.

Základní funkce značky dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 27) jsou:

- identifikační – zde značka vystupuje jako viditelný prvek corporate designu, napomáhá zákazníkovi rozpoznat produkt na trhu,
- garanční – značka umožňuje zákazníkovi identifikovat kvalitu, ač nemůže „objektivně posoudit kvalitu produktu“,
- personalizační – značka sděluje zákazníkovi „zařazení v určitém sociálním prostředí“.

Díky značce a jejím specifickým hodnotám a funkcím, které jsou spojeny s daným produktem či službou, se může daná organizace úspěšněji odlišit od konkurence. (Pelsmacker, 2003, s. 59) Jak uvádí Kotler (2007, s. 638), značka je tedy nositelem:

- vlastností např. produktu či služby,
- přínosů (benefitů) pro zákazníka, kdy tyto přínosy tvoří nadstavbu vlastností (např. vlastnost „drahý“ lze převést na emocionální přínos „obdiv a respekt okolí“,



- hodnot – proto je nutné zvolit správnou cílovou skupinu, která bude sdílet hodnoty značky se svými hodnotami,
- kultury,
- osobnosti – značka by měla mít svoji osobnost a pokud se zákazník s touto osobností ztotožní, ať už ve svých reálných či vysněných představách, má daná organizace tzv. vyhráno.

Značka, jak je patrné z výše uvedeného, identifikuje organizaci a napomáhá zákazníkovi ve výběru na daném trhu. Organizace si mohou také značku zaregistrovat, což je právně chráněno před zneužitím značky. (Kotler, Keller, 2013, s. 280)

## 3.2 Hodnoty, vize a cíle značky

### 3.2.1 Hodnota značky

Veřejnost (externí i interní) vnímá značku nejen jako produkt, ale také jako nositele hodnoty. „Skutečná hodnota silné značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu“. (Kotler, 2007, s. 635) Čím vyšší loajalitu zákazníci ke značce cítí, tím více peněz jsou ochotni za dané produkty zaplatit. Hodnota značky také napomáhá zvyšovat renomé organizace, její vliv na daném trhu a je spoluvytvářena zákazníky a jejich vztahy k organizaci. Jedním z cílů organizací by mělo být zvyšování hodnoty značky. (Kotler, 2007, s. 636) „Hodnota značky (*brand equity*) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám. Může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí a jednají ve vztahu ke značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka přináší.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 281)

Každá značka byla vytvořena za nějakým účelem. Pokud je tento účel realizován a posilován pomocí hodnot značky, které souzní s hodnotami zákazníků, pak stimulují jejich chování ve prospěch dané organizace a odlišují ji od konkurence. „Hodnoty značky... souvisejí s určitými osobnostními rysy a zákazníci si tudíž volí značky, jejichž hodnoty odrážejí skutečnou osobnost uživatele, nebo takovou, jakou by si uživatel přál mít... je dále potřeba zajistit, aby její hodnoty byly jedinečné a nebyly spojovány s obecnými hodnotami kategorie, kam daná značka spadá...“ (Chernatony, 2009, s. 115)

„Hodnota značky je ... strategickou záležitostí, hodnotou majetku, který je součástí konkurenční výhody a podporuje dlouhodobě rentabilitu firmy.“ (Vysekalová, 2004, s. 132)

Kotler s Kellerem (2013, s. 294) doporučují (stejně jako další odborníci v oboru) provádět audit značky, který zjišťuje, v jaké kondici značka je, kde jsou její nedostatky, a navrhuje zlepšení. Navrhují dva přístupy měření hodnoty značky:

- nepřímý – „hodnotí potenciální zdroje hodnoty značky pomocí identifikace a sledování struktur znalostí značky mezi spotřebiteli“,
- přímý „hodnotí skutečný dopad znalosti značky na reakci spotřebitele na různé aspekty marketingu“. (Kotler, Keller, 2013, s. 294)

Mezi tři nejuznávanější modely měření hodnoty značky Kotler s Kellerem (2013, s. 283–287) řadí:

- Brand Asset Valuator, který definuje čtyři klíčové složky nebo pilíře hodnoty značky, a to diferenciaci, relevanci, úctu a znalost.
- BRANDZ, který budování značky promítá do postupných kroků a každý krok závisí na úspěšném dosažení kroku předchozího. Cíle jednotlivých kroků jsou přítomnost, relevance, výkon, výhoda a svázanost.
- Rezonanci značky, kdy tento model chápe budování značky také jako proces uskutečňování několika po sobě následujících kroků, s nimiž souvisí tyto stavební kameny značky: významnost značky, výkon, image značky, posouzení značky, pocity spojené se značkou, rezonance značky.

Je vhodné doplnit ještě jeden model, a to společnosti:

- Interbrand, která měří přínos značky na obchodní výsledky, její výkonnost a v neposlední řadě sílu značky. (Interbrand, ©2014)

### 3.2.2 Vize a cíle značky

Značka by měla vyjadřovat určité hodnoty, se kterými se v ideálním případě externí i interní veřejnost ztotožní a které napomohou jejímu úspěchu na trhu, jak je uvedeno výše. Při tvorbě značky je nutné dbát na to, zda je definována také vize značky a cíle, které ji budou dále směřovat. „Značka by měla působit na všechny smysly, měla by být ‚krásná‘ designem výrobku, ale i jeho obalu, prezentačních a komunikačních materiálů. Měla by vytvářet příběhy... plné emocí, které mají v marketingové komunikaci nezastupitelnou roli.“ (Jurášková, 2012, s. 24)

Proces budování značky začíná formulací vize značky, jež je potřebná pro vytýčení cílů do budoucnosti. Dle Chernatonyho (2009, s. 88) by měla vize značky obsahovat tři komponenty:

- představu budoucnosti,
- účel/smysl značky,
- stanovení hodnot, které budou oporou značky.

Stanovené vize značky se musí dále promítnout do cílů značky, které by měly „dát zaměstnancům jasný směr jejich aktivit a také představu o tom, čeho chce značka dosáhnout“ (Chernatony, 2009, s. 88), tj. je nutné vydefinovat, v jaké oblasti by mohla být značka leaderem a dlouhodobě úspěšná. Stanovená vize značky by měla mít dlouhodobý charakter, dle Chernatonyho (2009, s. 107) zhruba 10 let (v závislosti na daném trhu, kdy existují rychleji a pomaleji se měnící trhy).

Jako při každé činnosti, i při stanovení vize a cílů značky může dojít k nepochopení, zdržení či oddalování jednotlivých činností v souvislosti s každodenními pracovními povinnostmi, a proto „je vhodné nastavit kontrolní mechanismy, které by tyto brzdicí činnosti eliminovaly a zpět soustředily činnosti na stanovené cíle.“ (Chernatony, 2009, s. 171) Je ovšem nutné si uvědomit, že zavděčit se nelze všem. „Jednou z nejčastějších chyb při tvorbě vizi značek je snaha splnit potřeby každého spotřebitele... vytvořit vizi značky znamená správně se rozhodnout a na začátku tohoto procesu je cílový spotřebitel. Pouze přesnou definicí klíčového spotřebitele můžete důsledně pochopit jeho svět a odhalit vlastnosti své značky, jež mohou přidat hodnotu.“ (Taylor, 2007, s. 38)

### 3.3 Strategické řízení značky

Řízení značky, neboli *brand management*, je dynamicky se rozvíjející oblastí marketingu. Proces řízení značky je mnohvrstevnatý a lze v odborné literatuře nalézt několik přístupů. Je to „strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky“ (Přibová a kol., 2000, s. 15) „Součástí systému řízení značky je také tzv. brand equity, ... jak zákazníci značku vnímají a jak její znalost ovlivňuje jejich vztah a chování k ní. Brand equity neboli vztah zákazníka ke značce.“ (Vysekalová, 2004, s. 139)

Dle Kellera (2007, s. 72), jehož publikace je pro tuto podkapitolu stěžejní, zahrnuje strategické řízení značky „design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky“.

Při tvorbě značky je důležité naplňovat jednotlivé kroky tohoto procesu tak, aby ve výsledku vznikla úspěšná značka.

Proces strategického řízení značky zahrnuje podle Kellera (2007, s. 73) čtyři hlavní kroky:

- 1) identifikovat a stanovit positioning a hodnoty značky,
- 2) naplánovat a implementovat marketingové programy značky,
- 3) změřit a interpretovat výkonnost značky,
- 4) zvyšovat a udržovat hodnotu značky (Příloha PI: Proces strategického řízení značky)

### **3.3.1 Identifikace a stanovení positioningu značky**

Je nutné si v rámci procesu strategického řízení značky uvědomit, „co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci“. (Keller, 2007, s. 73)

„Na základě jasného zhodnocení vize značky lze vymyslet soubor funkčních a emočních hodnot, které se pak dodávají prostřednictvím koordinovaných celopodnikových procesů. To vede k vytvoření určitého pozičního stanoviska pro komunikaci funkčních hodnot značky a k vytvoření určitého typu osobnosti, který působí jako metafora pro emoční hodnoty značky. Ideálně by tyto měly být vnímány spotřebiteli jako shodné s jejich vlastním imagem, měly by odpovídat jejich funkčním a emočním potřebám.“ (Chernatony, 2009, s. 31) Neméně důležité je provedení auditu vnějšího prostředí značky a sledování různých faktorů, které ovlivňují fungování organizace a souvisí s jejím externím prostředím (distributoři, konkurence, makroekonomika). V průběhu každého procesu je potřebné „pravidelně provádět hodnocení značky, kdy se monitoruje výkon značky vzhledem ke stanoveným klíčovými kritériím“. (Chernatony, 2009, s. 88)

### **3.3.2 Plánování a implementace marketingových programů značky**

V tomto kroku by měla být stanovena identita značky, tj. vybrány takové prvky, které budou značku tvořit a odlišovat od konkurence. Měly by být „zapamatovatelné, smysluplné, oblíbené, převoditelné, adaptabilní a ochranné“. (Keller, 2007, s. 205)

Je také potřebné propojit „schopnosti a nadšení zaměstnanců s očekáváními zákazníků. Efektivní řízení značky musí plně využívat hodnot a intelektu organizace takovým způsobem, aby jednotný proces zdokonalování hodnot mohl dodávat trvalou jedinečnou nabídku, kterou zákazníci uvítají jak z racionálního, tak z psychosociálního pohledu“. (Chernatony, 2009, s. 24)

Bez integrované marketingové komunikace a jednotlivých marketingových programů k vybudování hodnoty značky a jejího postavení se žádný proces strategického řízení značky neobejde. Výběr jednotlivých programů a stanovení strategie (značky, produktu, ceny nebo distribučních cest) a taktiky jsou důležitou podmínkou pro úspěšnou tvorbu značky. (Keller, 2007, s. 297) Vhodně vybraná forma komunikace značky „se vymaní z komunikační změti konkurence... zároveň musí naplňovat strategii pozice značky a spojovat toto naplňování se jménem značky“. (Aaker, 2003, s. 162) Nelze opomenout také „působení sekundárních asociací“ (Keller, 2007, s. 74) se značkou, kdy si zákazníci vytváří vlastní spojení s jiným objektem, který má pro ně určitý význam. Právě tyto asociace mohou být pro další směřování značky klíčové.

### 3.3.3 Měření a interpretace výkonnosti značky

Aplikované marketingové programy a jejich efektivita jsou závislé na výkonnosti značky a jejím měření. Jen tak je možné určit, zda jsou programy efektivní, vhodně zvolené a cílené. K měření hodnoty značky je možné použít hodnotový řetězec značky, což je „strukturovaný přístup k odhadování zdrojů a přínosů hodnoty značky a způsobu, jímž marketingové aktivity vytváření hodnotu značky“. (Keller, 2007, s. 417) Dle Kellera (2007, s. 416) je dále vhodné „rozvinout a implementovat systém měření hodnoty značky“, což je „soustava postupů výzkumu, která poskytuje včasné, přesné a okamžitě využitelné informace o značkách pro marketéry, takže mohou učinit nejlepší možná taktická rozhodnutí v krátkodobém – a strategická rozhodnutí v dlouhodobém horizontu“.

Díky měření výkonnosti značky a její interpretaci je možné lépe uchopit značku, její hodnoty a dále s nimi pracovat.

### 3.3.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky

Na základě jednotlivých kroků strategického řízení značky je možné vybudovat silnou značku. O tu je však nutné se neustále starat, rozvíjet ji, měřit a sledovat v průběhu času a v kontextu vývoje organizace. Brandové strategie jsou tedy „prostředkem, kterým může

firma pomoci spotřebitelům pochopit její výrobky a služby a organizovat je ve svých myslích“ (Keller, 2007, s. 546)

### 3.4 Role organizace

Při budování značky a jejím vývoji hraje nezastupitelnou roli samotná organizace, její kultura, zaměstnanci, vztahy s dodavateli a dalšími subjekty. Pro správné naplnění vize a cílů značky je mimo jiné důležité, kdo nám tyto představy předává. Pro zaměstnavatele je neméně důležitý nábor a udržení špičkových talentů mezi zaměstnanci, kteří se podílí na zlepšování pověsti a důvěryhodnosti značky. (Interbrand, ©2014)

„Interní branding se skládá z aktivit a procesů pomáhajících firmě zaměstnance o značce informovat a nadchnout je pro ni... K důležitým principům interního brandingu patří:

- vybrat tu pravou chvíli,
- provázat interní a externí marketing,
- oživit značku pro zaměstnance.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 291)

„Avšak k tomu, aby člověk mohl opravdu prezentovat značku společnosti, nestačí jen vhodné oblečení. Musí si také osvojit správné názory, správnou rétoriku, správný úsměv, správné dovednosti, jak odpovídat na otázky a řešit problémy zákazníků.“ (Healey, 2008, s. 124) Nejvyšší vedení organizace by mělo pravidelně se svými zaměstnanci komunikovat, předávat jim potřebné informace o firmě, jejích plánech, vizích a cílech, které by měly být úzce propojeny s vizemi a cíli samotné značky. Jen tak budou zaměstnanci moci předat externí veřejnosti informace v takové šíři a s takovým dopadem, aby zvýšili zájem o značku, danou organizací a napomohli jejímu růstu. „Poskytování služeb nad rámec povinností je tím nejlepším nástrojem, jak vyvolat ‚rozruch‘ a přimět spotřebitele, aby se o značce začali bavit.“ (Healey, 2008, s. 124) Jak uvádí Chernatony (2009, s. 14) „kladení vyššího důrazu na interní budování značky tím, že se systematicky uvádějí do souladu hodnoty zaměstnanců s hodnotami značky – může účinně minimalizovat často zmiňovaný problém proměnlivé kvality mezi zaměstnanci... dává vzniknout určitému vzoru firemní osobnosti se souborem hodnot, což umožňuje značce zaujímat jasný styl. Spotřebitelé chtějí stále více vědět o značkách něco bližšího, chtějí vidět, zda má společnost určité principy.“ Zaměstnanci jsou ze strany zákazníků vnímáni „jako zosobnění značky“ (Chernatony, 2009, s. 24), proto je velmi důležité, aby hodnoty organizace a hodnoty značky, byly v souladu s hodnotami zaměstnanců.

## 4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Historie oblasti, která se samostatně zabývá značkou zaměstnavatele (angl. *employer brand* – vzhledem k možnosti, že vlivem skloňování bude zaměněn význam, dále v textu užity oba výrazy a spíše se přikláníme k výrazům *employer brand* a *employer branding*), je poměrně nedávná. V roce 1990 a následně v článku *Building your Employer Brand* zveřejněném v roce 1991 pojmenoval Simon Barrow tuto problematiku poprvé. V roce 1995 zadal spolu s Timem Amblerem průzkum, kdy studenti oslovili 27 velkých zaměstnavatelů a jejich HR, marketingové oddělení nebo oddělení pro komunikaci. Výsledky publikovali v roce 1996 a jako první zmapovali tuto problematiku v praxi. (Barrow, 2005, s. 7; vlastní překlad autorky)

Dle Abecedy personalisty (2015, s. 89): „jeden ze základních nástrojů, kterými mohou firmy ovlivňovat dobré jméno zaměstnavatele a tím i cíleně posilovat svoji pozici na trhu práce, je Employer Branding. Silná značka s sebou nese řadu benefitů. Působí jako výrazná segmentační proměnná... nepracuje pouze s externím trhem práce. Zaměřuje se také na kultivaci vztahů mezi firmou a stávajícími zaměstnanci. V praxi díky tomu např. zefektivňuje celý náborový proces, ale nejen to, přispívá k nižší fluktuaci zaměstnanců, posilování loajality, vyšší míře ztotožnění se strategickými cíli firmy apod.“

### 4.1 Podstata značky zaměstnavatele

Dle Chernatonyho (2009, s. 268) „úspěšné značky jsou takové, které jednak mají opodstatněné hodnoty a jednak zaměstnance, kteří v důsledku těchto hodnot zaujímají postoje... V případě značek s opravdovými hodnotami představují významné aktivum zaměstnanci, kteří jsou přijati na základě jejich přesvědčení a oddanosti hodnotám značky. Proces přijímání zaměstnanců, který je založen na souladu mezi hodnotami potenciálního zaměstnance a hodnotami značky v pyramidě značky, by tudíž měl zajistit větší pravděpodobnost úspěchu značky.“

Hodnoty, které by měla mít definována každá společnost, hrají klíčovou roli v procesu přijetí či nepřijetí zaměstnavatele jako značky, kterou chtějí zaměstnanci následovat, se kterou chtějí spojit svůj pracovní život. Značka zaměstnavatele se ovšem také musí vyvíjet a reagovat na změny ve společnosti a v oblasti řízení lidských zdrojů.

Berthon et al. (2005, použit překlad z Chernatony, 2009, s. 269) v rámci výzkumného projektu označili pět dimenzí, které vymezují, co by měla obsahovat značka, aby byla pro zaměstnance atraktivní:

1. „Zájmová hodnota – poskytnout vzrušující pracovní prostředí, novátorské pracovní metody a využívat kreativitu zaměstnanců.
2. Sociální hodnota – vytvořit prostředí, které je zábavné, poskytuje dobré vztahy mezi kolegy a týmovou atmosféru.
3. Ekonomická hodnota – poskytovat nadprůměrné celkové finanční ohodnocení, s jistotou zachování práce a možnostmi postupu.
4. Rozvojová hodnota – poskytovat uznání, sebeúctu a sebedůvěru spolu s možností zdokonalení kariéry a odrazového můstku pro budoucí rozvoj.
5. Aplikační hodnota – příležitost, aby jedinec mohl použít to, co se naučí, a aby mohl učit ostatní v zákaznický orientovaném a humanitárním prostředí.“

Jak uvedeno výše, hodnoty by měly být vytvářeny srozumitelně, ideálně ve spolupráci se zaměstnanci tak, aby byly pochopitelné a následováníhodné, jedině tak budou úspěšné a s nimi i značka samotná.

Dle Chernatonyho (2009, s. 301) by organizace měla při práci se značkou monitorovat níže uvedené oblasti interního hodnocení značky, aby je v případě potřeby mohla upravit (vybíráme):

- „...zaměstnanci si uvědomují vizi značky,
- inspiruje zaměstnance,
- zaměstnanci znají hodnoty, souhlasí s nimi, aktivně je přeměňují v očekávané chování,
- podporuje vizi, ...
- zaměstnanci znají cíle a odporují je, ...
- zaměstnanci znají a podporují vhodné chování příslušnosti ke značce,...
- vhodný systém oddávání hodnot značky,
- atraktivní značka zaměstnavatele...“ (Chernatony, 2009, obrázek 10.2, s. 302)

Značka zaměstnavatele tedy představuje pověst dané společnosti na trhu práce. Vyjadřuje, jaké to je pracovat v této společnosti. Vzniká v myslích lidí, kteří s danou společností spolupracují, spolupracovali anebo teprve spolupracovat chtějí. Tvoří ji pocity, znalosti



a očekávání, získané díky předchozí zkušenosti s vámi. Značka je to, co o firmě lidé říkají. Skvělá značka zaměstnavatele působí jako magnet:

- pomáhá udržet správné zaměstnance,
- podporuje zájem vhodných uchazečů,
- zvyšuje produktivitu celé společnosti.

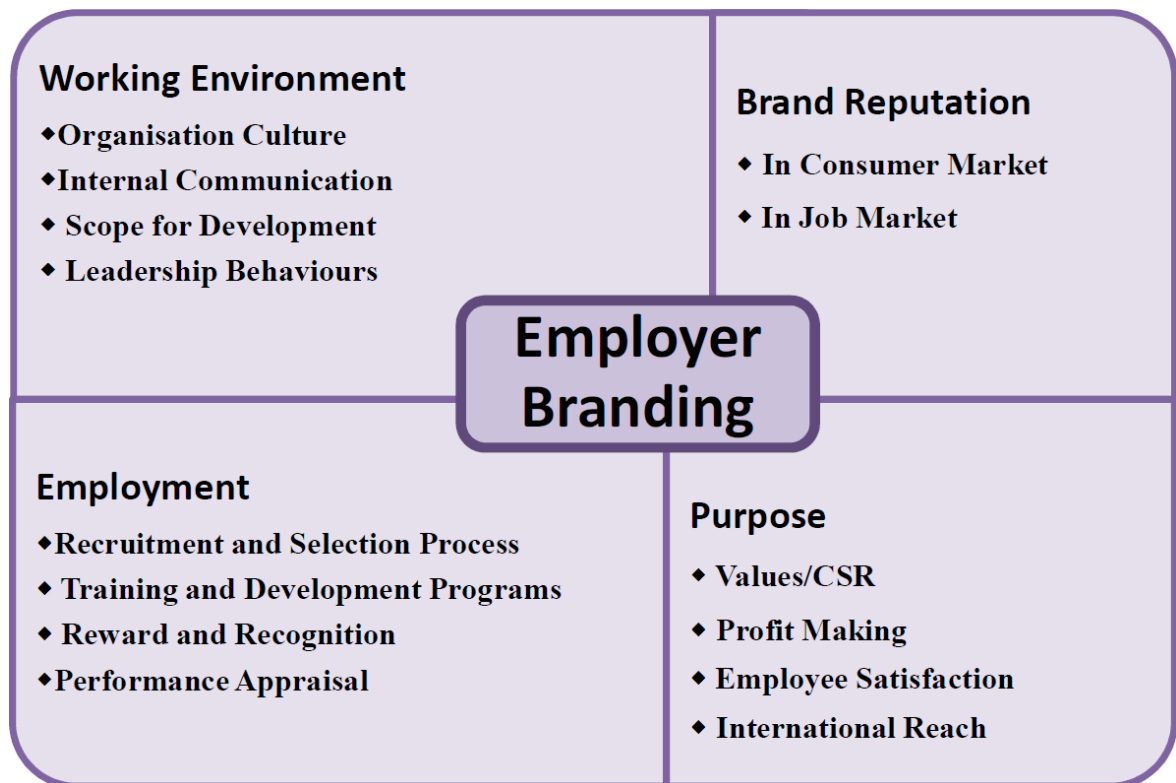
## 4.2 Employer branding

Employer branding lze vymezit jako využití principů řízení značky (brandingu) na řízení lidských zdrojů stejně jako se používá u například řízení vztahů se zákazníky (nutné vymezit externími zákazníky). Strategií je odlišit zaměstnavatele na cílovém trhu a rozvíjet jeho hodnoty, na základě kterých si potenciální zaměstnanci vytváří představu o dané firmě. V současnosti hraje employer branding důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů, protože právě úspěšně aplikovaný employer branding může zvýšit hodnotu zaměstnavatele a usnadnit mimo jiné hledání tzv. talentů, tj. schopných zaměstnanců, jejichž množství je na pracovním trhu poměrně omezené a jsou tedy předmětem konkurenčního boje jednotlivých firem. (Singh, Sharma, 2013, s. 70)

Mosley (In: Barrow, 2005, s. 57–68) identifikuje několik klíčových částí značky zaměstnavatele:

- funkční benefity,
- emocionální benefity,
- nadstavbové benefity, hodnoty a DNA značky,
- osobnost značky,
- brand positioning a diferenciaci,
- hierarchie značky,
- vize značky a realita a
- brand management a vývoj značky. (vlastní překlad autorky)

Klíčové faktory působící na značku zaměstnavatele uvádíme v originálním znění na obrázku č. 1.



Obr. 1. Klíčové faktory

Zdroj: Singh, Sharma, 2013, s. 72

Jak je z obrázku patrné, řízení značky zaměstnavatele obsahuje mnoho propojených a souvisejících procesů a postupů, které napomáhají značku budovat a řídit. Neopomenutelnou součástí brandingů zaměstnavatele je mimo jiné jak firemní kultura spolu s interní komunikací, tak firemní hodnoty, měření reputace na trzích (ať už pracovním, či zákaznickém) a v neposlední řadě činnosti související s přijímáním zaměstnanců, jejich vzděláváním a odměňováním.

Také budování značky zaměstnavatele je potřebné měřit, a to pomocí například měření návratnosti investic (ROI) a nejčastější metrikou přínosů budování značky zaměstnavatele je parametr angažovanosti zaměstnanců. Dle Petra Hovorky z BrandBakers mají „společnosti se silnou zaměstnavatelskou značkou téměř 2x nižší náklady na nábor a až o 28 % nižší fluktuaci... Nejčastějšími pěti metrikami jsou:

- angažovanost zaměstnanců,
- fluktuace,
- počet uchazečů,
- kvalita uchazečů,
- náklady na nábor.“ (BrandBakers, ©2014)

V České republice probíhá několik anket, v nichž jsou voleni nejlepší zaměstnavatelé. Za všechny jmenujme:

- Celosvětovou studii Best Employers, která sleduje čtyři měřitelné ukazatele (míru motivovanosti, vedení lidí, kulturu vysoké výkonnosti a značku zaměstnavatele) a tyto ukazatele jsou „počítány pro každou společnost na úrovni každé země a poté porovnány s prahovými hodnotami pro každý trh. Prahové hodnoty jsou nastaveny pro homogenní skupiny zemí s podobnou kulturní zkušeností a praxí v motivovanosti, aby bylo zajištěno, že benchmark studie Best Employers je celosvětově konzistentní a současně kulturně relevantní. V závislosti na tom, ve které části světa se do studie daná společnost zapojí, může společnost obdržet lokální, regionální nebo globální ocenění. (BestEmployers, ©2015)
- Studii Zaměstnavatelé, která je „projektem Asociace studentů a absolventů, který probíhá mezi studenty českých vysokých škol. Je realizován ve spolupráci s prestižní výzkumnou agenturou GFK, univerzitami, studentskými organizacemi a firemními partnery... Cílem studie je poskytnout jedinečné údaje celému studentskému vysokoškolskému světu, kdo jsou TOP Zaměstnavatelé a kde by se studenti, budoucí absolventi, měli ucházet o práci. Studie zároveň naznačí firmám, jak se stát preferovaným zaměstnavatelem.“ (TOPZaměstnavatelé.cz, ©2016)
- Soutěž Sodexo Zaměstnavatel roku, jejíž 14. ročník právě probíhá. Výsledky jsou hodnoceny pomocí mezinárodní metodiky Saratoga v několika kategoriích ve spolupráci s PricewaterhouseCoopers. (Zaměstnavatelroku.cz, ©2016) Soutěž má poměrně dlouhou tradici a je podporována například Ministerstvem práce a sociálních věcí a dalšími institucemi.

I z těchto soutěží je patrné, že oblast hodnocení zaměstnavatelů se dostává do stále většího povědomí a je již poměrně dobře ukotveno v některých firmách a jejich komunikaci.

## 5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Pro zavádění a zlepšování interní komunikace ve firmě je dle Formánkové (2008) vhodné a důležité, aby docházelo k pravidelnému monitoringu aktivit a průzkumům mezi zaměstnanci. Již roku 1352 byla „písemně kodifikována pravidla pro pohyb zboží a pro získávání a využívání informací v obchodu“. (Čichovský, 2011, s. 15)

### 5.1 Vymezení marketingového výzkumu

Kotler s Kellerem (2013, s. 132) definují marketingový výzkum jako „systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí.“ Podle Čichovského (2011, s. 22) patří marketingový výzkum mezi „aplikované výzkumy, které jsou zacíleny na získávání, zpracování a vyhodnocení dat a informací pro strategická rozhodování subjektů produkujících hodnoty“. K základním typům výzkumu patří výzkum marketingový, výzkum trhu, demografický výzkum a sociologický výzkum.

Marketingový výzkum tedy napomáhá specifikovat a identifikovat problém, popsat danou situaci a interpretovat zjištěná data tak, aby docházelo k pozitivnímu posilování pozice zadavatele a jeho rozhodnutí. „Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Zároveň je marketingový výzkum doprovázen relativně vysokou finanční náročností získání informací, dále vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.“ (Kozel, 2011, s. 13)

„Každá firma je součástí prostředí, které je možno charakterizovat neustálými změnami. Množství a rychlost změn současného prostředí narůstá. Cílem marketingu je zajistit soulad mezi tímto neustále se měnícím prostředím a efektivním využitím zdrojů firmy. Při tomto rozhodování musí být ve firmě k dispozici informace. Systém pro práci s informacemi bývá označován jako marketingový informační systém.“ (Kozel, 2006, s. 55)

Právě marketingový informační systém by měl ve firmě fungovat jako zdroj relevantních, aktuálních a potřebných informací. Tento systém činností od zjišťování informačních potřeb, zajištění zdrojů informací, jejich shromažďování, technické zpracování, analýzu až po jejich uchování k budoucímu využití (Kozel, 2006, s. 55–56) má firmě poskytnout údaje pro reálné a efektivní využití v praxi.

Marketingový informační systém má jasnou strukturu, která při jejím dodržení může zajistit jeho efektivní využití:

Tab. 2. Tabulka 5.1 Struktura marketingového informačního systému

<b>Informační zdroje</b>	<b>Nositelé informací</b>	<b>Analýza údajů</b>	<b>Výstup</b>	<b>Výsledek</b>
1. Vnitřní systém informací 2. Marketingové zpravodajství 3. Marketingový výzkum	1. Makroprostředí 2. Trh a jeho účastníci 3. Spotřebitel 4. Firemní útvary	1. Kvantitativní (statistika) 2. Kvalitativní (psychologie a sociologie)	1. Analýza makroprostředí 2. Návrh marketingových strategií 3. Plánování marketingového mixu 4. Kontrola	1. Zjištění příležitostí 2. Strategické plánování 3. Hodnocení výsledků práce

*Zdroj: Kozel, 2006, s. 56*

Ruku v ruce s marketingovým informačním systémem jde také marketingový zpravodajský systém, který by měl firmě zajistit „pravidelný přísun aktuálních informací z podnikatelského prostředí.“ (Kozel, 2006, s. 57) Vývoj však postupuje dále i v marketingovém výzkumu a v současnosti nabyly na důležitosti CRM systémy, tj. systémy „plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem“ (Kozel, 2011, s. 58)

„Proces řízení informací v rámci CRM se zabývá shromažďováním, ověřováním a využíváním dat a informací o zákaznících, která získáváme ze všech míst kontaktu firmy se zákazníky tak, aby firma mohla své zákazníky co nejlépe poznat a mohla vhodným způsobem reagovat.“ (Kozel, 2011, s. 58) Customer Relationship Management se tedy zaměřuje na zákazníka jako nejdůležitější prvek systému a pomocí jednotlivých nástrojů se snaží řídit, vést a ovlivňovat vztahy s ním.

Vzhledem k tématu diplomové práce je blíže představena kvantitativní metoda marketingového výzkumu, která je součástí praktické části.

## 5.2 Kvantitativní výzkum

Kvalitativní a kvantitativní výzkumy, resp. jejich výsledky, se mohou vzájemně doplňovat. Rozdíly však jsou viditelné jak v samotné úloze výzkumu (kvantitativní – přípravná, kvalitativní – prostředek ke zkoumání interpretací aktérů), tak ve vztahu výzkumníka k subjektu, postoji výzkumníka k jednání, a v neposlední řadě v platnosti výsledků (zobecnění x kontextuální porozumění), datech (tvrdá, spolehlivá x bohatá, hlubková) a v zaměření (makroprostředí x mikroprostředí). (Hendl, 2008, s. 56)

Kotler (2007, s. 409) kvantitativní výzkum definuje jako „výzkum zahrnující shromažďování údajů poštou nebo při osobních rozhovorech s dostatečným množstvím zákazníků, aby bylo možno provést statistickou analýzu.“

Jedná se o zjednodušenou definici, vzhledem k tomu, že výzkum lze v současnosti provádět například také elektronickou cestou.

Dle Foreta (2003, s. 160) „kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaně a pomocí statistických postupů.“

Pozornost zaměříme především na sběr dat pomocí metody dotazování a přiblížíme si její výhody a nevýhody s důrazem na způsob dotazování elektronický (online), který bude realizován v rámci diplomové práce. Kromě osobního dotazování se ostatní typy vyznačují poměrně nízkými náklady. Online dotazování:

- je také poměrně rychlé a více adresné využitím například specializovaných webových stránek souvisejících s testovaným produktem, značkou, firmou, nebo e-mailových adres, pokud máme k dispozici souhlas adresátů,
- v dotazníku je možné využít různých pomůcek, grafického zpracování, animací aj.,
- respondent má dostatek času na vyplnění dotazníku,
- výsledky lze poměrně jednoduše vyhodnotit.

Nevýhodou tohoto typu dotazování je riziko technické vybavenosti oslovených respondentů, menší míra návratnosti a jistě důvěryhodnost. (Kozel, 2011, s. 89) Zařadit lze také možnost respondenta dát přímou zpětnou vazbu při nepochopení otázky.

### 5.2.1 Přípravná fáze

Kozel (2011, s. 73) rozčleňuje marketingový výzkum na dvě fáze: přípravnou a realizační. V přípravné fázi je nutné definovat problém, cíl, vytvořit orientační analýzu situace, plán výzkumného projektu a předvýzkum. Cíle marketingového výzkumu se tedy liší v závislosti na zadání a situaci. Aby byla příprava úplná, je nutné stanovit účel výzkumu (odpovědět si na otázku, proč by měl být výzkum proveden) a formulovat hypotézy – předpoklady, které budeme v daném výzkumu ověřovat. (Kozel, 2011, s. 75–78)

Dalšímu průběhu přípravy výzkumu napomůže vytvořit si orientační analýzu situace z dostupných zdrojů a plán výzkumného projektu. Ten můžeme provést interními

pracovníky organizace, nebo jej předat ke zpracování externí agentuře. Daný plán vymezuje, jaké údaje budou shromažďovány, jakým způsobem, jak budou analyzovány, jakými metodami. Součástí bývá také stanovení, jaký bude rozpočet, kdo za projekt odpovídá, v jakém časovém horizontu bude proveden a jak bude plán kontrolován. (Kozel, 2011, s. 86–87)

Při použití dotazování v kvantitativním výzkumu, což je nejrozšířenější metoda sběru dat, je nutné si v přípravné fázi stanovit (po stanovení hypotéz), na co se budeme ptát, přehled dat, která máme k dispozici a potřebných informací z nich vyplývajících, koho se budeme ptát a jakými otázkami. (Kozel, 2011, s. 187) Je třeba nezapomenout před spuštěním výzkumu daný dotazník otestovat a získat tím potřebnou zpětnou vazbu k jeho srozumitelnosti a podrobit jej případné úpravě.

### 5.2.2 Realizační fáze

Realizační fáze spočívá jak v samotném sběru údajů, jejich zpracování, analýze a interpretaci výsledků výzkumu, tak v sestavení závěrečné zprávy a její prezentaci zainteresovaným subjektům. (Kozel, 2011, s. 73) V rámci výzkumu dochází ke sběru buď primárních, tj. nově zjištěných, nebo sekundárních dat (případně obou). Primární data lze získat „pěti hlavními způsoby: pozorováním, pomocí focus groups, dotazováním, behaviorálními metodami nebo na základě experimentů“. (Kotler, Keller, 2013, s. 135)

„Vnitřními zdroji primárních údajů bývají osoby, které jsou v pracovněprávním vztahu k firmě, pro niž primární údaje zjišťujeme... Mezi vnější zdroje primárních údajů řadíme ostatní důležité účastníky trhu“ (Kozel, 2011, s. 57) jako např. experty a konzultanty, dodavatele, odběratele, konkurenci, spotřebitele a veřejnost.

Neméně důležité jsou také:

- vybraný vzorek respondentů – kdo, v jakém počtu, jakým způsobem byli vybráni,
- samotný dotazník (resp. všechny použité nástroje – např. dotazník, záznamový arch, scénář) – jak bude vypadat, kolik otázek aj. bude obsahovat,
- osoba tazatele či tazatelů a
- závěrečná analýza. (Kozel, 2011)

Každý ze způsobů sběru dat a jejich nástrojů je specifický a lze jej použít na určité konkrétní situace. Stejně důležitou složkou je výběr techniky, kterou se výzkum uskuteční,

tj. zda formou osobní, písemnou, telefonickou nebo elektronickou. Podstatné je získané údaje interpretovat dle nastavených parametrů a vyhodnotit.

Jak uvádí Hendl (2015, s. 99) „statistické zpracování dat pomocí tabulek a grafů usnadňuje ... vizuální analýzu a celkové posouzení“ dat. „Míry centrální tendence se snaží charakterizovat typickou hodnotu dat... Nejznámější z nich jsou aritmetický průměr, medián a modus.“

### 5.2.3 Metodologie kvantitativního výzkumu

Jak uvádí Hendl (2008, s. 34), „metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu“.

Vzhledem k tomu, že kvantitativní výzkum bývá realizován na větším vzorku respondentů a jeho cílem je zkoumaná data měřit, opírají se jeho metody „o přírodovědný a pozitivistický přístup k výzkumu a řešení výzkumných otázek, strukturovaný sběr dat a statistické metody testování hypotéz.“ (Kozel, 2011, s. 161)

Struktura otázek musí být pevně daná právě z důvodu nutnosti statistického vyhodnocování dat. „Kvantitativní výzkum bývá spojován s tzv. hypoteticko-deduktivním přístupem... Metody založené na těchto principech jsou zpracovány tak, aby co nejvíce odpovídaly předmětu zkoumání. Musíme zajistit, aby měření bylo validní... spolehlivé.“ (Kozel, 2011, s. 161)

Dále dle Kozla (2011, s. 161) si můžeme při výběru respondentů určit, zda metodika jejich výběru bude reprezentativní (zkoumaný vzorek musí být vybrán náhodně či stratifikovaně) či nereprezentativní (kvóty, metoda sněhové koule, metoda vhodného úsudku aj.).



## 6 METODOLOGICKÝ POSTUP A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké nástroje interní komunikace zaměstnanci skutečně využívají, v jakém rozsahu a periodicitě a jak vnímají společnost Wolters Kluwer z hlediska interní komunikace jako zaměstnavatele v rámci České republiky, a na základě výsledků kvantitativního průzkumu popsat stav komunikace ve společnosti z pohledu zaměstnanců a dále navrhnout způsoby další komunikace se zaměstnanci. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci k interní komunikaci ve firmě? Jak často využívají nástrojů interní komunikace a co si myslí o jejich efektivitě? Jaký je jejich vztah k zaměstnavateli? Nejen na tyto otázky se pokusí diplomová práce odpovědět.

Aby bylo možné se v popisované problematice orientovat, je nutné popsat a ukotvit základní pojmy řešených oblastí. Teoretickou část tedy tvoří kapitola první, která přibližuje interní komunikaci, její cíle, nástroje a postavení v rámci marketingových komunikací. Na ni navazuje kapitola druhá zabývající se personálním marketingem, který je vzhledem k zaměření na employer branding neopomenutelnou součástí diplomové práce. Právě v této kapitole se projevila určitá neshoda odborníků, kam personální marketing zařadit, jak jej uchopit a definovat. Kapitola třetí čerpá z bakalářské práce autorky a všímá si nejprve značky jako pojmu, definuje ji a srovnává různá pojetí a výklady odborníků. Součástí kapitoly je i vymezení role organizace při vnímání značky, stručné přiblížení jednotlivých procesů strategického řízení značky. Dále kapitola čtenářům ozřejmí, co to employer branding je, jaké jsou jeho zásady a postavení v marketingu. Jak je patrné z použité literatury, odborníci se především shodují v tom, že základem pro úspěšné fungování značky je angažovanost zaměstnanců a jejich sounáležitost se značkou. Je-li tento záměr naplněn, dochází k růstu firmy nejen na poli zaměstnaneckém, ale také tržním. Teoretickou část uzavírá kapitola shrnující základní informace k marketingovému výzkumu, tj. ke kvantitativní metodě sběru dat, jejím výhodám a nevýhodám při využití v praxi, a k technikám, které budou použity v praktické části.

V rámci teoretické části jsou vymezena hlavní témata, která budou v praktické části obsahem marketingového průzkumu. Rešerše odborné literatury vymežila potřebné teoretické základy v daných oblastech tak, aby bylo možné zkoumanou oblast představit a pochopit.

V praktické části diplomové práce budou analyzovány výsledky kvantitativního průzkumu provedeného mezi všemi zaměstnanci společnosti (osloveno 81 osob), jehož zvolenou technikou je primární sběr dat prostřednictvím anonymního dotazníku online. Výzkumné

otázky jsou definovány v návaznosti na již realizované výzkumné sondy tak, aby mohl být popsán vývoj interní komunikace a postojů zaměstnanců k zaměstnavateli jako celku.

Dle nastavených cílů se výzkumná sonda pokusí vyvrátit či potvrdit tyto hypotézy:

- 1. Značka Wolters Kluwer je zaměstnanci vnímána jako kvalitní a stabilní zaměstnavatel a zaměstnanci se cítí být motivováni ke své práci.**
- 2. Vnímání interní komunikace společnosti Wolters Kluwer se oproti výzkumné sondě z roku 2013 zlepšilo o alespoň 60 %.**

Nastavení druhé hypotézy na 60% hranici vychází z osobní zkušenosti autorky diplomové práce se zaměstnaneckým prostředím zkoumané společnosti a z interní domluvy v rámci dotčené společnosti.

Současně dle nastavených cílů odpovíme také na tyto výzkumné otázky:

1. Jsou používané nástroje interní komunikace společnosti Wolters Kluwer vnímány jako efektivní?
2. Podporují využívané nástroje interní komunikace Wolters Kluwer komunikaci ve firmě a napomáhají zlepšení pracovního prostředí ve firmě a tím také vnímání zaměstnavatele?

Vzhledem k zaměření diplomové práce byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu, pomocí níž budou verifikovány uvedené hypotézy a bude možné porovnat vývoj mezi lety 2013 a 2016.

V projektové části diplomové práce bude navržena komunikační strategie, která vychází z výsledků výzkumné sondy provedené v praktické části. Následně budou navržena konkrétní řešení komunikace směrem k zaměstnancům včetně harmonogramu načasování a rozpočtu s důrazem na případná rizika, která mohou projekt ohrozit.

Účelem výzkumné sondy realizované v praktické části diplomové práce je zjištění současné situace s důrazem na porovnání výsledků realizovaných výzkumných sond, tak aby mohl být popsán vývoj vnímání interní komunikace v letech 2013 až 2016, a také s důrazem na popis současného stavu vnímání zaměstnavatele.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WOLTERS KLUWER

Wolters Kluwer je jedním z předních světových vydavatelů a poskytovatelů informačních produktů a služeb. Svou pozornost soustředí především na trhy v oblasti zdravotnictví, daní, účetnictví, finančních služeb, práva a regulace a vzdělávání. Zastoupení má po celém světě, jak v Evropě a Severní Americe, tak v Asii. Centrála se nachází v Alphen aan den Rijn v Nizozemí. (Wolters Kluwer, ©2014) Vizí organizace Wolters Kluwer je být tím vybraným pomocníkem „When you have to be right“ (Když si musíte být jistí, firemní český překlad).



Obr. 2. Logo společnosti Wolters Kluwer ČR, a. s.

Zdroj: Wolters Kluwer ČR, a. s.

### 7.1 Historie Wolters Kluwer v České republice

Společnost Wolters Kluwer ČR, a. s., vznikla roku 2009, kdy firma ASPI, a. s., byla transformována a integrována pod nadnárodní značku Wolters Kluwer.

Wolters Kluwer se v České republice profiluje jako poskytovatel daňových, právních, účetních a dalších profesních informací jak v elektronické, tak v tištěné podobě. Jedním z nejúspěšnějších produktů je systém právních informací ASPI.

Společnost Wolters Kluwer vytváří a spravuje:

- online řešení – iASPI, WK eReader, iKNIHOVNA,
- tištěné produkty – knihy, časopisy,
- elektronické produkty – systém ASPI, Rekodifikace, Kleos, Magistr, Otázky a odpovědi, BOZP online,
- komunitní portály – Daňáři Online, Účetní kavárna, Mzdová praxe, Právnícké fórum.

### 7.2 Hodnoty a vize Wolters Kluwer ČR

Wolters Kluwer ČR, a. s. (dále také WK), je tedy dceřinou společností holandské mateřské společnosti, a proto její vize, pravidla a hodnoty jsou stejné jako pro ostatní dceřiné společnosti. Globální strategie značky v originálním znění, v jakém je formulována

v interních materiálech společnosti, by se pro roky 2016–2018 dala shrnout takto: „zaměřujeme se na růst hodnot pro naše zákazníky, zaměstnance a také akcionáře a strategické priority jsou následující:

- rozšířit pokrytí trhu – expanze do nových geografických oblastí, podpora růstu značky a digitálních produktů,
- dodávat expertní řešení – i nadále navrhovat a dodávat expertní řešení, která kombinují naše hluboké znalosti a technologie tak, abychom zákazníkům předali vylepšené nástroje podporující jejich produktivitu; zaměření se na globální platformy a integrovaná workflow řešení s mobilním přístupem,
- efektivita a angažovanost – pomocí standardizace procesů a plánování zefektivnit kvalitu naší práce a podpořit zapojení zaměstnanců prostřednictvím rozvoje jejich dovedností.“ (Wolters Kluwer, ©2016a)

Hodnoty společnosti Wolters Kluwer ČR, a. s., doznávají pro rok 2016 a další změn a vychází z výsledků interního celosvětového průzkumu *Enterprise* mezi zaměstnanci, který proběhl v roce 2015. Zde je tedy uvedena anglická předloha a český překlad:

1. Win as a Team – Společně uspějeme.
2. Focus on Customer Success – Úspěch zákazníků je klíčový.
3. Make it Better – Uděláme to lépe.
4. Aim High and Deliver – Míříme výš a dokážeme to. (Wolters Kluwer, ©2016b)

Na základě revize minulých hodnot společnosti a realizovaného průzkumu mezi zaměstnanci napříč celým světem byly hodnoty z počtu 6 zkráceny na 4 a zjednodušeny. Hodnoty se zaměřují jak na zákazníka, tak na samotného zaměstnance. Hlavní poselství lze shrnout takto:

- Spolupracujeme a sdílíme znalosti napříč celým světem, vytváříme pracovní prostředí, které nás naplňuje a motivuje, a chováme se k sobě navzájem s respektem.
- Se zákazníkem jednáme poctivě a s respektem, měřítkem úspěchu je naše schopnost naslouchat potřebám zákazníků a pomáhat jim v jejich profesi.
- Soustředíme se na věci, které mají pro budoucnost zásadní význam.
- Neseme odpovědnost za svá rozhodnutí a výsledky a dáváme si jasné cíle, které plníme kvalitně a včas.

V současnosti (únor 2016) jsou ustaveny dvě pracovní skupiny, které v první polovině roku 2016 budou pracovat na popisu a implementaci hodnot do reálného, praktického života

zaměstnanců tak, aby hodnoty nebyly jen textem, ale staly se součástí každodenního života zaměstnanců.

### 7.3 Nástroje interní komunikace Wolters Kluwer ČR

Interní komunikace ve WK ČR probíhá na více úrovních (Příloha PII: Organizační struktura): řadový zaměstnanec k vedoucímu (šéfredaktorovi oblasti) a vedoucí (šéfredaktor oblasti) k top managementu a naopak. Takto jsou i nastaveny pracovní procesy (schvalovací proces, hodnotící proces aj.). Je ovšem možné tento postup nedodržet a komunikovat: řadový zaměstnanec k top managementu a naopak.

Společnost WK ČR využívá několika nástrojů interní komunikace ve všech třech formách, tj. osobní, písemné a elektronické.

#### 7.3.1 Porady

Do osobní formy komunikace zařazujeme individuální porady zaměstnance a jeho přímého nadřízeného, které jsou pravidelné, vždy předem časově domluvené a jejich frekvence se liší dle jednotlivých oddělení. Cílem je zhodnocení předcházejícího období v předem daných parametrech (tržby, prodej, průběh schválených aktivit aj.), prodiskutování nových aktivit, návrhy nových aktivit, případně vyřešení aktuálních problémů a potřeb. Porady jsou možností sdělení zpětné vazby přímého nadřízeného zaměstnanci a opačně.

V předchozích letech probíhaly také pravidelně (dle rozhodnutí každého oddělení) porady oddělení (redakční části organizace) a porady jednotlivých oddělení se svým přiděleným product managerem z marketingového oddělení. V současnosti (2015–2016) je od pravidelnosti upuštěno a jsou svolávány jen v případě operativní a aktuální potřeby. Porady napříč odděleními zůstaly zachovány, jsou však koncipovány projektově, tj. účastní se jich osoby, jež spojuje dané téma (projekt). Jejich periodicita je zcela na domluvě mezi účastníky a řídí se důležitostí projektu a dalších termínů.

Střední management má pravidelné, předem časově stanovené porady s ředitelem společnosti.

Na osobní úrovni komunikace také probíhá dvakrát ročně hodnocení zaměstnance podle schválených KPI's na daný rok (KPI – *Key Performance Indicator*, slouží k měření výkonnosti zaměstnance a pomáhá dosahovat stanovených cílů). Dané hodnocení probíhá opět s přímým nadřízeným. Tato schůzka je dle mého názoru důležitou složkou ve firemní

komunikaci a dává zaměstnanci i nadřízeným možnost sdělit své názory, požadavky a nápady. Pravidelnost a určitá názorová otevřenost těchto schůzek podporuje zaměstnance, umožňuje jim dát i přijmout zpětnou vazbu a pozitivně působí na vzájemnou spolupráci.

Od 1. 1. 2016 dochází k úpravě systému hodnocení především v rámci jeho webového rozhraní a zadávání úkolů a cílů, osobní schůzky zůstanou zachovány. Hodnocení práce zaměstnance za rok 2015 zůstává v režimu KPI's, pro rok 2016 však již dojde ke změně, kdy je záměrem zaměstnance více přitáhnout k systému hodnocení, učinit jej více zodpovědným za nastavené cíle a navýšit jeho aktivitu v rámci pracovního procesu. Změny spočívají již v užití názvů, kdy KPI's jsou nahrazeny pojmem cíle. Tyto cíle jsou tzv. SMART (Specifický cíl klade důraz na konkrétní úkol, který má být proveden; Měřitelný cíl znamená, že jsou nastavena měřitelná kritéria; Akceptovatelný cíl značí, že zaměstnanec musí být schopen cíle dosáhnout; Relevantní cíl je v souladu s ostatními cíli a strategií; Termínovaný cíl znamená, že je stanoven jasný časový rámec pro dosažení cíle) a zaměstnanec si je navrhuje sám. Po odsouhlasení s přímým nadřízeným budou zadány do zaměstnaneckého systému a bude v daném roce sledováno jejich plnění.

### **7.3.2 Setkání zaměstnanců a prezentace výsledků firmy**

Pravidelně dvakrát za rok (cca leden a červenec) osobně prezentuje ředitel WK ČR výsledky za skončené období a plány na období následující včetně strategie a vize, kam směřujeme v následujících letech (výhled cca na 3 až 5 let).

Součástí je jak vyhodnocení roku (období) předchozího včetně číselných výsledků, tak shrnutí priorit, které zaměstnance čekají v období následujícím. Vyzdvihovány jsou na tomto setkání především úspěchy, neúspěšné produkty či kroky nejsou zamlčovány, ale nejsou také zveličovány. Tato setkání mají velkou úspěšnost návštěvnosti, kterou však neměříme, proto nelze uvést přesná čísla. Výstupem setkání je prezentace, která je zaslána zaměstnancům e-mailem a je umístěna také na intranetu.

V druhých dvou čtvrtletích zasílá ředitel společnosti informační e-mail, s výsledky za daná čtvrtletí, které jsou pak zveřejněny také na intranetu, aby měli zaměstnanci informace o tom, nakolik jsou plány naplňovány, na co se budeme následující období více zaměřovat, jaké jsou organizační změny aj.

Dvakrát do roka probíhají také neformální setkání zaměstnanců. V letním období jsou součástí sportovní aktivity, které jsou nepovinné, a záleží zcela na samotných zaměstnancích,

zda je využijí či nikoliv. Aktivity závisí na areálu, kde setkání probíhá, a jedná se nejčastěji o volejbal, ping-pong, nohejbal či petangue. Na setkání se zaměstnanci hlásí office managerce, aby bylo zřejmé, pro kolik osob vše připravit – prostory, občerstvení, hřiště. Zaměstnanci, kteří se neúčastní sportovních aktivit, nejsou nijak vyčleněni, obvykle tvoří minimálně polovinu zúčastněných (opět chybí statistika a reálná čísla, jedná se tedy o vlastní odhad autorky).

### 7.3.3 Školení a pracovní snídane

Pro zaměstnance jsou pořádány semináře sloužící k dalšímu vzdělávání, případně k zaučení na nových procesech a systémech. Jedná se například o školení při přechodu na nový software Office365 nebo účetní systém, kdy se zaměstnanci nahlašují na předem stanovené termíny. Nepravidelně jsou zařazovány také tematická školení, příp. představení nových produktů.

Novinkou vzešlou z pracovní skupiny, která se zabývala výsledky posledního celosvětového průzkumu mezi zaměstnanci Wolters Kluwer, jsou tzv. pracovní snídane (inspirováno Institutem interní komunikace). O vybraných tématech zaměstnanci hlasují na intranetu, resp. firemní sociální síti Yammer, a mohou připojit vlastní návrh na snídani. Jedná se o tematická setkání, která mají prozatím velký ohlas (probíhají v učebně, jejíž kapacita 16 míst je vždy naplněna a překonána). Od listopadu 2015 do února 2016 proběhla dvě setkání a zaměřila se jak na vzdělávání, tak na sdílení informací o firmě, tj. na souhrnná představení edičních řad publikací a tipy a triky v Excelu. Periodicita těchto setkání je prozatím stanovena čtvrtletně.

### 7.3.4 E-mail

Nejvíce využívanou formou komunikace ve WK ČR je forma e-mailová. E-mailovou komunikací jsou zaměstnancům sdělovány informace o příchodu nových zaměstnanců, odchodu kolegů, výsledcích firmy a jiné provozní záležitosti (upozornění aj.).

Zaměstnanci mají k dispozici několik hromadných e-mailových adres včetně společné adresy, na kterou jsou zasílána sdělení určená všem interním zaměstnancům. Týká-li se sdělení také zaměstnanců externích, je použita jiná hromadná adresa. Všichni zaměstnanci mají přístup k e-mailu, technické pokrytí je tedy 100 %.

I přes existenci firemní sociální sítě zaměstnanci komunikují mezi sebou, dalo by se říci, výhradně přes e-mail, což zatěžuje jak server firmy, tak především e-mailové schránky



zaměstnanců a e-mail se stal prvořadým komunikačním kanálem mezi většinou zaměstnanců uvnitř firmy. Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců (81 osob) a umístění pracovišť na jednom patře není nutné používat e-mail v subjektivně (data k dispozici nejsou) přemrštěném množství.

### 7.3.5 Intranet

Dalším existujícím nástrojem ve WK ČR je Yammer, nástroj, který má široké využití, je flexibilní a s jeho pomocí lze úspěšně podporovat loajalitu zaměstnanců k firmě, jejich informovanost o aktivitách firmy atd. Yammer je firemní sociální síť, která je ve Wolters Kluwer využívána především jako intranetová platforma sdělující příslušným zaměstnancům potřebné informace. Po počáteční nedůvěře se tento nástroj osvědčil především při informování o nově vydaných publikacích, nových produktech a digitálních řešeních nebo například při užití v rámci specifického projektu, kdy je skupina tvořena jen pověřenými účastníky.

Přesná čísla návštěvnosti a čtenosti bohužel chybí a důležité informace (výsledky firmy, provozní informace aj.) jsou zaslány jak e-mailem, tak zveřejňovány na Yammeru, aby bylo zajištěno jejich přečtení, tj. 100% informační pokrytí. Yammer byl spuštěn v červenci roku 2014 a do současnosti má 103 členů (interní a externí zaměstnanci; počet navyšují obchodníci, kdy část z nich pracuje pro firmu externě, ale přístup k informačnímu kanálu prostřednictvím Yammeru mají totožný s interními zaměstnanci).

Oproti tomu platformu Skynet, plánovanou jako intranet všech zemí středoevropské divize (CEE divize, tj. *Central and East European Division*), Wolters Kluwer, kterou tvoří Německo, Polsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko a Rumunsko, se nepodařilo prosadit především kvůli technickým problémům při přihlašování a správě platformy. Tento intranet WK ČR by mohli doplňovat jak sami zaměstnanci (novinky a upozornění), tak pracovníci oddělení HR. Jasně daná pravidla pro doplňování informací na intranet nejsou, měl sloužit také jako prostředí pro pracovní skupiny napříč jednotlivými zeměmi. V současnosti není v České republice využíván a při mezinárodních projektech jen velmi omezeně jako úložiště dokumentů. Jako společný zdroj sdělení vztahujících se k firmě, zaměstnancům, aktivitám atd. tedy nefunguje a jeho rozvoj je na ústupu.

Celosvětovým firemním intranetem je Connect – webové rozhraní přístupné pouze zaměstnancům společnosti Wolters Kluwer, které obsahuje veškeré informace o firmě, provozu, strategiích, brand manuály, videa CEO společnosti Nancy McKinstry o novinkách,

hodnotách, webináře aj., vše v angličtině. Znalost tohoto informačního kanálu není mezi zaměstnanci v České republice příliš velká, počet přihlášených je 15 osob, kterým chodí pravidelně newslettery o aktivitách a novinkách Wolters Kluwer z celého světa.

### **7.3.6 TeamViewer, Trello, Skype a další**

Jen pro úplnost lze dodat, že online nástroje typu Skype, TeamViewer, Trello aj. jsou využívány malým počtem jednotlivců napříč celou firmou při komunikaci s kolegy z jiných zemí nebo pro rychlou komunikaci při spolupráci s externími dodavateli na vývoji například nového produktu digitální povahy.

### **7.3.7 Nástěnka**

Ve firmě je umístěna jedna nástěnka s informacemi o firemním autobuse (shuttle bus, který sváží a rozváží zaměstnance z a na hlavní dopravní uzel městské hromadné dopravy nad rámec běžně jezdící hromadné dopravy v dané lokalitě), menu jídelny v areálu, kde se společnost Wolters Kluwer nachází, a případně s dalšími informacemi například o konání setkání zaměstnanců aj. Nástěnka má informační ne motivační charakter.

### **7.3.8 Směrnice**

Mezi nástroje písemné komunikace řadíme také vnitrofiremní předpisy (směrnice), které jsou součástí intranetu, ale primární seznámení se s nimi probíhá v tištěné podobě. Směrnice má každý k dispozici při nástupu do zaměstnání a musí se s nimi seznámit. Standardním vyjádřením seznámení se s daným dokumentem je podepsání.

### **7.3.9 Ostatní**

Firemní časopis nebo jiný tištěný zdroj firemních informací ve WK ČR neexistuje. Novinkou a vítaným zpestřením jsou drobné soutěže fungující napříč celou firmou například o výběru pojmenování zasedacích místností.

## **7.4 Personální řízení Wolters Kluwer ČR**

Firma zaměstnává na interní pracovní poměr 81 aktivních zaměstnanců rozdělených dle oblastí a funkcí (Příloha P II: Organizační struktura). Externě jsou zaměstnáni další redaktoři a obchodníci, ti jsou ovšem z výzkumu vyjmuti vzhledem k jejich odlišné pozici a způsobu vedení a hodnocení.

Věkový průměr zaměstnanců v České republice je 43 let, což značí mírné věkové navýšení oproti předchozím letům. Procentuální zastoupení žen a mužů je v poměru 60 : 40, kdy muži převládají především v oblastech IT a technické podpory. Průměrný počet let strávených ve firmě je 7 let. (Wolters Kluwer, ©2015a)

Organizační strukturu WK ČR (Příloha P II: Organizační struktura) lze shrnout takto:

- ředitel,
- top management – ředitel společnosti a manažeři jednotlivých oddělení,
- jednotliví vedoucí oddělení (zákaznické, účtárna aj.) a šéfredaktoři oblastí – jejich postavení je stejné (vedoucí = šéfredaktor),
- ostatní zaměstnanci.

Kariérní či jiné plány prozatím nastaveny nejsou. Lze v letošním roce (2016) očekávat v této oblasti změny na základě výsledků již realizovaného globálního výzkumu mezi zaměstnanci a výzkumů budoucích, které budou pořádány pravidelně s důrazem na motivaci zaměstnanců, jejich vytížení, rozvoj a vzdělání.

#### 7.4.1 Nábor pracovníků

Vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců probíhá za spolupráce HR oddělení a vedoucího (šéfredaktora) daného oddělení, pro které se daný pracovník hledá. V rámci přijímacích pohovorů je kladen důraz nejen na požadované pracovní předpoklady, ale také na to, zda daný uchazeč má předpoklady k tomu:

- identifikovat se s firemní kulturou,
- porozumět a ztotožnit se s firemními hodnotami a v neposlední řadě
- být osobností, která firmu obohatí a která je schopna se začlenit do týmu/oddělení.

Součástí přijímacích pohovorů je představení hodnot a zásad společnosti nejen z pohledu globálního, tj. celosvětového, ale z pohledu České republiky.

Nově přijatý zaměstnanec má speciální režim, v jehož rámci prochází zaškolováním jak požadavků na danou pozici, tak programů, které při své práci bude používat a jejichž znalost nemusí mít (účetní program aj.), a probíhají hodnotící schůzky s přímým nadřízeným alespoň 1x do měsíce. Záleží to však na pozici, na kterou je zaměstnanec přijat, napříč firmou se četnost hodnotících schůzek, jejichž součástí je zpětná vazba nového zaměstnance, mění.

### 7.4.2 Hodnocení a péče o zaměstnance

Jak již uvedeno výše, hodnocení zaměstnanců probíhalo pomocí KPI's, nově (pro rok 2016 a následující) bude realizováno pomocí tzv. SMART cílů, kdy si zaměstnanec navrhne sám vlastní cíle v rámci své pracovní náplně (příp. nad její rámec) a ty si po prodiskutování s přímým nadřízeným a jejich odsouhlasení z jeho strany vloží do systému *My Enterprise*. Daný systém by mohl, při správném použití, přinést zvýšení osobní (myšleno emocionální) odpovědnosti zaměstnanců za výsledky firmy napříč odděleními a zapojení zaměstnance do fungování firmy.

V péči o zaměstnance jsou standardem společnosti Wolters Kluwer ČR četné zaměstnanecké benefity, ať už jde o klasické stravenky, či vítané a oblíbené 3 dny „sickday“ ročně, finanční odměny při splnění plánu oddělení i společnosti nebo možnost pracovat po domluvě s přímým nadřízeným v režimu homeoffice 2–3x do měsíce (týká se jen určitého počtu zaměstnanců firmy, kterým to jejich pracovní náplň umožňuje).

Samozřejmostí jsou e-learningová školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečného chování na internetu nebo jak identifikovat neetické chování a jak je řešit (úplatky, nekalá soutěž, neetické chování v rámci firmy atd.).

Jednou či dvakrát do roka je tzv. Den zdraví, kdy firma uspořádá celodenní workshop s přednáškami týkajícími se například cvičení proti bolestem zad ze sedavého zaměstnání aj., kdy pozvaní lektori ukazují praktická cvičení a poskytují osobní konzultace.

### 7.4.3 Vzdělání a rozvoj

Součástí pracovního života zaměstnance společnosti Wolters Kluwer ČR je možnost vzdělávat se, ať už samostatně či v rámci pořádaných aktivit. Jak uvedeno výše, pravidelně jsou pořádána školení a workshopy například při zavádění nových pracovních programů (změna prostředí Microsoft Office, nový účetní systém) a nových produktů nebo pro zájemce o rozšíření znalosti práce například s Excelem aj.

Benefitem souvisejícím se vzděláním je roční příspěvek na studium cizího jazyka. Vzhledem k tomu, že společnost Wolters Kluwer je společností nadnárodní (globální), je upřednostňovaným jazykem při komunikaci s kolegy z jiných zemí angličtina. Z tohoto důvodu je to tedy jazyk, který si zaměstnanci nejčastěji vybírají.

Má-li zaměstnanec zájem, umožňuje mu to jeho pracovní pozice a ovládá-li angličtinu, má možnost stát se členem mezinárodních projektových skupin dle potřeby Wolters Kluwer

ČR. Nejčastěji se tak děje v rámci regionu CEE, pod který Česká republika spadá. V současnosti není počet zaměstnanců podílejících se na mezinárodních projektech velký (méně než 15 osob) a důvodem je neznalost angličtiny, příp. nezájem o tuto formu pracovního rozvoje.

## 8 SHRNU TÍ REALIZOVANÝCH VÝZKUMNÝCH SOND

Diplomová práce si klade za cíl zmapovat využití interních nástrojů ve společnosti Wolters Kluwer a jejich efektivitu a zjistit postoj zaměstnanců ke společnosti jako značce. Oproti bakalářské práci (Baráková, 2014) se zaměřujeme na vnímání značky zaměstnavatele, což však nebránilo využití předchozích zjištění ke srovnání vzhledem k tomu, že v předchozích letech na tato témata již výzkumné sondy proběhly a jejich výsledky či otázky se promítly i do současné podoby dotazníku.

Právě srovnání realizovaných výzkumných sond za poslední tři roky nám dává základní obraz o stavu interní komunikace a jejích nástrojů ve společnosti Wolters Kluwer a o vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli.

### 8.1 Zjištění z let 2013 až 2015

V roce 2013 proběhla (v rámci ročníkové práce na FMK UTB Zlín, Baráková, 2013) vůbec první výzkumná sonda ve společnosti Wolters Kluwer ČR na téma interní komunikace v České republice. Jejím cílem bylo:

1. zmapovat tehdejší stav interní komunikace ve firmě a získané výsledky použít ve spolupráci s HR oddělením k vyhodnocení stavu interní komunikace a navržení postupů ke zlepšení;
2. přispět ke zlepšení situace a docílit pravidelnosti výzkumu, aby bylo možné průběžně vyhodnocovat, zda je interní komunikace ve firmě funkční a efektivní.

Vlivem reorganizace a dalších provozních změn došlo k úpravě počtu oslovených respondentů, který se zúžil na 32 osob z redakční části společnosti (26 osob se zúčastnilo kvantitativního šetření pomocí anonymního dotazníku rozeslaného online e-mailem). Návratnost vyplněných dotazníků byla 81 % a možnost popsat, jaké výhrady k jednotlivým zjištěným situacím mají, využilo 60 % z nich, což doložilo zájem této části zaměstnanců se k situaci vyjádřit.

Pro účely diplomové práce vyjímáme jen ty výsledky, které mají vazbu na výzkumnou sondu realizovanou v únoru 2016.

#### 8.1.1 Výzkumná sonda z roku 2013 (kvantitativní)

V únoru 2013 bylo 85 % respondentů nespokojeno či spokojeno s výhradami s komunikací s vedením firmy, což byl velmi špatný výsledek.

Nejčastější výhradou (vypsanou v dotazníku) byl:

- nedostatek informací,
- přísun informací pozdě, nekompletních, na poslední chvíli,
- chybějící otevřené jednání.

Oproti tomu přímý nadřízený a jeho přístup k podřízeným zaměstnancům byl hodnocen pozitivně, 73 % respondentů uvedlo, že si je vědom jejich silných a slabých stránek a dokáže s nimi pracovat a využít jich pro efektivní práci.

Z výzkumné sondy také vyplynulo, že 77 % respondentů je přesvědčeno, že nejsou podporováni v růstu a zvyšování kvalifikace i přesto, že firma umožnila zaměstnancům přihlásit se na kurz angličtiny a v průběhu roku se mohli hlásit na semináře smluvně vázané vzdělávací organizace (odborné semináře, na které mohou zdarma redaktoři chodit).

Dalším velmi špatným výsledkem bylo zjištění, zda jsou strategie firmy a firemní kultura komunikovány srozumitelně – žádný z respondentů nevěděl, že jsou srozumitelné.

Osobní způsob komunikace při poradách s přímým nadřízeným byl hodnocen jako neefektivnější. Pozitivní hodnocení měly také porady oddělení, přesto je vždy co zlepšovat (délka porady, harmonogram porady, zapojování se do diskuze atd.). Kladně respondenti hodnotili také akce pro zaměstnance (dvakrát do roka) a informační e-maily, které rozesílá HR oddělení, případně výkonný ředitel. Velmi špatně byly hodnoceny vnitřní směrnice, především z důvodu neaktuálnosti, špatného umístění na serveru aj.

Výzkumná sonda z ledna 2013 potvrdila mínění, že stav interní komunikace je špatný. Počátkem roku 2013 došlo ke změnám v top managementu, které měly velký vliv na zlepšení fungování komunikace do budoucna.

### **8.1.2 Výzkumná sonda z roku 2014 (kvalitativní)**

V roce 2014 se uskutečnilo další kolo výzkumného šetření, tentokrát na téma Interní branding společnosti Wolters Kluwer (Baráková, 2014, s. 34) s cílem zjistit, jak střední a top management vnímá značku Wolters Kluwer a zda si s ní spojuje nějaká rizika. Vzhledem ke specifičnosti tématu a potřeby popsat danou situaci co nejvíce do hloubky, bylo realizováno 11 individuálních/strukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci top a středního managementu.

Rozhovory byly vedeny za pomoci scénáře, jehož podstatu tvořily otevřené otázky seskupené do dvou okruhů:

- hodnoty a vize WK a zaměstnanců, realita,
- značka Wolters Kluwer. (Baráková, 2014, s. 34)

Výzkumné otázky byly stanoveny takto (Baráková, 2014, s. 37):

1. Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako nositel odborných informací té nejvyšší kvality?
2. Jsou v souvislosti se značkou Wolters Kluwer zaměstnanci vnímána nějaká slabá místa?

Vyjádření vzešlá z této výzkumné sondy se stala také základem otázek současného dotazníkové šetření pro účely diplomové práce tematického okruhu „Wolters Kluwer jako zaměstnavatel“.

Pro účely diplomové práce opět vyjímáme jen ty interpretace, které mají vazbu na výzkumnou sondu realizovanou v únoru 2016.

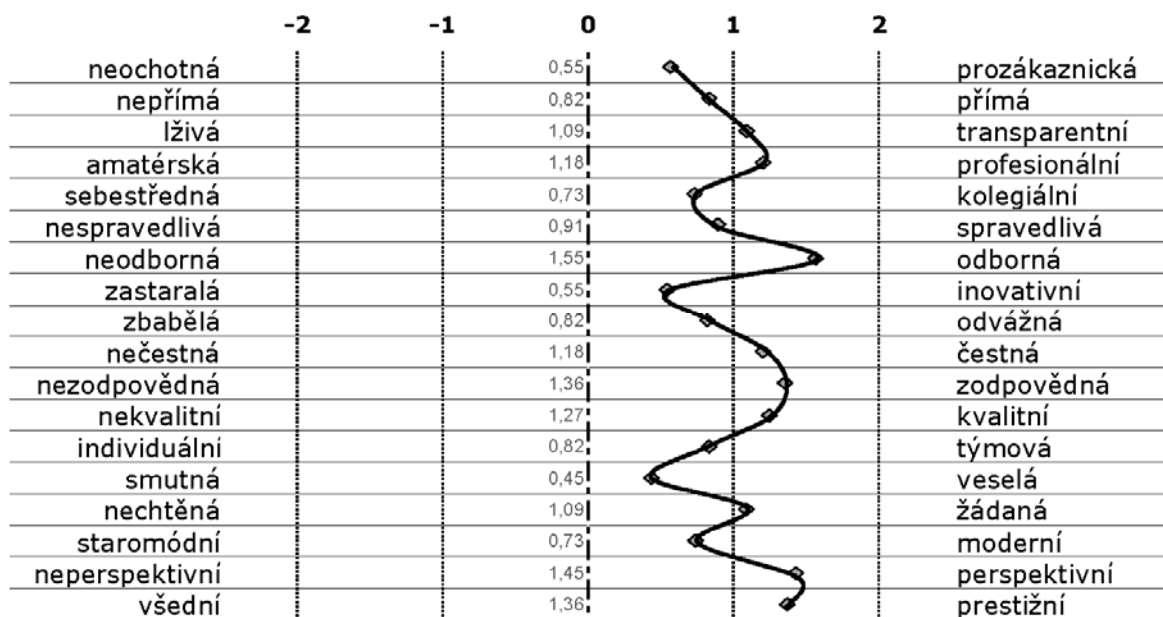
Z rozhovorů vyplynulo (dále čerpáno z Baráková, 2014, s. 38–44), že jako první si s Wolters Kluwer respondenti spojují „zaměstnání; hromadu práce“, ale také je pro ně „synonymem pro odborné informace, kusem života, něčím, co k nim neodmyslitelně patří“.

Respondenti definují značku Wolters Kluwer jako:

- odbornou, odpovědnou, kvalitní, perspektivní a prestižní,
- a také transparentní, profesionální, čestnou a žádanou.

Naopak hodnocení vlastností týkajících se komunikace a lidských faktorů bylo spíše neutrální, což naznačilo další potenciál ke zlepšení.





Obr. 3. Vyhodnocení výsledků otázky č. 9, kvalitativní šetření.

Zdroj: Baráková, 2014, s. 60

Dále bylo patrné, že respondenti se s hodnotami WK ztotožňují, ovšem nemají je zažité jako hodnoty, považují je spíše za doporučení pro práci a fungování ve firmě. Pozitivním zjištěním bylo, že hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zaměstnanců-respondentů, považují je za samozřejmé a jejich dodržování za automatické.

Dle respondentů je potřeba více pracovat na „sounáležitosti s firmou a komunikaci mezi sebou“ a také na „budování pozitivní nálady“. „Otevřené nůžky mezi provozem a (ne)provozem“ a „nesynergické vnímání celku“ mohou hrozit každé větší společnosti, přesto je nutné toto hlídat a pracovat na co nejmenších rozdílech mezi jednotlivými provozy. Značka Wolters Kluwer byla a stále je respondenty vnímána jako „silná“. Vazba na nadnárodní koncern je v každodenním pracovním životě zaměstnanců malá, „nejsme lokální firma“, ale součást velké společnosti, bohužel chybí „kontakt s ostatními organizacemi, máme příliš úzký náhled sami na sebe a své problémy“.

Z rozhovorů taky vyplynuly tři rizikové oblasti (Baráková, 2014, s. 47):

1. vývoj trhu s odbornými informacemi,
2. komunikace společnosti Wolters Kluwer a nízké povědomí o ní mezi odbornou veřejností,
3. interní komunikace ve společnosti Wolters Kluwer.

Právě třetímu okruhu se věnuje výzkumná sonda realizovaná v roce 2016.

Průvodní linkou všech rozhovorů bylo, že respondenti si uvědomují jak silná, tak slabá místa značky Wolters Kluwer, mají ke značce pozitivní vztah a deklarují poměrně jasnou představu, co by se mělo změnit a zlepšit.

### 8.1.3 Globální průzkum z roku 2014 (kvantitativní)

Prvním velkým průzkumem, který ve Wolters Kluwer proběhl, byl v listopadu 2014 průzkum mezi zaměstnanci organizovaný z mateřskou společností. Otázky byly přeloženy do všech jazyků zemí, které nadnárodní společnost tvoří, a vyplňovány elektronicky.

Po vyhodnocení výsledků ze strany výkonného managementu mateřské společnosti (*Executive Board Wolters Kluwer*) byly výsledky dále vyhodnocovány s jednotlivými řediteli společností v daných divizích a zemích (regionech). Z tohoto vyšla potřeba ustavit pracovní skupiny, které by se zabývaly analýzou výsledků té které země a jejich reálným dopadem a reálnou implementací do praxe zaměstnanců dané země. K vytvoření pracovní skupiny došlo i v České republice. Nejprve byly hledány příčiny možných nedostatků a dále byla navrhována a po schválení také implementována některá řešení s cílem zlepšit a usnadnit práci zaměstnanců a jejich rozvoj.

Wolters Kluwer Česká republika patří do divize Legal & Regulatory Solutions, za niž se globálního průzkumu zúčastnilo 75 % zaměstnanců. Za Českou republiku to bylo cca 85 % zaměstnanců. Průzkum identifikoval klíčové silné stránky a také oblasti pro zlepšení, kterým je nutné se věnovat podrobněji. Jako silné stránky lze v zemích Česká republika, Slovensko a Maďarsko (tyto země spadají pod jednoho ředitele, proto je vyhodnocení společné) označit tyto oblasti:

- ve Wolters Kluwer děláme změny tak, abychom získali náskok před konkurencí,
- změnu vnímáme jako příležitost, ne jako překážku,
- víme, kteří zákazníci jsou ti nejcennější,
- klidně si řeknu o pomoc, když mám potíže s prací. (Wolters Kluwer, ©2015b)

Oblasti, které z průzkumu vyšly jako slabší, se týkaly rozvoje zaměstnanců a jejich příležitostí k rozvoji, týmové spolupráce napříč funkcemi a tzv. účasti a sladění jedním směrem.

V oblasti Rozvoj a příležitosti pracovní skupina navrhla tato řešení:

- vytvořit katalog vzdělávání a rozvoje, kde jsou popsány a přehledně umístěny možnosti vzdělávání a informace o talentových programech Wolters Kluwer,

- využít Yammer a založit skupinu, do které jsou operativně umístěovány aktuální informace o možnostech vzdělávání (workshopy, semináře),
- pomocí Yammeru informovat o účastech na mezinárodních talentových programech nebo projektech a tím zvýšit povědomí a zájem zaměstnanců o tuto formu rozvoje,
- realizovat vlastní semináře, tzv. WK snídaně, na témata, která si buď zaměstnanci v hlasování zvolí, či jsou vybrána jako potřebná pro větší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě, nových produktech napříč odděleními, novinkách v oblasti sociálního marketingu aj.

V oblasti Sladění/Týmová spolupráce bylo zřejmé, že je třeba:

- zaměřit se na vzájemnou spolupráci napříč odděleními a usnadnění některých pracovních postupů,
- více propagovat úspěch, co se firmě a odpovědným zaměstnancům povedlo.

I pro tyto body byla navržena a jsou průběžně realizována konkrétní řešení, například formou vytvoření sdílené platformy sdružující informace potřebné napříč firmou o produkci publikací, což zásadním způsobem ulehčilo dostupnost některých údajů.

Na uvedených řešeních se postupně pracuje a jsou aktualizována dle potřeby.

## 9 ANALÝZA AKTUÁLNÍ VÝZKUMNÉ SONDY

Interní komunikaci a roli HR oddělení je věnována čím dál větší pozornost a je patrné, že jsou to spojené nádoby, které se navzájem velmi ovlivňují. Obzvláště na HR oddělení jsou v případě interní komunikace kladeny vysoké nároky a není jednoduché v tradiční firmě, jakou jistě nakladatelství je, na interní komunikaci pracovat a rozvíjet ji.

V předchozí kapitole jsme si shrnuli výsledky výzkumných sond a celosvětového průzkumu realizovaných mezi zaměstnanci Wolters Kluwer, které se staly základem i pro výzkumnou sondu provedenou pro praktickou část diplomové práce. Diplomová práce si klade za cíl jak vyhodnotit výzkumnou sondu provedenou v únoru 2016, tak interpretovat její výsledky v kontextu již realizovaných výzkumných šetření a poukázat na změny, vývoj, příp. další oblasti ke zlepšení.

### 9.1 Cíl výzkumné sondy

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké nástroje interní komunikace zaměstnanci využívají, v jakém rozsahu a periodicitě a jak vnímají společnost Wolters Kluwer jako zaměstnavatele v rámci České republiky, a na základě výsledků kvantitativního průzkumu popsat společnost z pohledu zaměstnanců a dále navrhnout způsoby další komunikace se zaměstnanci.

Tematické okruhy výzkumné sondy jsou dva:

- Wolters Kluwer jako zaměstnavatel z pohledu interní komunikace a
- nástroje interní komunikace – jejich využití a efektivita.

Přestože jedním z témat výzkumné sondy je značka, tentokrát z pohledu Wolters Kluwer jako zaměstnavatele, byl vzhledem k dalšímu okruhu zvolen kvantitativní výzkum, abychom mohli oslovit všechny zaměstnance společnosti Wolters Kluwer v České republice a zjištěné výsledky bylo možné kvantifikovat pro další využití.

### 9.2 Metodika a realizace

Zvolenou metodikou je primární sběr dat prostřednictvím anonymního dotazníku. Tedy kvantitativní výzkum. Tři osoby (dobrovolníci) dostaly dotazník elektronicky (e-mailem) před jeho rozdělením, ve fázi tvorby, k pre-testování a případnému odstranění nejasných formulací v otázkách. Dotazník byl vytvořen pomocí portálu Vyplňto.cz.

Interním zaměstnancům byl zaslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku, informací o účelu zkoumání a instrukcemi k jeho vyplnění. Součástí e-mailu byl odkaz na dotazník na Vyplňto.cz a také dotazník ve formátu Word, pokud by chtěl někdo ze zaměstnanců odevzdat dotazník touto cestou. V rámci výzkumné sondy byla zajištěna anonymita respondentů nastavením podmínek Vyplňto.cz.

Výzkumná sonda byla rozdělena do těchto částí:

- příprava dotazníku – dle zadaných cílů byl sestaven dotazník s vhodnými otázkami, které vystihují dané okruhy, a pre-testování před rozesláním dotazníku zaměstnancům,
- sběr dat – dotazník v elektronické podobě,
- zpracování výsledků výzkumu – soubor Excel,
- vyhodnocení výsledků,
- prezentace výsledků výzkumu zaměstnancům – poskytnutí výsledků všem zájemcům.

Průměrná doba trvání vyplnění dotazníku byla 14 minut. Při zpracování výsledků bylo zřejmé, že respondenti vypisovali své názory a náměty, což lze hodnotit velmi pozitivně.

### 9.3 Respondenti

Účastníky výzkumné sondy se stali zaměstnanci společnosti Wolters Kluwer. Dle současného stavu (únor 2016) je celkový počet interních zaměstnanců 81 osob.

Z celkového osloveného počtu 81 osob se výzkumné sondy zúčastnilo 45 zaměstnanců, tedy jen 55 % oslovených. Důvody nízké účasti lze spatřovat mimo jiné v obecné nechuti vyplňovat dotazníky a ve skepsi, že by výsledky mohly přinést nějaké zlepšení.

Oproti předchozím interním výzkumným sondám byli osloveni všichni interní zaměstnanci napříč všemi odděleními v České republice pomocí hromadné e-mailové adresy používané pro kontakt se všemi interními zaměstnanci.

### 9.4 Časový plán

Časový plán neměl žádné omezení, přesto vzhledem k pracovnímu vytížení přelomu a začátku roku bylo zvoleno pozdější časové období pro realizaci.

Respondenti mohli na dotazník odpovídat od 3. do 15. února 2016, kdy byli dvakrát na tuto možnost upozorněni samostatným e-mailem s prosbou o vyplnění.

Časově rozpětí 12 dní lze považovat za dostatečné, vzhledem k tomu, že respondenti byli po 5 dnech opakovaně požádáni o vyplnění a dotazník jim byl tímto připomenut. Výběr tohoto zkráceného časového rozmezí ovlivnila také (subjektivní) zkušenost autorky diplomové práce s reakcemi zaměstnanců (kolegů) na firemní podněty související s vyplňováním dotazníků aj.

## 9.5 Vyhodnocení výsledků

Dle nastavených cílů se výzkumná sonda pokusí potvrdit či vyvrátit tyto hypotézy:

1. Značka Wolters Kluwer je zaměstnanci vnímána jako kvalitní a stabilní zaměstnavatel a zaměstnanci se cítí být motivováni ke své práci.
2. Vnímání interní komunikace společnosti Wolters Kluwer se oproti výzkumné sondě z roku 2013 zlepšilo o alespoň 60 %.

Současně dle nastavených cílů odpovíme také na tyto výzkumné otázky:

1. Jsou používané nástroje interní komunikace společnosti Wolters Kluwer vnímány jako efektivní?
2. Podporují využívané nástroje interní komunikace Wolters Kluwer komunikaci ve firmě a napomáhají zlepšení pracovního prostředí ve firmě a tím také vnímání zaměstnavatele?

Dotazník je tedy rozdělen na dva okruhy, které se týkaly vnímání společnosti Wolters Kluwer jako zaměstnavatele a využití a efektivity nástrojů interní komunikace.

Dotazník byl doplněn o dvě otázky týkající se pohlaví a doby strávené v zaměstnaneckém poměru ve Wolters Kluwer. Na nepovinnou otázku týkající se pohlaví odpovědělo 84 % z celkového počtu respondentů, tj. dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 % žen a 26 % mužů. Lze jen obecně konstatovat, že poměr odpovídá zájmu o komunikaci více mezi ženami, což je i patrné v reálném fungování firmy. Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je ve firmě 3–6 let (33 %) a více než 10 let (29 %).

### 9.5.1 Vnímání Wolters Kluwer jako zaměstnavatele z pohledu interní komunikace

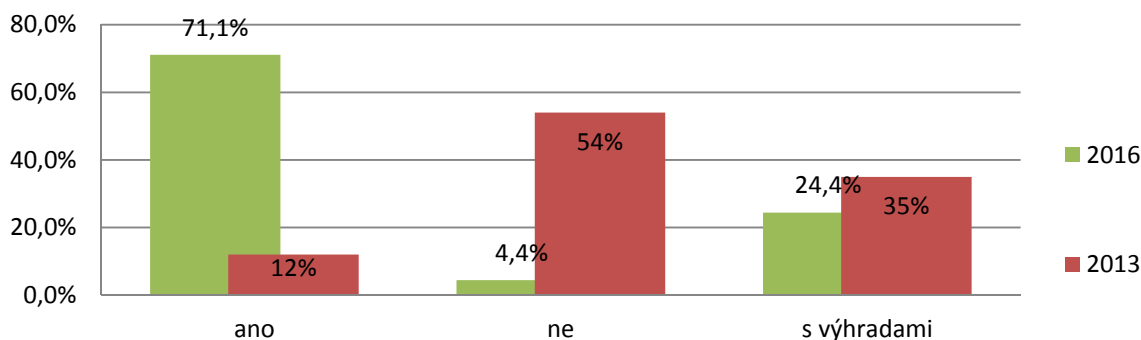
Vzhledem k již realizovaným výzkumným sondám bylo potřeba zjistit, zda došlo k vývoji od roku 2013 v základní otázce související s interní komunikací.

#### 1. Vedení firmy s Vámi jedná otevřeně a sděluje vám informace důležité pro Vaši práci



Obr. 4. Vyhodnocení výsledků otázky č. 1 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.



Obr. 5. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

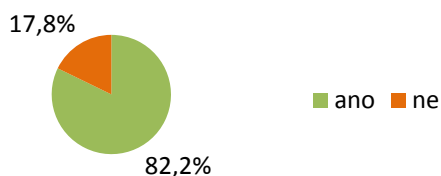
Zdroj: Vlastní zpracování.

Zmiňované výhrady respondenti vypsali a lze je považovat za velmi důležité postřehy související s vnímáním firmy a pracovními procesy. Týkaly se především míry informovanosti, nikoli otevřenosti komunikace vedení a právě tok informací se jeví setrvalým problémem, se kterým se organizace potýká. Shrnutí z výhrad uvedených v dotaznících i s ohledem na projektovou část diplomové práce:

- informace přichází pozdě a to někdy práci spíše komplikuje a stresuje,
- informace se nedostávají ke všem, kterých se týkají,
- vážné komunikace mezi odděleními, především o tom, zda domluvené kroky, úkoly, byly již vykonány či nikoliv.

Při pohledu na firmu z optiky značky zaměstnavatele, bylo důležité také zjistit, jak respondenti hodnotí přístup top managementu (vedení společnosti) a přímého nadřízeného k individuálním osobnostem zaměstnanců a zda dochází k rozvoji osobnosti zaměstnance.

## 2. Je si váš nadřízený vědom vašich silných a slabých stránek a dokáže vaše silné stránky využít ve vaší práci?



Obr. 6. Vyhodnocení výsledků otázky č. 2 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Je patrné, že komunikace s přímým nadřízeným je hodnocena pozitivně, což je oproti roku 2013 (73 %, Příloha PIII: Vybrané výsledky a srovnání výsledků z výzkumných sond z let 2013 a 2016) opět posun k lepšímu. Zde nebylo možné využít odpovědi „s výhradami“ právě z toho důvodu, aby si museli zaměstnanci zvolit z jednoznačných odpovědí „ano“, „ne“.

Důležité je ovšem srovnání s otázkou číslo 3, která modifikuje otázku číslo 2 a zaměřuje se na vnímání možností vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

## 3. Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?



Obr. 7. Vyhodnocení výsledků otázky č. 3 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zde je již z výsledků zřejmé, že situace není tak jednoduchá a přímočará. Zaměstnanci z poloviny vnímají podporu ze strany zaměstnavatele pro další vzdělávání a rozvoj, tj. 51 % respondentů oproti 49 % respondentů s negativním hodnocením (Příloha PIII: Vybrané výsledky a srovnání výsledků z výzkumných sond z let 2013 a 2016). Zde je odpo-



věď „s výhradami“ zahrnuta do negativního hodnocení vzhledem k tomu, že podpora růstu a vzdělávání zaměstnance je jednou ze základních činností úspěšného zaměstnavatele.

Shrneme-li výhrady, zjistíme:

- zaměstnanci necítí snahu vedení motivovat je ke zvyšování kvalifikace, chybí informace, na jakou oblast se zaměřit, aby to mělo pro firmu smysl a bylo to přínosem,
- zaměstnanci jsou spíše ovlivněni sebemotivací než vedením firmy,
- rozdíly napříč odděleními – někde vyšší podpora růstu kvalifikace někde nižší.

Opakovanou výhradou je, že by se hodilo více školení, kurzů a možností vzdělávání včetně povinných školení na nástroje, které používáme (například Outlook, Excel aj.). Právě tato výhrada je poměrně překvapivá (názor autorky diplomové práce se znalostí zaměstnanec-kého prostředí firmy) a ukazuje se, že téma vzdělávání a rozvoje zaměstnance je zásadní a, ač není opomíjeno a je na něj kladen důraz, je třeba se na něj ještě více zaměřit a navrhnout efektivní možnosti dalšího rozvoje zaměstnance a související postupy.

Je patrné, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je opakujícím se tématem (viz také předchozí kapitola k globálnímu průzkumu ve Wolters Kluwer, *My Enterprise*, 2015), kterému je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Loajalitu zaměstnanců je potřebné stimulovat a posilovat pomocí vizí a hodnot společnosti. Firemní kultura jako taková je nezbytná pro eliminaci fluktuace zaměstnanců a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro úspěšné fungování firmy klíčoví. Loajální a angažovaný zaměstnanec je základním pilířem pro růst a rozvoj dané firmy.

##### 5. Je firemní kultura (vize, hodnoty aj.) Wolters Kluwer jasně patrná a srozumitelná?



Obr. 8. Vyhodnocení výsledků otázky č. 5 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z odpovědí vyplývá, že firemní kultura je pro zaměstnance srozumitelná a orientují se v ní. Oproti roku 2013, kdy odpověď „ano“ nevedl žádný z respondentů a „ne“ 88 % z nich

(Příloha PIII: Vybrané výsledky a srovnání výsledků z výzkumných sond z let 2013 a 2016), je to jednoznačný pozitivní signál, že se podařilo a daří na firemní kultuře pracovat a zaměstnanci jsou si toho vědomi. Ne všichni zaměstnanci s firemní kulturou souzní a zde je prostor pro další práci na implementaci vize, hodnot a celkově firemní kultury do běžného pracovního života zaměstnance tak, aby se staly jejich součástí.

Má-li zaměstnanec efektivně pracovat a podílet se na úspěšném chodu svého zaměstnavatele a být v souladu s jeho cíli, je nutné, aby se orientoval ve strategii (operativní i dlouhodobé) firmy a v jejích cílech nejen v produktové oblasti. Se strategií a cíli a plány firmy úzce souvisí nastavení a implementace pracovních procesů tak, aby bylo zajištěno jejich úspěšné naplňování.

#### 4. Jsou strategie (obchodní, produktové aj.) firmy komunikovány srozumitelně?



Obr. 9. Vyhodnocení výsledků otázky č. 4 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Oproti firemní kultuře a její srozumitelnosti pro zaměstnance je patrné, že strategie firmy je pro část z nich (celých 42 %) nesrozumitelná či hůře srozumitelná. Z výhrad vyplývá především, že:

- strategie by měly být komunikovány podrobněji, tj. dané strategii by měl být věnován dostatečný čas pro představení zaměstnancům například formou pracovní WK snídaně, miniprezentace aj.,
- zaměstnanci mají problém porozumět strategiím a nejsou si jisti, zda dostatečně rozumí tomu, jaký to bude mít dopad na jejich konkrétní činnost.

Jak již zmíněno výše, s úspěšnou implementací firemní strategie souvisí nastavení firemních pracovních procesů a postupů.

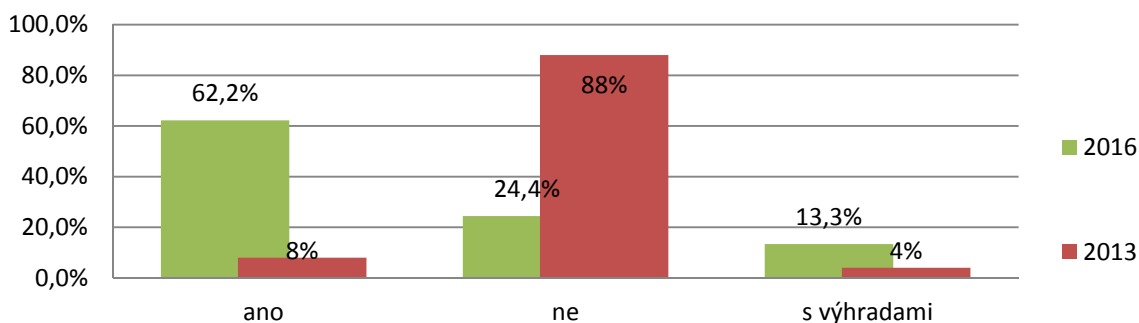
### 6. Považujete řízení firemních procesů za srozumitelné a operativní?



Obr. 10. Vyhodnocení výsledků otázky č. 6 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve srovnání s rokem 2013 došlo opět k zásadnímu pozitivnímu vývoji, přesto stále panují rozpory mezi záměrem a skutečnou realizací pomocí nastavených pracovních procesů.



Obr. 11. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Právě operativnost se dle respondenty uvedených výhrad jeví jako zásadní problém:

- výtky respondentů se vztahují až na jedinou výjimku k operativnosti a času, který jednotlivé pracovní procesy trvají, příliš zdlouhavé pracovní procesy jsou klíčovým problémem,
- firemní procesy tzv. „drhnou“, nejsou jednoznačně nastaveny, chybí podrobnější směrnice a pracovní postupy, podle kterých by se zaměstnanci orientovali.

Výsledky odpovědí na tuto otázku nejsou uspokojivé a pro firmu je nutné se na audit pracovních postupů a procesů více zaměřit.

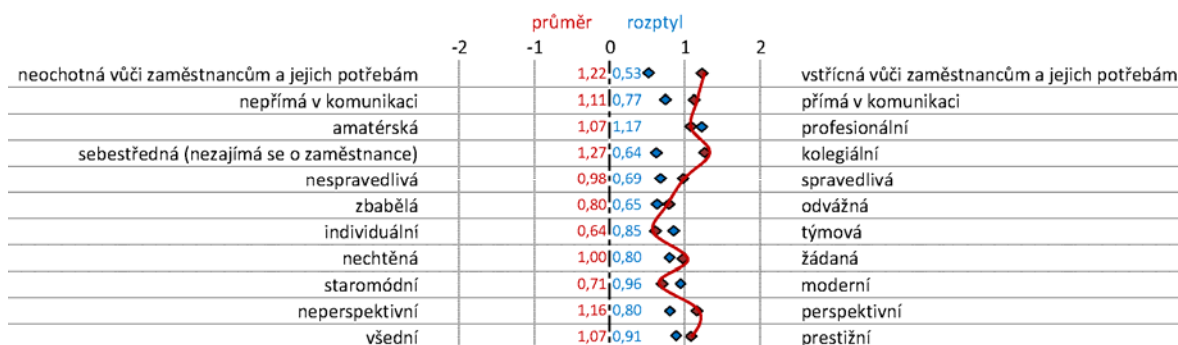
K vyhodnocení poslední otázky tohoto okruhu byl zvolen sémantický diferenciál (Baráková, 2014, s. 42), v němž respondenti-zaměstnanci měli vyjádřit svůj postoj k Wolters

Kluwer jako zaměstnavatel. Vlastnosti uvedené v diferenciálu vychází převážně z hodnot společnosti Wolters Kluwer:

1. Společně uspějeme.
2. Úspěch zákazníků je klíčový.
3. Uděláme to lépe.
4. Míříme výš a dokážeme to. (Wolters Kluwer, ©2016b)

Ze získaných odpovědí je vypočtena průměrná hodnota, která je podkladem pro grafické znázornění. Z grafu je patrné, že se hodnocení pohybuje v pozitivních hodnotách. Pro sémantický diferenciál nebyla stanovena žádná požadovaná hodnota, žádná predikce, výzkumná sonda mapuje současnou vnímanou hodnotu, proto je zobrazena jen jedna linie, a ta je také interpretována. Vlastnosti byly vybrány tak, aby byly srozumitelné, jasné, a byly doplněny pro respondenty nezvyklými „neočekávanými“ vlastnostmi typu odvážná x zbabělá pro oživení. Sémantický diferenciál vychází z diferenciálu použitého při rozhovorech v rámci výzkumné sondy na téma Wolters Kluwer jako značka (Baráková, 2014, s. 42), kdy bylo hodnoceno vnímání respondentů-zaměstnanců značky Wolters Kluwer obecně i s dopadem na trh a rizika trhu. Současná (únor 2016) výzkumná sonda se zaměřuje na vnímání Wolters Kluwer jako zaměstnavatele, ovšem pro možnosti porovnání byl jako inspirace zvolen právě sémantický diferenciál užitý v roce 2014.

### 7. Jak byste charakterizoval/a Wolters Kluwer jako zaměstnavatele?



Obr. 12. Vyhodnocení výsledků otázky č. 7 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve vyhodnocení jsou zobrazeny jak průměrné hodnoty, tak hodnoty rozptylu, které ukazují, do jaké míry bylo hodnocení rozptýleno/odchýleno od střední hodnoty.

Respondenti-zaměstnanci hodnotí Wolters Kluwer jako zaměstnavatele, který je:

- kolegiální (nejvyšší hodnocení 2 dalo 44 % respondentů a nejnižší hodnocení -2 žádný z nich) a
- vstřícný vůči zaměstnancům a jejich potřebám (nejvyšší hodnocení 2 označilo 38 % respondentů a nejnižší hodnocení -2 žádný z nich).

Wolters Kluwer je vnímán také jako:

- přímý v komunikaci,
- perspektivní,
- profesionální (zde je zajímavý rozptyl hodnocení, kdy 44 % respondentů zvolilo hodnocení 2, ovšem negativní hodnocení -2 a -1 (amatérská) zvolilo 11 % respondentů),
- prestižní a
- žádaný.

V hodnocení Wolters Kluwer panují mezi respondenty poměrně zásadní rozdíly, lze však shrnout, že výše uvedené vlastnosti převládají a jsou pro společnost pozitivním odrazem jejího působení na zaměstnance.

Ač je zaměstnavatel vnímán jako přímý v komunikaci a vstřícný vůči zaměstnancům, není jeho působení chápáno jako spravedlivé a fungování v rámci Wolters Kluwer jako týmové (vůbec nejhorší hodnocení z uvedených), což lze vztáhnout na rozdíly mezi odděleními a nespoluprací mezi nimi, která je mimo jiné zapříčiněna ne zcela operativními firemními procesy (viz vyhodnocení otázky č. 6 výše).

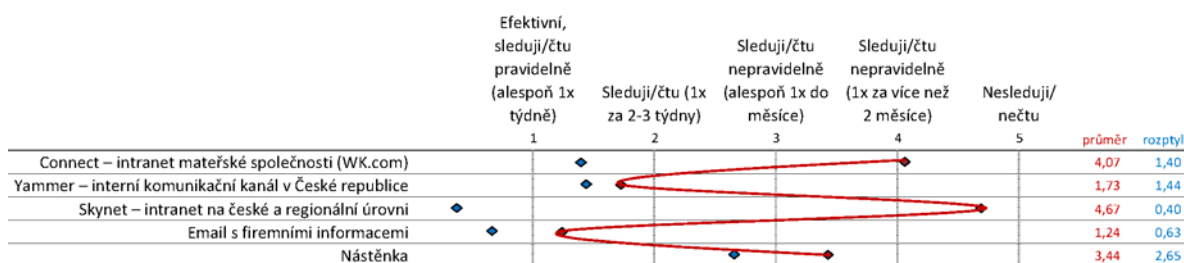
Zaměstnavatel je sice v plusových hodnotách ve všech vlastnostech, což lze hodnotit kladně, přesto vlastnosti jako moderní a odvážný, které lze ztotožňovat s poskytovateli digitálního obsahu, s ním nejsou příliš spjaty. Hodnocení vychází z určité tradice, kterou jako nakladatelství odborné literatury a v současnosti také poskytovatel online odborných řešení v sobě firma nese. Právě současný vývoj společnosti k digitálnímu obsahu a budoucnost s online produkty možná časem přinesou vylepšení hodnocení i v oblasti „moderní“. Firma se ani interně, ani externě neprezentuje jako „odvážná“, hodnocení tedy vychází z její současné komunikace jako pilíře, který pro své zákazníky dodává odborné informace té nejvyšší kvality a pro své zaměstnance je stabilním partnerem.

### 9.5.2 Nástroje interní komunikace – jejich využití a efektivita

Druhou část dotazníku tvořily otázky týkající se využití stávajících nástrojů interní komunikace a jejich efektivity. Otázky byly sestaveny ve spolupráci s top managementem společnosti tak, aby poskytly informace potřebné pro nastavení interní komunikace do budoucna. Tento okruh otázek je tedy velmi důležitý pro další práci s užívanými nástroji a vyhodnocení jejich reálné efektivity.

Otázka číslo 8 tedy zjišťovala již zmiňovanou reálnou efektivitu existujících online nástrojů interní komunikace a nástěnky.

### 8. Jak byste zhodnotil/a efektivitu uvedených nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer?



Obr. 13. Vyhodnocení výsledků otázky č. 8 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle očekávání se jako nejefektivnější pro pravidelnou a zaručenou čtenost jeví:

1. E-mail, kdy 91 % respondentů uvedlo, že jej čte pravidelně a je efektivní. Potěšující je hodnocení firemního intranetu, resp. sociální sítě,
2. Yammer, kdy jej 62 % respondentů hodnotí jako efektivní a sleduje a pravidelně jej čte 84 % respondentů.
3. Více či méně pravidelně čte nástěnku 56 % respondentů, což ji řadí na třetí místo pomyslného žebříčku efektivity.

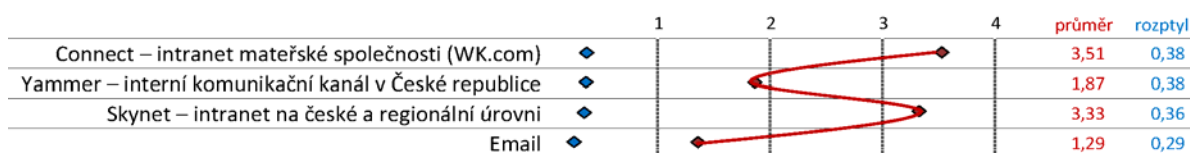
Z výsledků je patrné, že je třeba zapracovat mezi zaměstnanci na propagaci globálního intranetu Connect. Jeho čtenost zaměstnanci bude vždy nižší s ohledem na to, že je v angličtině, přesto by bylo vhodné zvýšit povědomí o něm. Nesleduje a nečte jej 49 % respondentů a důvodem nemusí být jen neznalost angličtiny, ale také nízké povědomí o jeho existenci a informacích, které jsou v Connectu obsaženy.

Technické problémy při zavádění intranetu Skynet zabránily jeho širšímu využití a zaměstnanci od počátku upřednostnili Yammer i pro jeho operativnost a interaktivitu.

Respondenti, kteří označili Skynet jako nástroj, který sledují nepravidelně (24 %), patří velmi pravděpodobně (postřeh autorky diplomové práce, která zná pracovní prostředí firmy) do skupiny zaměstnanců, kteří vzhledem k účasti v mezinárodních skupinách musí tento informační kanál nárazově sledovat. Vypovídajících 76 % respondentů tento nástroj interní komunikace vůbec nesleduje a nevyužívá. Další vývoj a aktivita u tohoto nástroje tedy není efektivní.

S hodnocením otázky číslo 8 souvisí u online nástrojů interní komunikace otázka číslo 11, která ověřuje výsledky otázky číslo 8, a respondenti měli užívané online nástroje seřadit dle svých preferencí.

**11. Seřadte uvedené online nástroje interní komunikace dle pořadí, jak je Vy osobně sledujete/využíváte. (1.=nejpoužívanější; 4.=nejméně používaný)**



Obr. 14. Vyhodnocení výsledků otázky č. 11 (N=45).

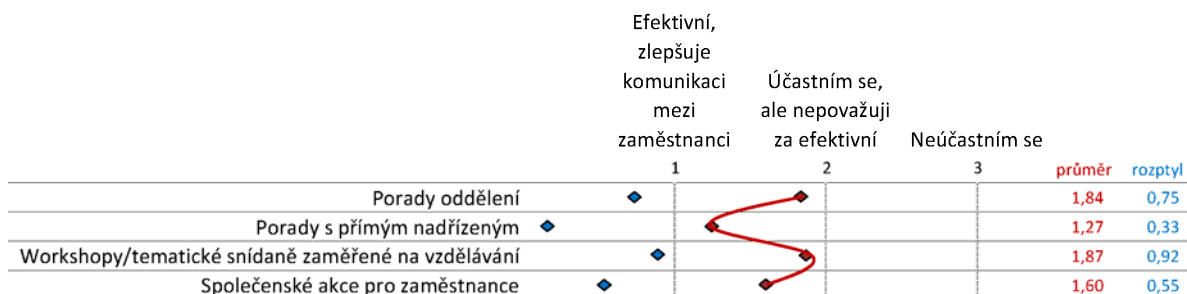
Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle očekávání je e-mail pro 76 % respondentů nejvyužívanějším a nejčtenějším nástrojem (95 % ve spojení hodnocení pořadí 1 a 2). Druhým často užívaným je Yammer s 67 % respondenty (91 % spojených pořadí 1 a 2). Shodně po sečtení pořadí 3 a 4 označilo 93 % respondentů Connect a Skynet jako nejméně užívané a sledované informační kanály.

Výsledky otázek číslo 8 a 11 tedy potvrzují, že e-mail a Yammer jsou nejefektivnějšími a nejužívanějšími online nástroji interní komunikace.

Otázka číslo 9 se zaměřila na hodnocení efektivity osobních nástrojů interní komunikace.

### 9. Jak byste zhodnotil/a efektivitu dalších nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer?



Obr. 15. Vyhodnocení výsledků otázky č. 9 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jako nejefektivnější jsou u 80 % respondentů hodnoceny porady s přímým nadřízeným (průměrné hodnocení 1,27), které byly za efektivní označeny již ve výzkumné sondě z roku 2013 s hodnocením 75 % respondentů. Obliba porad oddělení od roku 2013 (Příloha PIII: Vybrané výsledky a srovnání výsledků z výzkumných sond z let 2013 a 2016) klesla z 55 % na letošních 47 % a za efektivnější pro interní komunikaci byly označeny společenské akce pro zaměstnance a respondenti v podstatě nevidí rozdíl ve srovnání s workshopy/tematickými snídaněmi. Tento výsledek bude vhodné blíže v rámci firmy analyzovat i z důvodu toho, že 22 % zaměstnanců považuje porady oddělení za neefektivní, ač se jich účastní, což je u většiny z nich povinnost daná jejich pracovní pozicí.

Zajímavým vývojem prošly právě akce pro zaměstnance, které v roce 2013 byly ze 75 % hodnoceny jako nástroj, na kterém je co zlepšovat, a za efektivní je neoznačil nikdo z respondentů. Změna je tedy z pohledu tohoto nástroje a jeho vnímání efektivity pro komunikaci mezi zaměstnanci výrazná.

Pro plánování dalších workshopů a tematických snídaní je výsledek 53% označení za efektivní známkou toho, že zařazení tohoto nástroje do vzdělávání a rozvoje je správným krokem. Vzhledem k tomu, že prozatím proběhly tři tematické snídaně zaměřené poměrně specificky a spíše jen pro část zaměstnanců, je tento výsledek pozitivní.



V otázce číslo 10 (Uvítal/a byste další nástroje komunikace? Pokud ano, jaké?) se 80 % zaměstnanců-respondentů vyslovilo takto:

- další nástroj interní komunikace sledovat nechtějí,
- jen 20 % respondentů by další informační kanál nevadil a spíše by jej uvítali, například newsletter o dění ve firmě na měsíční bázi. Je zřejmé, že respondenti využili v otázce záměrně zmíněný newsletter, přesto potřeba průběžných informací o fungování firmy je patrná a setrvalá.

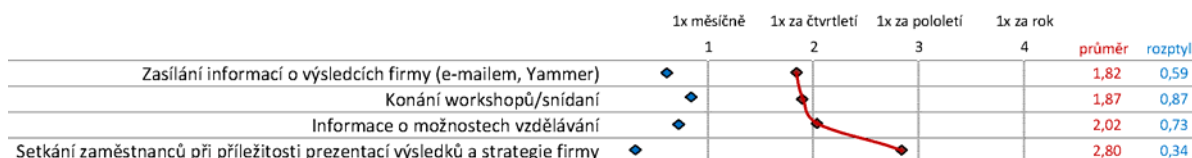
Velmi pozitivně lze hodnotit, že 67 % respondentů využilo možnosti vložit ke své odpovědi komentáře, které shrnujeme takto:

- další nástroj interní komunikace není vítaný, spíše je potřeba efektivněji využít stávající, ať už osobní nástroje (například porady oddělení) nebo online (e-mailing, Yammer),
- v rámci e-mailingu respondenti navrhuji zasílání informací o tom, co se ve firmě aktuálně děje, o úspěších či neúspěších a dalších krocích v daných oblastech, či o personálních změnách na měsíční bázi,
- respondenti také reagují na situaci z otázky číslo 6, kdy by uvítali revizi firemních procesů a jejich podrobnější vymezení a především jejich důsledné naplňování; právě dodržování pracovních postupů a procesů se jeví jako problematické i při hodnocení otázky číslo 6 a nespokojenost s vnitřními směrnici aj. se přenáší i do této otázky číslo 10,
- zaměstnanci by rovněž v rámci stávajících nástrojů uvítali více informací o tom, jaké produkty zákazníci nejvíce zajímají, které si nejvíce kupují, a míra rentability jednotlivých produktů.

Z výsledků jasně vyplývá, že zjednodušení a sjednocení informací, jejich usazení do širšího firemního kontextu a důslednější dodržování nastavených procesů by mohlo přinést výrazné zlepšení interní komunikace ve společnosti Wolters Kluwer.

Poslední otázkou, která se vztahuje k nástrojům interní komunikace, je číslo 12, v níž bylo zjišťováno, s jakou frekvencí by respondenti-zaměstnanci uvítali sdělování uvedených konkrétních informací a konání vypsaných aktivit. Otázka byla tvořena s top managementem a cílem bylo zjistit reálnou potřebu či poptávku zaměstnanců.

## 12. S jakou frekvencí byste uvítali sdělování těchto informací a konání uvedených aktivit?



Obr. 16. Vyhodnocení výsledků otázky č. 12 (N=45).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jen u setkání zaměstnanců převážila pololetní frekvence konání s 62 % nad čtvrtletní bází s 28 % či roční bází (1 %).

Jak zasílání informací o výsledcích firmy (e-mailem, Yammer), tak konání workshopů/snídaní a sdělování informací o možnostech vzdělávání by respondenti uvítali:

- ze 40–44 % čtvrtletně,
- z 38 % a 40 % z nich s měsíční periodicitou.

Opět lze jen dodat, že to je pro workshopy a tematické snídaně skvělý úspěch. Informace o možnostech vzdělávání by z 31 % chtěli respondenti dostávat měsíčně, části z nich (24 %) by stačily pololetně.

## 10 SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT A VÝSLEDKŮ A VERIFIKACE HYPOTÉZ

V praktické části diplomové práce byla provedena výzkumná sonda s cílem zjistit stávající stav interní komunikace ve společnosti Wolters Kluwer a postoje zaměstnanců k zaměstnavateli právě z pohledu interní komunikace a na základě tohoto pohledu přiblížit základní vlastnosti zaměstnavatele jako značky. Cílem výzkumné sondy bylo tedy zjistit, jaké nástroje interní komunikace zaměstnanci využívají a s jakou efektivitou dopadu daných sdělení a dále jak vnímají společnost Wolters Kluwer jako zaměstnavatele právě z pohledu interní komunikace. Dle nastavených cílů byly stanoveny tyto hypotézy:

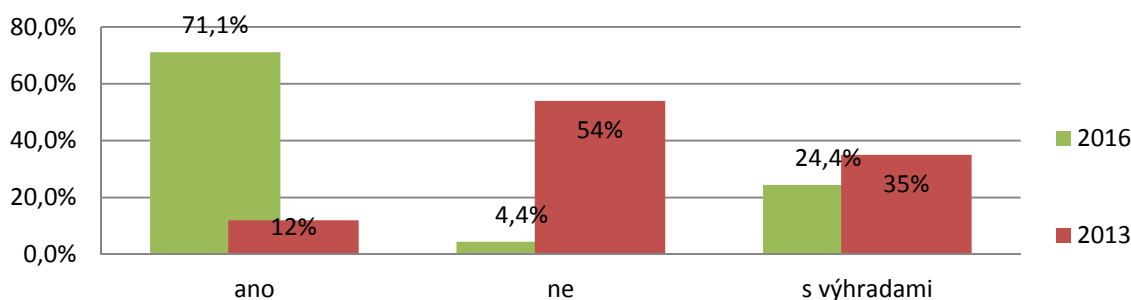
- 1. Značka Wolters Kluwer je zaměstnanci vnímána jako kvalitní a stabilní zaměstnavatel a zaměstnanci se cítí být motivováni.**

Hypotéza byla potvrzena částečně. Zaměstnanci hodnotí společnost Wolters Kluwer jako perspektivního zaměstnavatele, u něhož pracují v kolegiálním prostředí, vstřícného vůči zaměstnancům a jejich potřebám a (viz Obr. 12, s. 70). Přes to se zaměstnanci necítí být motivováni ke zvyšování kvalifikace ani ke své práci vlivem neoperativních firemních procesů (viz Obr. 10, s. 69).

- 2. Vnímání interní komunikace zaměstnavatele Wolters Kluwer se oproti výzkumné sondě z roku 2013 zlepšilo o alespoň 60 %.**

Hypotéza nebyla potvrzena. V této hypotéze jsme sloučili jak pohled respondentů na vedení společnosti a jeho otevřenost komunikace, tak pohled na srozumitelnost strategií firmy, které jsou zaměstnancům předkládány.

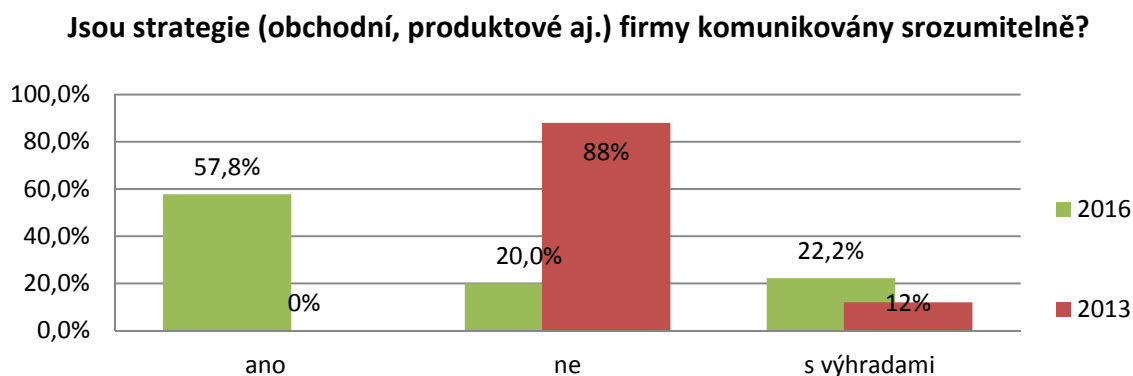
### Vedení firmy s Vámi jedná otevřeně a sděluje vám informace důležité pro Vaši práci



Obr. 17. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

Zdroj: Vlastní zpracování.

U otevřenosti komunikace došlo k 59% nárůstu pozitivního hodnocení ze strany zaměstnanců. Důležitým výsledkem je však také pokles hodnocení „s výhradami“.



Obr. 18. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

Zdroj: Vlastní zpracování.

V roce 2013 byla tato otázka spojena s dotazem také na kulturu firmy, nemůže tedy dojít k 100% srovnání výsledků. Ač hypotéza nebyla potvrzena, jde o pozitivní výsledek oproti roku 2013.

Současně lze odpovědět na další výzkumné otázky:

**1. Jsou používané nástroje interní komunikace společnosti Wolters Kluwer vnímány jako efektivní?**

Částečně ano. Jak osobní (Obr. 15, s. 74), tak elektronické (Obr. 13, s. 72) nástroje interní komunikace jsou používány pravidelně, avšak s variabilní efektivitou, kdy jako nejefektivnější je hodnocena interní komunikace adresného (přímého) kontaktu, tj. porady s přímým nadřízeným, tematické pracovní snídaně a e-mail.

**2. Podporují využívané nástroje interní komunikace Wolters Kluwer komunikaci ve firmě a napomáhají zlepšení pracovního prostředí ve firmě a tím také vnímání zaměstnavatele?**

Částečně ano. Je třeba nadále intenzivně pracovat na interní komunikaci a zaměřit se na prvky, které posuzování zaměstnavatele ovlivňují – firemní procesy, možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souvislosti se strategií a směřováním firmy do budoucnosti a další.

V souvislosti s výše uvedeným dále shrnujeme zjištěná data a výsledky, které vyplynuly z výzkumné sondy (únor 2016).

Velkou důvěru mají zaměstnanci ve svého přímého nadřízeného, který si je podle 82 % z nich vědom jejich silných a slabých stránek a dokáže s nimi pracovat (Obr. 6, s. 66). Přesto je vedení jako celek hodnoceno z 49 % jako subjekt, u kterého zaměstnanci nedokážou identifikovat jednoznačnou podporu pro další vzdělávání a rozvoj. Zaměstnancům především chybí informace, na jakou oblast by firma potřebovala, aby se zaměstnanci při zvyšování kvalifikace zaměřili, co je pro firmu důležité a pro její budoucnost klíčové.

Ač je firemní kultura jasně patrná a srozumitelná pro 78 % respondentů (Obr. 8, s. 67), tak strategie firmy už jen z 57 % (Obr. 9, s. 68) a řízení firemních procesů z 62 % (Obr. 10, s. 69). Zaměstnanci mají problém porozumět strategiím firmy a chybí jim podrobnější vysvětlení, jaký budou mít jednotlivé strategické kroky dopad na jejich pracovní náplň. Firemní procesy jsou pro zaměstnance srozumitelné, existují však rozpory mezi definovaným firemním procesem a jeho reálnou aplikací, jejímž největším problémem je dle respondentů nízká operativnost a nejednoznačnost, resp. nedodržování nastavených procesů.

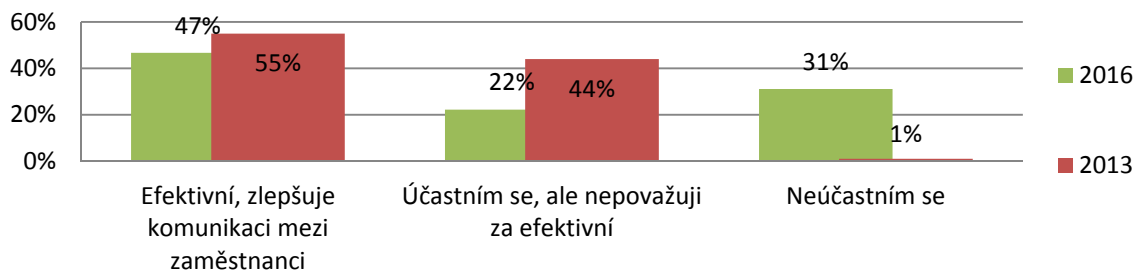
Na společnost Wolters Kluwer jako značku zaměstnavatele jsme se podívali zevnitř, z pohledu zaměstnanců, a důraz byl především kladen na její vnímání z pohledu jejich komunikačních schopností směrem k zaměstnancům, tj. z pohledu interní komunikace. Značka zaměstnavatele Wolters Kluwer je respondenty hodnocena pozitivně, jako zaměstnavatel, který komunikuje otevřeně, je vstřícný vůči zaměstnancům a jejich potřebám a je perspektivní a profesionální.

Online nástroje interní komunikace používané v rámci společnosti Wolters Kluwer jsou hodnoceny dle předpokladů, tj. vysokou efektivitu má s 91 % e-mailová komunikace, která je pro stále ještě většinu informací sdělovaných napříč firmou stěžejní, a e-mail je prvořadým komunikačním kanálem. Své místo v online způsobech komunikace zaujímá také Yammer, firemní sociální síť, s 62 %, jejíž efektivita a využívanost roste. Z výsledků je však patrné, že je vhodné zapracovat na zvýšení povědomí o globálním intranetu Connect, na kterém zaměstnanci naleznou bližší údaje (ale v anglickém jazyce) o dalších zemích, ve kterých působí Wolters Kluwer, jejich aktivitách, dále také strategie na následující období, obchodní výsledky, hodnoty, články a videa a další informace související s fungováním a působením Wolters Kluwer jak směrem k zaměstnancům, tak směrem k zákazníkům.

Mezi osobními nástroji interní komunikace došlo k zajímavému vývoji oproti roku 2013:

### Jak byste zhodnotil/a efektivitu dalších nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer?

nástroj: **Porady oddělení**



Obr. 19. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

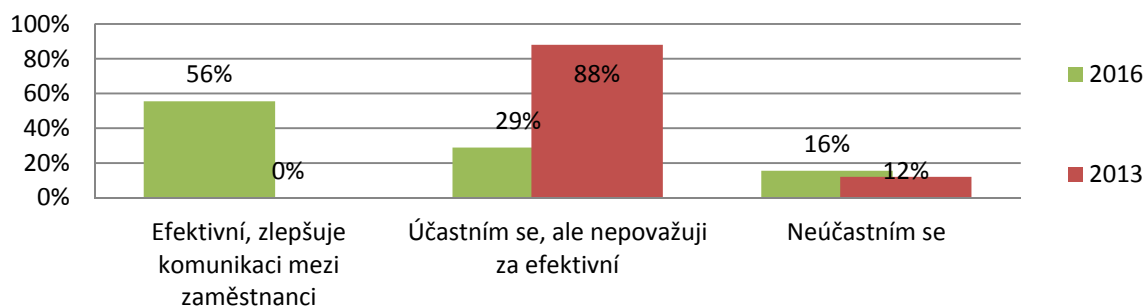
Zdroj: Vlastní zpracování.

Je patrné, že vnímání efektivitu u porad oddělení kleslo, a výsledek je podkladem pro další práci s rozvržením a využíváním porad. Za efektivnější jsou dokonce považovány z 53 % tematické pracovní snídaně, které jsou novým nástrojem zavedeným ve 2. polovině roku 2015, a tento výsledek lze považovat za úspěch vzhledem k tomu, že proběhly do současnosti (březen 2016) jen tři tematické snídaně.

Dalším pozitivním vývojem prošly společenské akce pro zaměstnance:

### Jak byste zhodnotil/a efektivitu dalších nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer?

nástroj: **Společenské akce pro zaměstnance**



Obr. 20. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků výzkumné sondy je však také patrné, že respondenti-zaměstnanci mají pocit přehlcení nástroji interní komunikace a spíše než rozšíření řad nástrojů by uvítali zefektiv-

nění stávajících. Jen 20 % respondentů by další nástroj interní komunikace nevodil (například newsletter). Jak již bylo uvedeno výše, otázka číslo 10 jasně deklaruje potřebu revidovat stávající nástroje interní komunikace a jejich užití, zjednodušit a sjednotit informace jimi podávané a usadit je do širšího kontextového rámce napříč firmou. Dalším problematickým nástrojem se jeví firemní postupy (procesy, směrnice) a právě jejich podrobnější vymezení a především důslednější dodržování by přispělo ke zlepšení vnímání komunikace mezi zaměstnanci i ke zlepšení vztahu k zaměstnavateli.

V projektové části diplomové práce bude představen návrh koncepce komunikace směrem k zaměstnancům, který si klade za cíl pokusit se některá zjištěná problematická místa v interní komunikaci podchytit a představit možnosti jejich řešení.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 11 NÁVRH KOMUNIKACE SMĚREM K ZAMĚSTNANCŮM

Wolters Kluwer se v České republice profiluje jako největší a nejkomplexnější poskytovatel daňových, právních, účetních a dalších profesních informací jak v elektronické, tak v tištěné podobě (nakladatelství a vydavatelství). Pravděpodobně nejznámějším produktem je systém právních informací ASPI a komentáře k právním předpisům.

Společnost Wolters Kluwer, jak již bylo zmíněno, vytváří a spravuje:

- online řešení – iASPI, WK eReader, iKNIHOVNA,
- tištěné produkty – knihy, časopisy,
- elektronické produkty – systém ASPI, Rekodifikace, Kleos, Magistr, Otázky a odpovědi, BOZP online,
- komunitní portály – Daňari Online, Účetní kavárna, Mzdová praxe, Právnícké fórum.

Portfolio produktů Wolters Kluwer v České republice je tedy bohaté a důraz na inovace a přibývající digitální řešení, tj. elektronické produkty, pro zaměstnance patrný.

Mezi konkurenty na světových trzích patří především holandská vydavatelská společnost Elsevier, která se zaměřuje na vědecké publikace a produkty. V České republice je vydavatelství poměrně malý, v celé šíři portfolia společnosti Wolters Kluwer jí konkurencí není žádná z vydavatelství společností. Zaměříme-li se na dílčí produkty a knižní řady, můžeme identifikovat konkurenci:

- C. H. Beck – ceněný vydavatel komentářů k právním předpisům a tedy přímá konkurence v tomto segmentu,
- Anag – přední vydavatel odborných publikací, přímá konkurence daňových, účetních a pracovně-právních publikací.

V projektové části diplomové práce bude představen návrh koncepce komunikace směrem k zaměstnancům, který si klade za cíl:

1. zvýšit angažovanost zaměstnanců a
2. zvýšit informovanost o dění ve firmě napříč odděleními.

Návrh vyplývá ze znalosti vnitřního prostředí společnosti Wolters Kluwer autorky diplomové práce, která je zároveň také zaměstnancem společnosti Wolters Kluwer, což může být vnímáno jako výhoda, ale zároveň jako jisté subjektivní omezení napříč celou diplomovou prací.

Abychom mohli lépe pracovat na komunikační kampani, je vhodné shrnout silné a slabé stránky interní komunikace společnosti Wolters Kluwer a příležitosti včetně hrozeb, které mohou společnost a její komunikaci směrem k zaměstnancům ovlivnit, a to pomocí SWOT analýzy.

Tab. 3. SWOT analýza interní komunikace.

Silné stránky	Slabé stránky
vstřícnost vedení vůči zaměstnancům a jejich potřebám	neefektivita některých nástrojů interní komunikace
práce v nakladatelství je pro část zaměstnanců často koníčkem	nestanovení odpovědné osoby (oddělení) za interní komunikaci
pocit kolegiality mezi zaměstnanci a přátelské prostředí ve firmě	chybějící koncepce (strategie) interní komunikace
přímost v komunikaci	chybějící měření efektivity jednotlivých nástrojů interní komunikace, tj. zpětné vazby zaměstnanců
zájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace a vzdělávání	časová náročnost chceme-li efektivní interní komunikaci
přístup k internetu má 100 % zaměstnanců	komunikační šum
podpora interní komunikace ze strany vedení	převládající sebemotivace nad motivací ze strany zaměstnavatele
již zavedené nástroje interní komunikace	
kvalitní zaměstnanci	
Příležitosti	Hrozby
zlepšením firemních procesů dochází k zefektivnění času věnovaného pracovním úkolům	nezájem části zaměstnanců komunikovat
zlepšením toku pracovních informací dochází ke zvýšení informovanosti zaměstnanců	nejednoznačnost v komunikaci napříč firmou
zvýšení produktivity zaměstnanců a zlepšení výsledků firmy	pociťována nižší míra podpory růstu kvalifikace
nové technologie	
centralizace informací	

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Na základě výsledků prezentovaných v praktické části diplomové práce byla vytvořena SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí interní komunikace společnosti Wolters Kluwer, která ukazuje mimo jiné na potřebu věnovat zvýšenou pozornost efektivnější aplikaci nástrojů interní komunikace do pracovního procesu firmy.

### 11.1 Doporučení k interní komunikaci

Nejprve si obecně shrňme základní doporučení ke zlepšení interní komunikace a tím po-  
tažmo také ke zlepšení vnímání společnosti Wolters Kluwer jako zaměstnavatele. Navrže-  
ná doporučení vyplývají z výsledků výzkumné sondy prezentovaných v praktické části

diplomové práce a opírají se o sdělení uvedená respondenty-zaměstnanci. Tato obecná doporučení se vztahují především k samotné interní komunikaci a nástrojům v rámci ní užívaných, ale také úzce souvisí s vnímáním společnosti Wolters Kluwer jako zaměstnavatele.

**1. Interní komunikaci by bylo vhodné a žádané zcela zoficiálnit s přiřazením odpovědnosti za ni konkrétní osobě, která by za strategii, výstupy a měření byla odpovědná a stala se kontaktní osobou pro zaměstnance.**

Zde není nutné vzhledem k velikosti firmy zaměstnávat nového člověka, je možné tuto odpovědnost předat někomu ze stávajících zaměstnanců například v HR oddělení, případně v oddělení marketingu, ovšem v obou případech s jejich úzkým propojením tak, aby byla zaručena kontinuita komunikace interní i externí.

Jedním z kroků směrem k zaměření se na interní komunikaci komplexněji bylo ustavení pracovní skupiny v roce 2015, která se zabývá výsledky globálního průzkumu Wolters Kluwer a konkrétními řešeními vztahujícími se k interní komunikaci a je složena ze zaměstnanců napříč odděleními.

Odpovědná osoba by měla komunikovat napříč firmou, být k dispozici zaměstnancům a průběžně při práci na interní komunikaci spolupracovat i na komunikaci externí, příp. být o ní informována, aby mohla s úspěchy u zákazníků, jejich reakcemi atd. pracovat směrem dovnitř firmy. Zde je tedy kladen velký důraz na spolupráci několika oddělení a stanovení si koncepce „informovanosti“.

Z dále navržených doporučení je toto jediné, které vyžaduje určitý finanční náklad na odpovědnou osobu za interní komunikaci.

**2. Revize stávajících vzdělávacích a rozvojových aktivit, znovu se zaměřit na efektivitu jejich zveřejňování a povědomí o nich mezi zaměstnanci. Pravidelně informovat o daných možnostech, průběhu, aktivitách, úspěších atd.**

Z pohledu interního zaměstnance (autorka diplomové práce) a s přispěním vyjádření HR oddělení mají zaměstnanci Wolters Kluwer pestré možnosti zvyšování kvalifikace, vzdělávání a účasti například na nejen mezinárodních projektech. Z výsledků výzkumné sondy však vyplývá, že zaměstnanci o této podpoře svého dalšího rozvoje nemají informace, resp. nejsou si dostatečně vědomi možností, které jim společnost Wolters Kluwer nabízí. Je tedy na místě věnovat zvýšenou pozornost prezentaci možností dalšího vzdělávání

a rozvoje tak, aby byla pro zaměstnance srozumitelná a využitelná v jejich pracovním zařazení.

System rozvojových a vzdělávacích aktivit patří mezi základní informace, které obdrží nový zaměstnanec, jejich ucelený přehled a aktualizovaný souhrn dalších možností v průběhu celého roku a pracovního života zaměstnance na jednom dostupném místě však chybí. Právě vzdělávací systém a systém rozvoje zaměstnance a především jejich efektivní využívání patří k pilířům úspěšného zaměstnavatele.

**3. Vize – hodnoty – strategie – interní komunikace. Je vhodné zapracovat na každé z těchto složek úspěšné firmy, jejich vysvětlení jak obsahového, tak praktického dopadu na zaměstnance.**

Motivovaný a angažovaný zaměstnanec má v těchto pojmech jasno a jejich provázanost má velký vliv také na úspěšné fungování firmy. Právě pracovní skupina ustavená v roce 2015 má za úkol pro rok 2016 připravit koncepci zavedení nových firemních hodnot do firmy a dle výsledků výzkumné sondy v praktické části diplomové práce je zřejmé, že by bylo vhodné znovu pozornost věnovat také ještě podrobnějšímu vysvětlení strategie firmy na následující roky právě s konkrétními příklady dopadu na zaměstnance a jednotlivá oddělení.

**4. Analýza informací předávaných zaměstnancům skrze stávající nástroje interní komunikace a audit efektivity dopadu informací na zaměstnance a užití jednotlivých typů nástrojů interní komunikace.**

Pro efektivnější práci s informacemi a jejich předávání zaměstnancům je vhodné stávající nástroje interní komunikace podrobit revizi a v souladu s koncepcí interní komunikace nastavit jejich využívání a především měření jejich užití a zpětné vazby.

Týká se to především online nástrojů – e-mail a Yammer – které jsou užívány napříč firmou a všichni zaměstnanci mají k nim přístup. Vyhodnocení údajů návštěvnosti, čtenosti a užívanosti Yammeru napomůže zvýšení povědomí o možnostech jeho užívání namísto e-mailu. Tato sociální síť by mohla snížit počet e-mailů odesílaných mezi zaměstnanci napříč firmou a tím odlehčit i datový prostor počítačové sítě.

Online nástrojem interní komunikace společnosti Wolters Kluwer je také Connect, globální firemní intranetová síť s informacemi napříč celou korporací. Práce na zvýšení povědomí

o tomto informačním kanálu a jeho větší zapojení do komunikace směrem k zaměstnancům je také důležitou aktivitou pro budoucnost.

**5. Zvýšení informovanosti zaměstnanců o aktivitách firmy, které probíhají jak směrem k zákazníkům (inovace, nové produkty, účasti v odborných skupinách), tak směrem dovnitř firmy (nové produkty, účasti na projektech, úspěchy aj.).**

Předávání informací zaměstnancům tak, aby je nezahlcovaly a byly pro ně obohacením, je poměrně náročná aktivita. Prolíná se výše uvedenými body stejně jako potřeba mít informace (produktové, provozní, směrnice aj.) dostupné přehledně a v aktualizované podobě na jednom místě, aby zaměstnanec vždy věděl, kde je získá, a jeho práce se stala efektivnější. Zaměstnanci pocítují určitou míru přesycení informacemi, zároveň však dodávají (viz praktická část diplomové práce, vyhodnocení otázek 1 a 6), že jim informace potřebné pro jejich práci chybí, případně se k nim dostávají se zpožděním či v neucelené podobě.

Aktivita jednotlivých oddělení, jejich nové produkty či úspěchy zaměstnanců jsou prezentovány zřídka, povědomí o nich je nedostatečné a tím může docházet také k nedostatečné obeznámenosti o fungování firmy a jejich plánech a produktech a také k nižší míře angažovanosti zaměstnanců. Vše ovšem souvisí s nastavením koncepce interní komunikace a obsahovou revizí stávajících nástrojů interní komunikace. Je vhodné zaměstnancům zdůrazňovat důležitost předávání informací napříč odděleními a na managementu (vedoucí oddělení, šéfredaktoři, top management) je společně s osobou odpovědnou za interní komunikaci koncipovat, realizovat a dodržovat kontinuitu předávání informací.

## **11.2 Návrh 1 – Zvýšení angažovanosti zaměstnanců**

Interní komunikace společnosti Wolters Kluwer a její hodnocení má zlepšující se tendenci a zaměstnanci ji hodnotí poměrně pozitivně. Přesto je stále na čem pracovat a zvýšení angažovanosti zaměstnanců s sebou přináší nejen zlepšení vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli, ale také zlepšení obchodních výsledků firmy díky většímu zaujetí zaměstnanců svou prací a jejím zefektivněním.

### **11.2.1 Cílová skupina**

Cílové skupiny můžeme identifikovat takto:

- nový zaměstnanec,
- stávající zaměstnanec bez ohledu na počet odpracovaných let.

Pro potřeby projektové části však budeme nového zaměstnance identifikovat jako osobu, která je ve firmě 0 až 12 měsíců. A stávajícího zaměstnance jako osobu, která je ve firmě více než 2 roky. Zaměstnanec pracující ve firmě 1–2 roky je pro potřeby diplomové práce z projektu vyňat, v praxi se však s jeho vzděláváním počítá stejně jako u zde uvedených cílových skupin.

Toto časové odlišení je použito záměrně, aby byly více patrné některé odlišnosti v použité komunikaci. Cílem komunikace je ale každý zaměstnanec napříč odděleními.

### 11.2.2 Výchozí stav

Zaměstnanci mají zájem o informace, které se týkají chodu firmy, úspěšnosti produktů a další provozních a obchodních kroků. Tyto informace k nim z vedení společnosti i od přímých nadřízených proudí pomocí četných kanálů – e-mail, Yammer, porady. Přesto nejsou s tímto spokojeni, nedokážou si sdělované informace vztáhnout na své konkrétní pracovní zařazení, na svou konkrétní pracovní činnost a nemohou se tedy ani cítit angažovaně a důležitě. Firemní strategie a plány do budoucna považují za důležité, ale nejsou schopni se s nimi ztotožnit a přijmout je „za vlastní“. Chybí jim podrobnější vysvětlení záměru a konkrétního dopadu do jejich pracovní praxe (reality).

### 11.2.3 Komunikační prostředky – nový zaměstnanec

U nových zaměstnanců je nutné klást důraz především na to, zda:

- jsou hodnoty společnosti v souladu s hodnotami nového zaměstnance,
- zaměstnanec hodnoty, vize a strategie firmy pochopil a ztotožňuje se s nimi,
- je dostatečně informován o firmě, jejích vedoucích pracovnících, odděleních a produktech,
- je obeznámen s vnitřními směrnici a standardizovanými pracovními postupy.

Nedílnou součástí zaučení každého nového zaměstnance je podrobné seznámení s pracovními postupy a procesy jednotlivých dílčích oddělení, které se k tomu danému pracovnímu místu vztahují. To je již v kompetenci jednotlivých vedoucích oddělení a je proměnlivé napříč odděleními a jejich zaměřením.

Pro usnadnění orientace nového zaměstnance ve firmě může posloužit úprava vstupního procesu a rozšíření informací, které mu jsou předávány:

1. Zaslání firemní prezentace kladoucí důraz na představení Wolters Kluwer v České republice včetně uvedení kontaktů a fotografií vedoucích pracovníků, představení firemní kultury, strategie, vize a hodnot spolu s uvedením komunikačních kanálů, které firma využívá, a kontaktní osoby, na kterou je možné se pro bližší informace, v případě nejasností atd. obrátit, uvedení úložišť, kde zaměstnanec nalezne směrnice, docházku a další dokumenty potřebné pro práci a následně zasazení české pobočky Wolters Kluwer do globálního kontextu s uvedením rozdělení zemí do divizí a jmen patřících do *Executive Board*.
2. Vytvoření tzv. začleňovacího programu ve spolupráci s HR oddělením a příslušným vedoucím pracovníkem pro období 0 až 3 měsíce (zkušební lhůta), 3 až 6 měsíců, příp. také 6 až 12 měsíců.

V rámci tohoto programu by zaměstnanec procházel jak školeními firemními, tak školeními souvisejícími s jeho pracovním zařazením.

0–3 měsíce: zaměstnanec se účastní školení, kde je mu představena společnost Wolters Kluwer (a získává prezentaci, viz bod 1, která mu slouží jako podklad pro přehled ve společnosti) a také oddělení, do kterého nastupuje. Tzn. jeho vedoucí a kolegové mu představí svou práci, připraví mu podklady shrnující produkty a projekty, které v dané oblasti (oddělení) zpracovávají, a představí mu tým i sebe. Nový zaměstnanec se tedy s kolegy seznámí nejen formálně, ale také pomocí této vzdělávací a částečně neformální akce. Zaměstnanec postupně proniká do své práce a formuje svůj přístup k zaměstnavateli a zaměstnání, je tedy třeba zaměřit se opakovaně na sdělování benefitů spočívajících v možnostech rozvoje a vzdělávání a na zjišťování zpětné vazby od zaměstnance.

3–12 měsíců: zaměstnanec je již plně seznámen s chodem oddělení a firmy a je připraven na větší zapojení do pracovního procesu (samozřejmě vše je odvislé od jeho minulých pracovních zkušeností). Již by se měl postupně zcela orientovat v jednotlivých odděleních a celé organizační hierarchii. Hodnotící schůzky probíhají s přímým nadřízeným a po zkušební době a další cca po 6 měsících proběhne také schůzka s ředitelem společnosti, která má za cíl projevením zájmu zaměstnance povzbudit a posílit jeho pocit důležitosti ve firmě.

Zaměstnanec již je plně zapojen do vzdělávacího programu, tj. účastní se dle svého zájmu školení napomáhajících mu v práci či rozšiřovat své znalosti (tematické snídaně aj.). Díky vzdělávacímu programu a programu rozvoje má také přehled o možnostech spolupráce na různých projektech a může projevit aktivitu a zájem se na nich podílet.

3. Zaměstnanec je motivován sdělovat zpětnou vazbu jak vedoucímu, tak kolegům, se kterými na úkolech pracuje. Po 12 měsících by měl vyplnit jednoduchý dotazník angažovanosti, který by sloužil pro práci s tzv. začleňovacím programem a jeho vylepšováním. Dotazník by měl zjišťovat naplněnost očekávání z práce, jasnost úkolů, procesů, pocit důležitosti, míru angažovanosti a další parametry, jejichž výsledek napomůže další práci se zaměstnancem.

#### 11.2.4 Komunikační prostředky – stávající zaměstnanec

U stávajících zaměstnanců je situace odlišná. Vzhledem k poměrně velké diverzitě počtu let odpracovaných ve společnosti a k odlišnosti přístupů k práci, je obtížné nastavit jednotnou podobu komunikace. U stávajících zaměstnanců je ovšem obecně nutné klást důraz na to, že:

- stále jsou hodnoty společnosti a její kultura v souladu se zaměstnancem,
- strategie firmy a firemní procesy jsou srozumitelné, efektivní a zaměstnanec se dokáže s nimi ztotožnit a realizovat je,
- zaměstnanec se cítí být součástí firmy, platným členem/partnerem, cítí, že je pro firmu důležitý.

Výše uvedené napomáhá zvýšení angažovanosti zaměstnanců a je tedy třeba pravidelně a důsledně pracovat na následujícím:

1. Při setkáních zaměstnanců – 2x ročně – představovat nejen strategie a priority na následující období, ale tyto také za pomoci vedoucích oddělení upravit do takové podoby, která je srozumitelná pro všechny zúčastněné. Někteří zaměstnanci preferují číselná vyjádření a grafy, mnozí si však nedokážou pod číselnými údaji představit konkrétní dopad na jejich práci. Strategie a priority jdou napříč odděleními, lze je tedy ztvárnit, například v podobě ilustrativního příkladu, či příběhu, kdy jsou uvedeny jednotlivé kroky, které se daných oddělení budou týkat. Tyto strategie a priority by měly následně být v průběhu roku jednotlivými vedoucími pracovníky opětovně sdělovány zaměstnancům jejich oddělení tak, aby byla zajištěna jejich srozumitelnost v závislosti na aktuálním vývoji. Samozřejmostí je také jejich časové ukotvení s ohledem na



všechny plány a důrazem na konkrétní spolupracující osoby. Tyto konkretizované plány mají být uloženy na jednom sdíleném místě, aby bylo možné je plošně najít, aktualizovat a vyhodnocovat.

Setkání jsou také vhodným prostorem pro informování o účastech na inovativních a jiných projektech ať už zaměstnanců v České republice, či napříč divizí CEE regionu, do kterého společnost Wolters Kluwer spadá. Právě možnost zapojit se do společného projektu je pro mnoho lidí novou příležitostí, jak uplatnit své znalosti a naučit se něčemu novému.

Nedílnou součástí je zdůraznění úspěchů jednotlivců, ale také oddělení, projektových (pracovních) skupin jak v České republice, tak napříč divizí. Je nutné klást důraz na vyzdvižení společné práce, úspěch dosažený spoluprací napříč odděleními a podporovat tzv. best practices, které mohou pomoci i jiným zaměstnancům. Jen uvědomění si ze strany zaměstnanců, že jsme „na jedné lodi“ a úspěch jednoho článku je úspěchem celé firmy, povede ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a také ke zvýšení produktivity práce a výsledků firmy.

Jako motivace i pro ostatní poslouží veřejné poděkování dotčeným zaměstnancům. Je ovšem nutné dbát na to, aby poděkování a pochvala šla skutečně napříč firmou, všemi odděleními.

2. V rámci hodnotícího systému *My Enterprise* (KPI's) se soustředit ze strany přímého nadřízeného při hodnocení také na slabé a silné stránky daného zaměstnance, ty s ním prodiskutovat a případně pracovat na odstranění slabých stránek a posílení prostoru pro uplatnění stránek silných i případnou úpravou obsahu práce.
3. Vytvořit komplexní vzdělávací a rozvojový program, který by byl dostupný všem zaměstnancům, a záleželo by jen na jejich aktivitě, nakolik by se jej účastnili.

Nový zaměstnanec: v prvním roce působení ve firmě viz podkapitulu 11.2.3 a navržený tzv. začleňovací program.

Stávající zaměstnanci: lze předpokládat, že první dva roky ve firmě jsou pro zaměstnance náročné ve smyslu zaučování se novým postupům, začleňování se do pracovního kolektivu a obecně orientace v pracovním prostoru. Dříve či později však může zaměstnanec pociťovat stagnaci a nedostatek příležitostí projevit své pracovní nasazení, schopnosti a vědomosti.

Společnost Wolters Kluwer má poměrně velké množství možností, jak své zaměstnance vzdělávat a podporovat jejich rozvoj, je však nutné vytvořit ucelený program

s podrobným vysvětlením pro zaměstnance, kdy a za jakých podmínek se daných možností mohou zúčastnit. Jak vyplynulo z praktické části diplomové práce, zaměstnanci o vzdělávací akce mají zájem (například tematické snídaně pořádané Wolters Kluwer na zaměstnanci odhlasovaná témata), přesto mají pocit, že zaměstnavatel neklade na jejich rozvoj velký důraz. Tuto situaci by mohl vyřešit právě navrhovaný komplexní vzdělávací a rozvojový program, který by stál na stávajících pilířích hodnocení *My Enterprise* a byl doplňující pomůckou pro rozvoj zaměstnanců. Cílem není mít překvalifikované zaměstnance, cílem vzdělávacího a rozvojového programu je mít spokojené zaměstnance, kteří jsou si vědomí svých schopností a dovedností, umí z nich těžit a jsou ochotni se o ně podělit s dalšími kolegy.

Základem je vytvoření jednoho sdíleného prostoru, kde by zaměstnanci našli dané možnosti a podrobnosti o vzdělávání a rozvoji (lze využít stávajících možností Yammeru, příp. možností budoucích, plynoucích z využívání OneDrive aj. cloudových řešení). Aktuálně dostupná například školení, účasti v tuzemských či mezinárodních skupinách aj. by byla prezentována jak na Yammeru, tak podrobněji v e-mailu, a cíle na skupiny zaměstnanců, kteří by pro danou aktivitu byli vhodní.

Aktivita, resp. výsledky, v projektech by se souhlasem daného zaměstnance/zaměstnanců byla průběžně prezentována, aby zaměstnanci měli informace o aktivitách v rámci firmy, což je prvek, který může podpořit motivaci a angažovanost zaměstnanců, ač se na daných projektech nepodílí.

Zaměřit se v rámci tohoto programu na důsledné proškolení zaměstnanců při zavádění nových nástrojů podpory práce (programy, webové aplikace aj.) a také na prezentaci nových produktů, aby zaměstnanci jako nositelé značky byli s novinkami seznámeni jako první a mohli o nich informovat své okolí, zákazníky a další veřejnost.

4. Umožnit zaměstnancům navrhnout, jaké projekty za dané období (například rok, či pololetí) považují za úspěšné či jinak výjimečné a pomocí soutěže probíhající na Yammeru (je o ní nutné informovat také e-mailem) nechat o vítězi hlasovat samotné zaměstnance. Zvýší to nejen povědomí o aktivitách firmy, ale také díky netradiční formě sdělování názoru mohou mít zaměstnanci větší zájem o danou aktivitu. Vítěznému týmu je například zaplacen bowling, předány poukázky na sport dle jeho výběru nebo jiné benefity dle jeho výběru (předem dané a známé).

### 11.2.5 Časový plán a měření zpětné vazby

Zásadní roli v navrhovaných postupech nehraje ani tak načasování jednotlivých aktivit jako jejich následné měření a vyhodnocování. Přesto i časový plán je důležitou složkou dané komunikace. Ve výše navrhovaných případech je nutné spojit jak načasování v rámci kalendářního roku, tak načasování v rámci „pracovního“ roku zaměstnance.

U nových zaměstnanců již bylo navrženo rozdělení na 0. až 3. měsíc a 3. až 12. měsíc „pracovního“ roku zaměstnance bez ohledu na to, v jakém kalendářním roce započal.

U stávajících zaměstnanců jsou výše uvedené kroky ovlivněny jak tradičními termíny setkání zaměstnanců, tak kalendářním rokem a možnostmi přihlašování na externí školení.

V tabulce uvádíme vybrané výše uvedené aktivity a možnosti jejich měření a načasování:

Tab. 4. Návrh měření vybraných aktivit pro zaměstnance.

	Sdělení	Médium	Časové období	Cíl sdělení	Způsob měření zpětné vazby
nový zaměstnanec	představení Wolters Kluwer	powerpointová prezentace	1. týden od nástupu	začlenit zaměstnance do společnosti, představit aktivity, produkty	následné školení
	představení Wolters Kluwer	školení	1.-2. týden od nástupu	na základě powerpointové prezentace podrobně vysvětlit informace v ní uvedené a zodpovědět dotazy zaměstnance	dotazy zaměstnance, pohovor/schůzka s HR
	představení produktů a procesů v daném oddělení v rámci tzn. začleňovacího programu	školení	2.-3. měsíc od nástupu	seznámit zaměstnance s kolegy a produkty dané oblasti	dotazy zaměstnance, pohovor/schůzka s přímým nadřízeným
	tzv. začleňovací program	schůzky, školení, seznamování se s pracovními postupy, samostatná práce	3.-12. měsíc od nástupu	plnohodnotně začlenit zaměstnance do pracovního procesu s důrazem na podporu projevu jeho vlastní aktivity	hodnotící schůzky, dotazníky po školení
stávající zaměstnanec	nominace úspěšných projektů, produktů, zaměstnanců	Yammer (soutěž)	cca měsíc před konáním „setkání“	posílit angažovanost zaměstnanců a jejich pocit důležitosti a vlivu na fungování firmy	dle počtu hlasujících
	vyhlašování úspěšných projektů, produktů	setkání zaměstnanců	leden/červenec	posílit angažovanost zaměstnanců a veřejně ocenit jejich přínos, snahu	průběžně dle projeveného zájmu o zařazení mezi nominované
	vzdělávací a rozvojový program	cloud, Yammer, e-mail, prostory firmy	průběžně během roku	informovat zaměstnance o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci firmy	projevený zájem, dotazníky po akcích

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nelze opomenout měření účinnosti navrhované komunikace, které je potřebné pro vyhodnocení její efektivity a zjištění zpětné vazby od samotných zaměstnanců, na které komunikace cílí.

U osobních nástrojů interní komunikace – například školení, tematické snídaně, společenské akce pro zaměstnance – lze účast zaměstnanců měřit pouhým okem, tj. spočítáním účastníků, a efektivitu dané aktivity měřit pomocí vypracovaného dotazníku, na který by účastníci měli možnost odpovědět a vyjádřit se v něm k obsahu akce, jejímu průběhu a efektivitě nastaveného cíle. U akcí pořádaných pro externí zákazníky je běžnou praxí, že účastníci vyplňují standardizované dotazníky. Interně tedy například u tematické snídaně s tématem Práce s OneDrive zjišťovat nejen pochopení tématu, ale zda jsou účastníci schopni předat informace o fungování ostatním, jsou si vědomi významu používání tohoto prostoru a mají představu o praktickém využití pro jejich práci.

U školení pro nové zaměstnance je vhodnější například o tématu Představení společnosti Wolters Kluwer mluvit osobně na schůzce a zodpovědět případné další dotazy.

### 11.2.6 Rozpočet

Výše uvedený návrh komunikace s cílem zvýšit angažovanost zaměstnanců je koncipován tak, aby nevyžadoval rozsáhlé finanční dotace do oblasti interní komunikace, ale byl realizovatelný v podstatě kdykoli.

Určitou finanční podporu vyžaduje ocenění v soutěži o nejúspěšnější projekt, aktivitu, přesto i tato položka je řešitelná barterem či jiným využitím stávajících benefitů (den volna, poukázka aj.).

## 11.3 Návrh 2 – Zvýšení informovanosti napříč firmou

Rozpor mezi množstvím informací, které jsou zaměstnancům předávány, a množstvím informací, které oni sami vyhodnocují jako efektivní a použitelné, je dle výzkumné sondy patrný. Je nutné zapracovat nejen na zvýšení efektivity předávání informací, ale předtím také na jednotlivých kanálech, kterými informace a sdělení proudí, ať už se namátkou jedná o vnitřní směrnice či e-mailing. Doporučení jsou pro tuto oblast zřejmá: měřit, měřit, měřit a vyhodnocovat.

Zaměříme se však na jinou oblast, jak posílit informovanost napříč odděleními a pochopení firemních postupů, které zaměstnanci hodnotí jako srozumitelné, ale poměrně těžkopádné

a neefektivní. A to návrhem projektu „(ne)Bud' ve stínu!“, který spočívá ve sdílení, resp. stínování práce napříč odděleními.

### 11.3.1 Cílová skupina

Jedná se o velmi specifický projekt, jehož implementace do zavedeného chodu organizace je vždy náročná, ať už na čas, organizaci práce či na schopnosti a dovednosti dotčených osob.

V tomto případě navrhujeme pro tento pilotní projekt jako cílovou skupinu jen ty zaměstnance, kteří jsou ve firmě více než 3 roky a:

- jsou zcela obeznámeni s chodem firmy, jejími úskalími, silnými i slabými místy,
- zároveň jsou aktivními vyhledavači nových příležitostí a uplatnění,
- jejich hodnocení pomocí firemního hodnotícího nástroje patří mezi nejlepší (patří tedy mezi aktivní zaměstnance),
- již trochu pocítují určitou míru stereotypu a chtějí s ním pracovat,
- jsou ochotni podělit se o znalosti a schopnosti.

To platí pro obě strany, které se projektu účastní, tedy jak zaměstnance „stínujícího“, tak zaměstnance „stínovaného“.

### 11.3.2 Výchozí stav

Zaměstnanci hodnotí některé firemní procesy jako neoperativní a zdlouhavé. Ač strategie firmy hodnotí jako srozumitelné, mají problém s jejich vztažením konkrétně pro činnost, jakou vykonávají.

### 11.3.3 Projekt „(ne)Bud' ve stínu!“

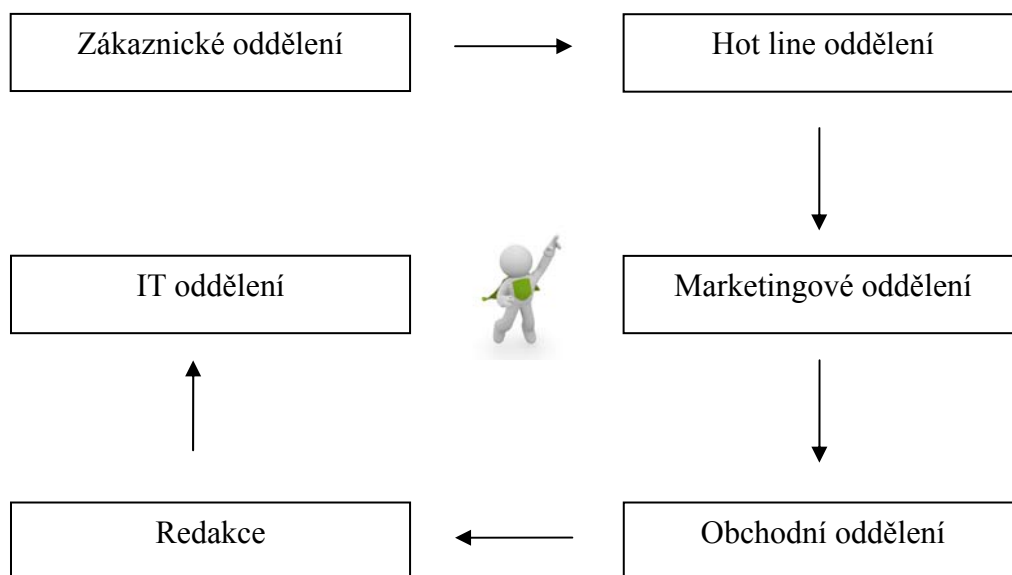
Projekt je inspirován programy stínování nejčastěji manažerů, které probíhají po celém světě. Jeho cílem je podpora efektivní spolupráce napříč odděleními a rozpoznání reálných možností, jak zefektivnit firemní procesy.

Stávající zaměstnanci mají představu o chodu jednotlivých oddělení, ale právě stínování v rámci nich jim umožní seznámit se podrobněji s procesy uvnitř daných oddělení a případně identifikovat napříč firmou slabší místa, která by bylo možné efektivněji organizovat či upravit.

Projektu by se účastnily tyto subjekty (uvedeny zároveň činnosti, na kterých by se mohl „stínující“ podílet):

- zákaznické oddělení – hovory se zákazníky, vytváření databází zákazníků, vyřizování objednávek knih, elektronických předplatných, expedice knih aj.
- marketingové oddělení – příprava marketingových materiálů pro print, online i semináře a konference, účast na marketingových akcích (semináře, konference), plánování marketingových aktivit atd.
- obchodní oddělení – schůzky s klienty, evidence a vyhodnocování schůzek aj.
- redakce – příprava publikací, časopisů, práce na online produktech (portály aj.), účast na poradách, plánování projektů aj.
- IT oddělení – správa sítě, programátorské aj. práce, správa a údržba technologií,
- hot line oddělení – vyřizování telefonátů zákazníků, správa a údržba právního informačního systému aj.

Míra zapojení „stínujícího“ zaměstnance do procesu jednotlivých oddělení by závisela na „stínované“ osobě a oddělení. Dá se předpokládat, že v redakci či v marketingovém oddělení by pro svou náplň bylo větší než například v IT oddělení. Přesto je vhodné těmito oblastmi projít a stát se jejich aktivní součástí.



Obr. 21. Návrh koloběhu stínování mezi jednotlivými odděleními.

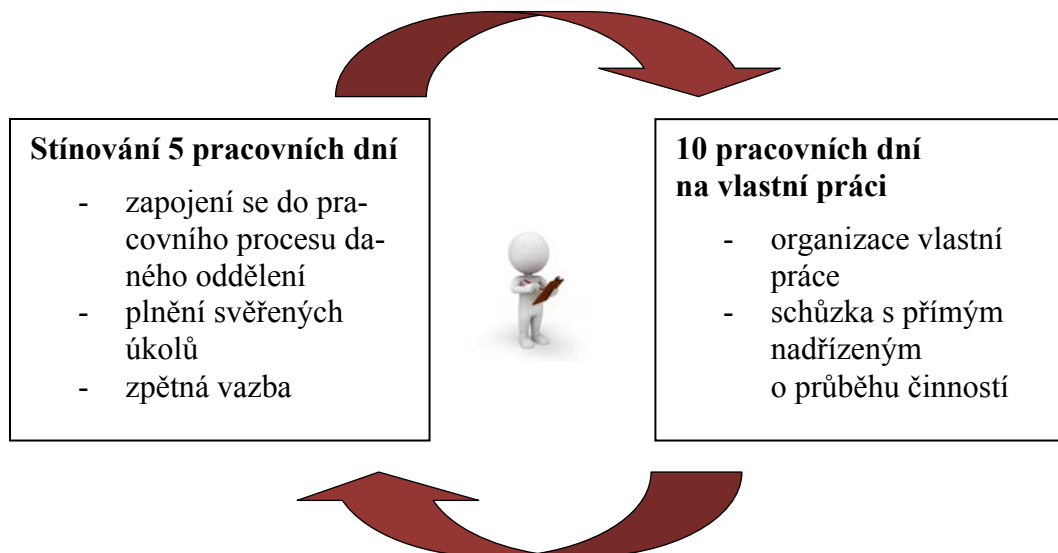
Zdroj: Vlastní zpracování, ©Shutterstock.

Od „stínujícího“ by byla vyžadována jak aktivní účast, tak samostatná práce na zadaných úkolech a jejich prezentace či kontrola „stínovaným“. Jak již bylo uvedeno, obojí vyžaduje velkou míru ochoty a pozitivního přístupu, aby se předešlo nedorozuměním, zdržováním od práce a naopak zhoršení vztahů napříč firmou.

V každém oddělení by byl „stínující“ přiřazen k jednomu „stínovanému“, který by jej začlenil do pracovního dne (dnů) daného oddělení. Součástí tohoto „kolečka“ (cyklu) by v každém oddělení byla zpětná vazba, kterou by si „stínující“ i „stínovaný“ předali navzájem a také zpětná vazba směřovaná k organizátoru celého projektu, tj. HR oddělení a vedení společnosti.

#### 11.3.4 Časový plán a měření zpětné vazby

Projekt „(ne)Bud' ve stínu!“, tj. jednotlivé stínování by probíhalo pro začátek po dobu pěti pracovních dnů vždy s dvoutýdenní přestávkou, aby mohl „stínující“ zaměstnanec daná poznání vstřebat a zároveň se mohl vrátit ke své práci. Cyklus stínování napříč všemi navrhovanými odděleními by trval tedy 4 měsíce, během nichž by sice na „stínujícího“ byl kladen velký nápor na organizaci vlastní práce a času, ale výsledný efekt by mohl významně napomoci nejen poznání pracovních postupů jiných oddělení, jejich silných stránek i případných slabín, ale také bližší seznámení se s kolegy napříč firmou.



Obr. 22. Časový harmonogram stínování.

Zdroj: Vlastní zpracování, ©Shutterstock.

Na konci cyklu by „stínující“ předal vedení společnosti a HR oddělení komplexní výstup činností, které vykonával, včetně hodnocení „stínovaného“ z jednotlivých oddělení a zpětné vazby k celému cyklu, případně spolu s návrhy zlepšení.

Načasování je hned po výběru vhodných zaměstnanců a rozplánování jednotlivých kroků projektu nejdůležitějším kritériem úspěchu projektu. Vzhledem k odlišnostem v exponovaných obdobích jednotlivých oddělení je nutné při plánování postupovat velmi podrobně a ohleduplně.

Účinnost tohoto projektu by byla měřena pomocí:

- zpětné vazby – schůzka se „stínovaným“, na níž by si obě strany předaly vyhodnocení spolupráce při stínování; po skončení cyklu schůzka s HR oddělením a vedením společnosti, na níž by byl vyhodnocen celý cyklus;
- dotazníku po skončení cyklu, který by zjišťoval jak u „stínujících“, tak „stínovaných“ přínos projektu, jeho silná i slabá místa, vliv projektu na práci zaměstnanců a na základě jeho vyhodnocování bychom mohli sledovat nejen vývoj projektu, ale také přístup zaměstnanců k projektu a potažmo také spolupráci napříč firmou.

### 11.3.5 Rozpočet

Projekt „(ne)Buď ve stínu!“ klade vysoké nároky na účastníky projektu a na organizaci jejich práce. Vzhledem k tomu, že však zapojuje stávající zaměstnance, není finančně náročný a dá se mluvit v podstatě o nulovém rozpočtu.

## 11.4 Předpokládaná rizika realizace návrhů 1 a 2

U obou výše uvedených návrhů je kladen velký důraz na emocionální zapojení zaměstnanců do chodu firmy, a to už samo o sobě je velkým rizikem. Vycházíme z předpokladu, že ne všichni zaměstnanci si vůbec přejí být angažovaní a cítit se více součástí firmy. Navrhované projekty jsou tak určeny především těm zaměstnancům, kteří jsou aktivní a práce pro danou firmu pro ně není jen pracovním závazkem, ale něčím víc.

Oběma návrhy se prolínají tato hlavní rizika:

- automatické odmítání něčeho nového a nedůvěra v efektivnost a funkčnost nových projektů,
- nepochopení záměru a přínosu pro zaměstnance a potažmo pro firmu,
- přetrvávající odpor, či spíše výsměch, týkající se vyhlašování nejlepších „pracovníků“.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný stav interní komunikace ve společnosti Wolters Kluwer a postavení společnosti jako značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců právě na základě interní komunikace společnosti. Kapitoly o interní komunikaci a značce tvoří základ teoretické části diplomové práce, která zvláště v kapitole Značka navazuje na autorčinu práci bakalářskou. K ucelení teoretického vhledu do studované problematiky slouží kapitoly o personálním marketingu a značce zaměstnavatele (employer branding). Rešerše literatury do závěrečné kapitoly týkající se marketingového výzkumu se stala podkladem pro správné nastavení dotazníkového šetření, které bylo realizováno v praktické části diplomové práce. Právě praktická část je stěžejní i nejen pro potřeby diplomové práce, ale také pro další reálnou práci na interní komunikaci v sledované firmě. Aby bylo možné sledovat vývoj interní komunikace a postojů zaměstnanců v čase, jsou do této části zařazeny vybrané výsledky výzkumných sond z let 2013 až 2015, které jsou následně srovnávány s aktuální výzkumnou sondou realizovanou v diplomové práci. Právě srovnání vybraných sledovaných oblastí v čase je důležitým vodítkem pro práci na interní komunikaci a značce zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců. Analýza výsledků realizované výzkumné sondy částečně potvrdila nastavené hypotézy, zároveň přinesla nová zjištění týkající se postojů zaměstnanců k interní komunikaci společnosti. Komunikační projekt, který byl navržen v projektové části, vychází z výsledků analýzy výzkumné sondy z praktické části a opírá se zároveň o znalost vnitřního prostředí společnosti Wolters Kluwer autorky diplomové práce, která je zaměstnancem společnosti Wolters Kluwer. Navržený projekt je realizovatelný napříč všemi odděleními firmy a zohledňuje také případná rizika časová a personální.

Jak vyplývá ze zjištěných dat, hlavní oblastí, na kterou by se společnost Wolters Kluwer měla zaměřit, je posílení angažovanosti zaměstnanců a zefektivnění toku informací tak, aby byla zajištěna nejen větší plynulost pracovních procesů, ale také došlo ke zvýšení loajality zaměstnanců ke svému zaměstnavateli.

Diplomová práce svůj vytýčený cíl naplnila a pro autorku samotnou byla velkou výzvou a znamená pro ni potvrzení, že interní komunikace je velmi důležitou složkou firmy a je nutné jí věnovat zvýšenou péči. Snad i pro čtenáře této práce budou prezentované informace a data přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 2003. Vyd. 1. Brno: Computer Press, Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 2006. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, ISBN 0749446315.
- [3] BARÁKOVÁ, Hana, 2013. Využití prostředků PR ve firmě/organizaci (interní nástroje komunikace). Zlín. Ročníková práce. Fakulta Multimediálních komunikací – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
- [4] BARÁKOVÁ, Hana, 2014. Interní branding společnosti Wolters Kluwer. Zlín. Bakalářská práce. Fakulta Multimediálních komunikací – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Josef Kocourek.
- [5] BARROW, Simon a Richard MOSELEY. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2005. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, ISBN 0470012730.
- [6] BERTHON, P., EWING, M. a HAH, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), s. 151–172.
- [7] BOUCNÍK, Pavel, KOKTAVÁ, Petra, PITRUNOVÁ, Zdeňka, KUČTOVÁ, Lenka. *Manuál komunikace pro manažery*. 2011. Praha: FORUM. ISBN 978-80-904803-1-5.
- [8] CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. 2003. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xxxvii, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.
- [9] CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 2008. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [10] ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. *Public relations: (komunikace organizací)*. 2006. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-65-0.
- [11] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2011. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2.

- [12] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 2009. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [13] DOUBRAVOVÁ, Jarmila. *Sémiotika v teorii a praxi*. 2008. Vyd. 2. Praha: Portál, 159 s. ISBN 978-80-7367-493-9.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [15] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 2003. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [16] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [17] FORMÁNKOVÁ, Dana. *Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. 2008. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1380-5.
- [18] HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 2008. V Praze: Slovart. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [19] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2008. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [20] HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 2015. Páté, rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0981-2.
- [21] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 2006. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2511-250-2.
- [22] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2011. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [23] JURÁŠKOVÁ, O. Trendy a značky, značky a trendy. In *Marketing a komunikace*. ročník XXII, č. 1/2012. ISSN 1211-5622.
- [24] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 2012. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [25] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 2007. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-1481-3.

- [26] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- [27] Kolektiv autorů. *Abeceda personalisty 2015*. 2015. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-934-2
- [28] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [29] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. 1. vyd. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [30] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 2013 [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [31] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
- [32] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [33] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. 2008. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.
- [34] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 2014. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [35] NEUMEIER, Marty. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. c2008. Vyd. 1. Praha: AnFas. ISBN 978-80-254-2150-5.
- [36] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. 2003. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- [37] PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. 2000. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-27-0.
- [38] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [39] ROSETHORN, Helen. *The employer brand: keeping faith with the deal* [online]. Farnham, Surrey, England: Gower, ©2009 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10325889>.

- [40] SINGH, M. K. a Sonal SHARMA. Employer Branding in India: Emerging Dimensions. *International Journal of Research in Commerce & Management*. 2013, 4(2), 70-75. ISSN 0976-2183.
- [41] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 2008. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.
- [42] TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. 2007. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.
- [43] URBAN, Jan. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. *Práce a mzda č. 4/2010*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2010. s. 43. ISSN 0032-6208.
- [44] VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2008. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
- [45] VLČKOVÁ, Ilona. *Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice: Assertion of principles of internal marketing by leading firms that provide IT services in Czech Republic : teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-065-3.
- [46] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 2004. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.
- [47] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 2009. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [48] WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D JACKSON. *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. 4., unveränderte Aufl. Bern: Hans Huber, 1974. ISBN 3-456-30610-5.

#### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [49] Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. Chicago: The American Marketing Association 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

- [50] HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele v plné nahotě. *BrandBakers* [online]. Praha: BrandBakers s.r.o., 2014 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/154](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/154)
- [51] HUSALID, Mark A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*[online]. 1995, **36**(3), 635-672 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.uark.edu/ua/yangw/BUHPO/LitReview/husalid1995.pdf>
- [52] Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. *E15.cz*: <http://strategie.e15.cz/> [online]. Praha: e15.cz, 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>
- [53] Interní komunikace se opravdu dá měřit!. *Marketing Journal* [online]. Praha: Focus Agency, s.r.o., 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_s317x10184.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-_s317x10184.html)
- [54] Interní komunikace mnoha firem končí u nástěnky. *Institut Interní Komunikace* [online]. Praha: Institut Interní Komunikace, 2014 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/interni-komunikace-mnoha-firem-konci-u-nastenky/>
- [55] Kategorie a metodika. *Sodexo Zaměstnavatel roku* [online]. Praha: PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/kategorie-a-metodika/>
- [56] Methodology. *Interbrand* [online]. 2014a [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx>
- [57] Minikonference – měření a zaměstnanecké průzkumy. *Institut Interní Komunikace* [online]. Praha: Institut Interní Komunikace, 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/minikonference-mereni-a-zamestnanecke-pruzkumy/>
- [58] Nejčastější nedostatek ve firmě: vnitřní komunikace. Jak ji posílit? *ProByznys.info* [online]. Praha: Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNED.cz, 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60037940-nejcastejsi-nedostatek-ve-firme-vnitri-komunikace-jak-ji-posilit>

- [59] O firmě. In: *Wolters Kluwer* [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.wolterskluwer.cz/cz/o-firme/wolters-kluwer-kdyz-si-musite-byt-jisti.c-14.html>
- [60] O studii Aon Best Employers. *Aon Best Employers* [online]. Praha: Aon Hewitt CZ/SK, 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/aon-best-employers/>
- [61] O studii. *Top zaměstnavatelé* [online]. Praha: ASA (Asociace studentů a absolventů), z.s., 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.topzamestnavatele.cz/ostudii/>
- [62] Our work. *Interbrand|Internal Brand Engagement* [online]. 2014b [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/Interbrand-offices/Interbrand-New-York/Internal-Brand-Engagement.aspx>
- [63] Personální marketing v praxi. *Firemní sociolog* [online]. Český Těšín: Firemní sociolog, 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>
- [64] WOLTERS KLUWER. *Wolters Kluwer Global Brand Strategy*. [online]. Nederland, 2016a. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://connect.wolterskluwer.com/-Corporate/Company/Pages/Our-Strategy.aspx>
- [65] WOLTERS KLUWER. *Global Values Strategy*. [online]. Nederland, 2016b. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://connect.wolterskluwer.com/-Corporate/-Company/Pages/Values.aspx>
- [66] WOLTERS KLUWER. *Evidence zaměstnanců*. [online]. Česká republika, 2015a. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://connect.wolterskluwer.com/-Corporate/-Company/Pages/Employers-Czech-Republic.aspx>
- [67] WOLTERS KLUWER. *Our Enterprise*. [online]. Presentace. Česká republika, 2015b. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://connect.wolterskluwer.com/-Corporate/Company/Pages/My-Enterprise.aspx>
- [68] YATES, Kathryn. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE* [online]. Wiley Periodicals, Inc., 2006, 10 [cit. 2016-02-09]. DOI: 10.1002/joe20102. Dostupné z: <http://iprs.org.sg/sites/default/files/Internal%20communication%20effectiveness%20enhances%20bottom-line%20results.%20Yates%202006.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CEE divize	Central and East European Divize.
CRM	Customer Relationship Management
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
KPI	Key Performance Indicator
PR	Public Relations
WK ČR	Wolters Kluwer Česká Republika.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Klíčové faktory</i> .....	36
<i>Obr. 2. Logo společnosti Wolters Kluwer ČR, a. s.</i> .....	46
<i>Obr. 3. Vyhodnocení výsledků otázky č. 9, kvalitativní šetření.</i> .....	59
<i>Obr. 4. Vyhodnocení výsledků otázky č. 1 (N=45).</i> .....	65
<i>Obr. 5. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	65
<i>Obr. 6. Vyhodnocení výsledků otázky č. 2 (N=45).</i> .....	66
<i>Obr. 7. Vyhodnocení výsledků otázky č. 3 (N=45).</i> .....	66
<i>Obr. 8. Vyhodnocení výsledků otázky č. 5 (N=45).</i> .....	67
<i>Obr. 9. Vyhodnocení výsledků otázky č. 4 (N=45).</i> .....	68
<i>Obr. 10. Vyhodnocení výsledků otázky č. 6 (N=45).</i> .....	69
<i>Obr. 11. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	69
<i>Obr. 12. Vyhodnocení výsledků otázky č. 7 (N=45).</i> .....	70
<i>Obr. 13. Vyhodnocení výsledků otázky č. 8 (N=45).</i> .....	72
<i>Obr. 14. Vyhodnocení výsledků otázky č. 11 (N=45).</i> .....	73
<i>Obr. 15. Vyhodnocení výsledků otázky č. 9 (N=45).</i> .....	74
<i>Obr. 16. Vyhodnocení výsledků otázky č. 12 (N=45).</i> .....	76
<i>Obr. 17. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	77
<i>Obr. 18. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	78
<i>Obr. 19. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	80
<i>Obr. 20. Srovnání výsledků z let 2013 a 2016.</i> .....	80
<i>Obr. 21. Návrh koloběhu stínování mezi jednotlivými odděleními.</i> .....	96
<i>Obr. 22. Časový harmonogram stínování.</i> .....	97

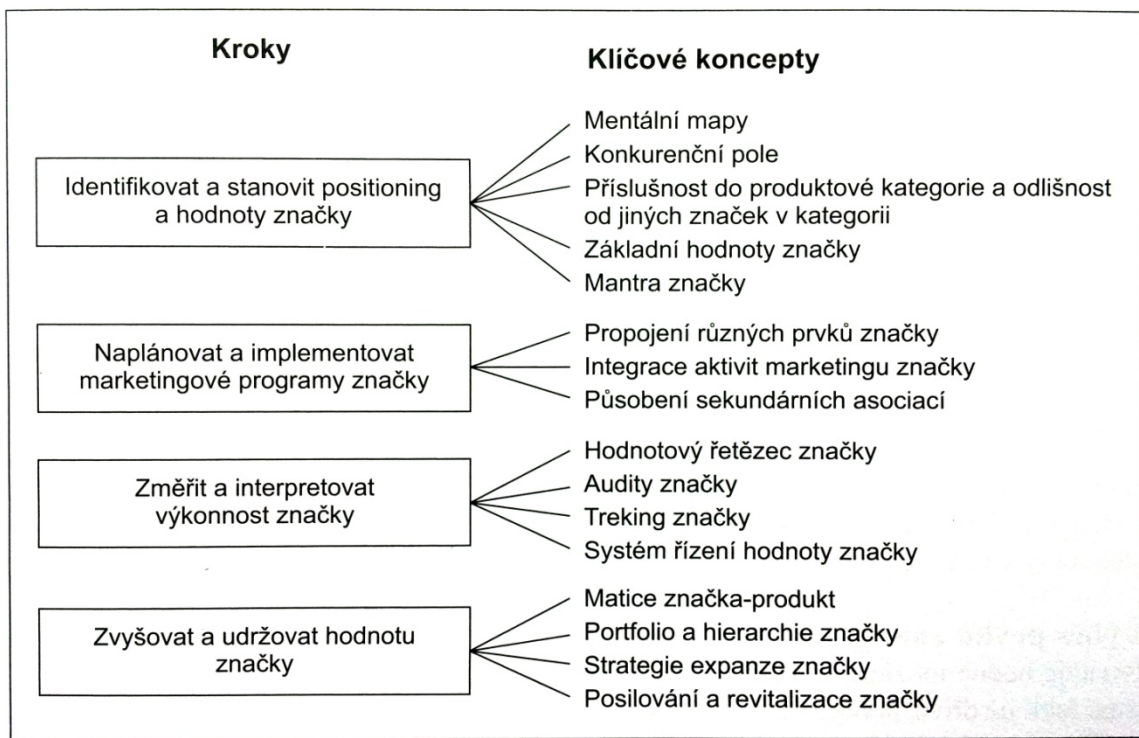
**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Schéma 2.1 Srovnání klasického pojetí marketingu (pro výrobky a služby) a personálního marketingu.....</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 2. Tabulka 5.1 Struktura marketingového informačního systému .....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 3. SWOT analýza interní komunikace.....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 4. Návrh měření vybraných aktivit pro zaměstnance. ....</i>	<i>93</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

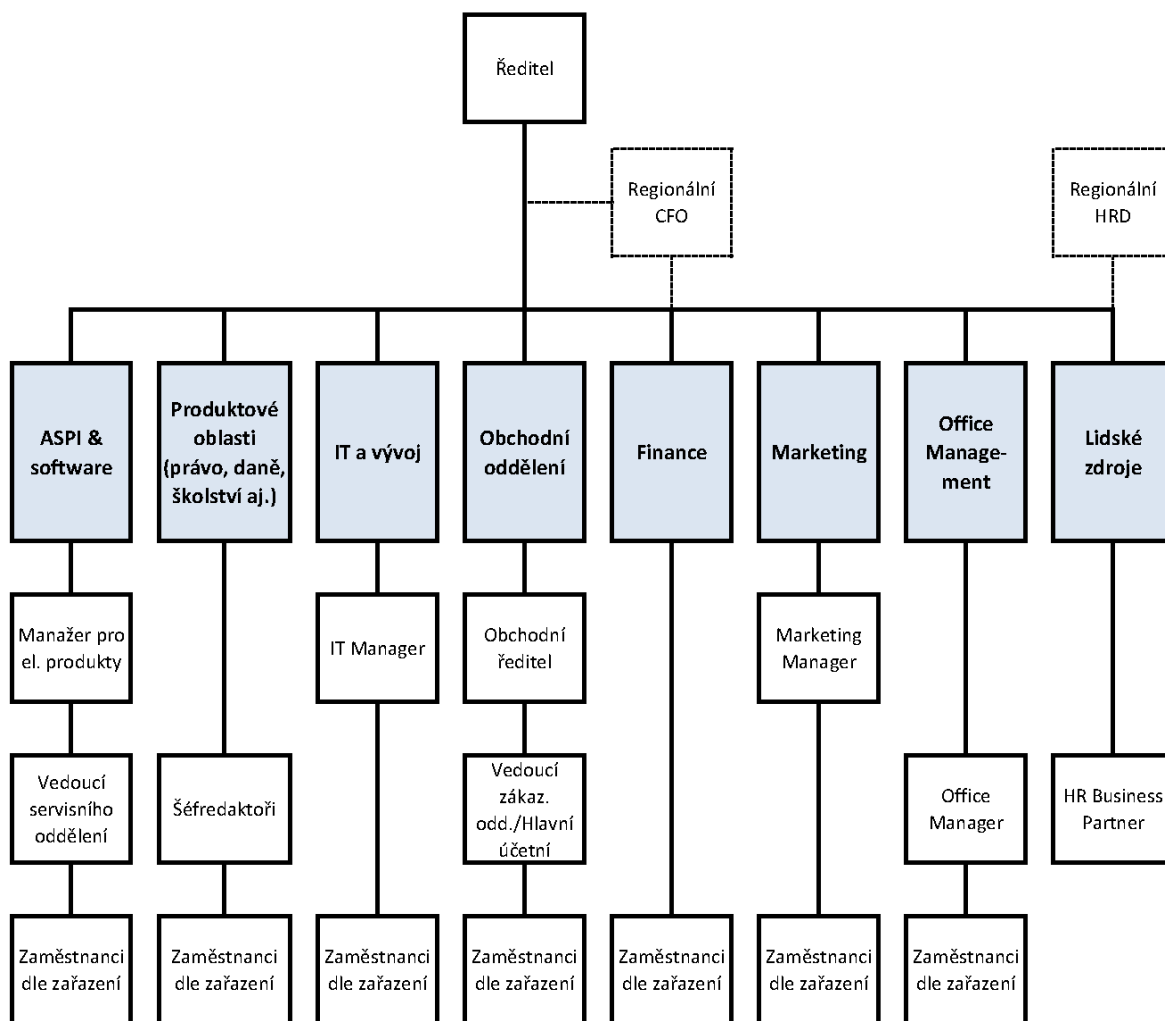
- PI** Proces strategického řízení značky
- PII** Organizační struktura
- PIII** Vybrané výsledky a srovnání výsledků z výzkumných sond z let 2013 a 2016
- PIV** Dotazník

## PŘÍLOHA P I: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ZNAČKY



Zdroj: Obr. 1.13, s. 73, KELLER K. L. *Strategické řízení značky*, 2007

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



*Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Wolters Kluwer Orgchart, březen 2016*

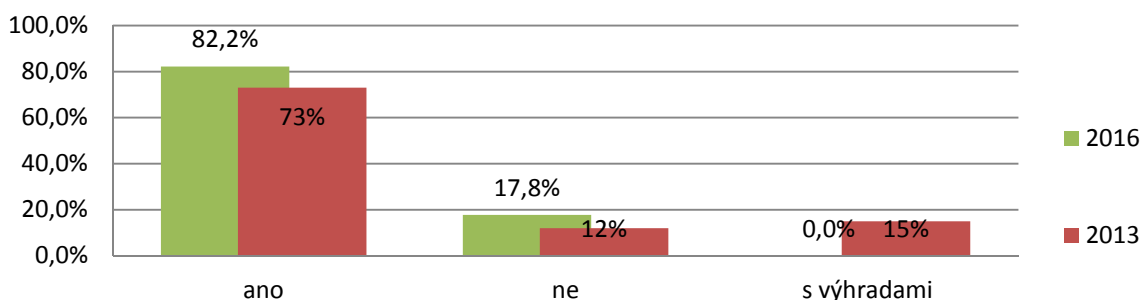
## PŘÍLOHA P III: VYBRANÉ VÝSLEDKY A SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ Z VÝZKUMNÝCH SOND Z LET 2013 A 2016

**Jsou strategie firmy a kultura firmy komunikovány srozumitelně?**

Ano	0%
Ne	88%
S výhradami	12%

*Zdroj: Autorský výpočet z dotazníkového šetření, únor 2013.*

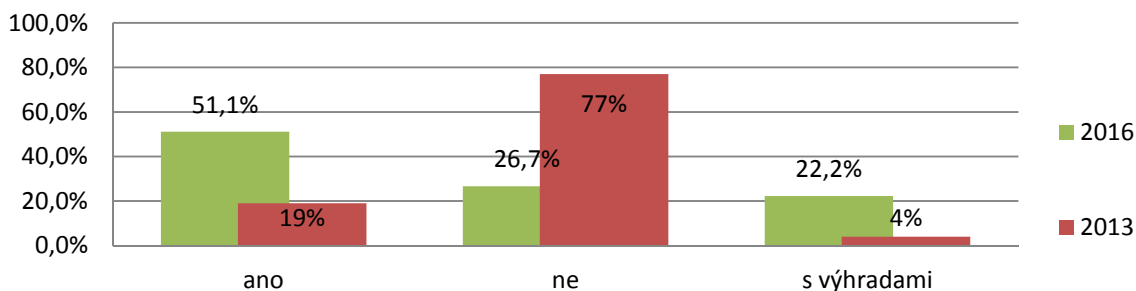
**Je si váš nadřízený vědom vašich silných a slabých stránek a dokáže vaše silné stránky využít ve vaší práci?**



*Srovnání výsledků z let 2013 a 2016*

*Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2016.*

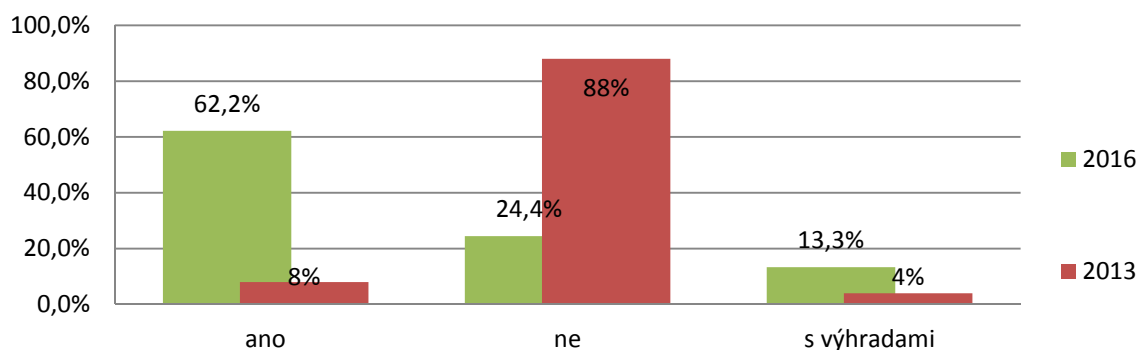
**Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?**



*Srovnání výsledků z let 2013 a 2016*

*Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2016.*

### Považujete řízení firemních procesů za srozumitelné a operativní?

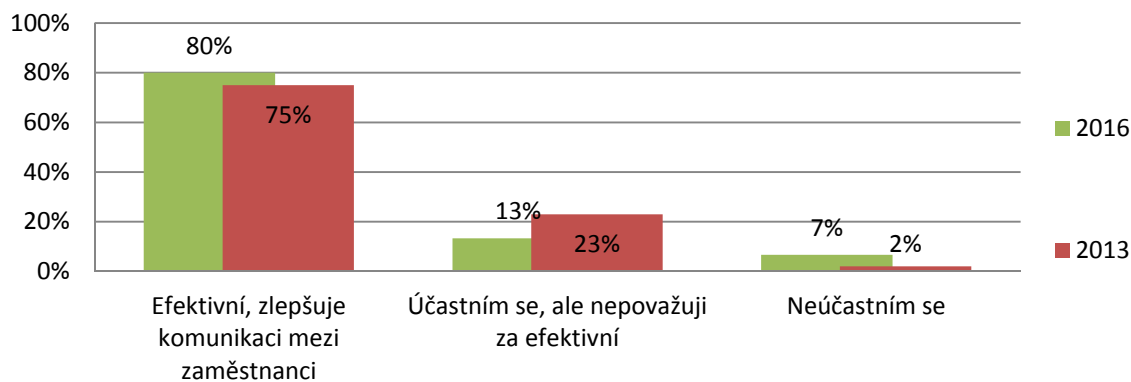


*Srovnání výsledků z let 2013 a 2016*

*Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2016.*

### Jak byste zhodnotil/a efektivitu dalších nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer?

nástroj: **Porady s přímým nadřízeným**



*Srovnání výsledků z let 2013 a 2016*

*Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2016.*

## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Hezký den,

vím, že většina z nás nerada vyplňuje dotazníky. Přesto však prosím o **pomoc s vyplněním anonymního neveřejného (!) dotazníku**, který slouží pro školní účely, **do 10. 2. 2016**. Výsledky vyhodnotím v diplomové práci a také je v anonymní vyhodnocené podobě předám Petrovi a Radce.

Jak mnozí víte, interní komunikaci se díky současnému studiu na vysoké škole věnuji již delší dobu. Mluvíme o ní více či méně všichni, avšak bez výzkumu a měření nezískáme potřebné podklady pro její další rozvoj.

Získané výsledky by měly pomoci zodpovědět výzkumné otázky:

1. Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako zaměstnavatel "číslo jedna" pro jejich budoucnost?
2. Jsou používané nástroje interní komunikace Wolters Kluwer pro zaměstnance efektivní?
3. Podporují využívané nástroje interní komunikace Wolters Kluwer sounáležitost zaměstnanců s firmou?

Děkuji za váš čas a pomoc!

Hana Baráková

Dotazník:

### Ad 1) Wolters Kluwer jako zaměstnavatel

1. Vedení firmy s Vámi jedná otevřeně a sděluje vám informace důležité pro Vaši práci  
Ano  
Ne  
S výhradami – prosím rozepsat:
2. Je si váš nadřízený vědom vašich silných a slabých stránek a dokáže vaše silné stránky využít ve vaší práci?  
Ano  
Ne
3. Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?  
Ano  
Ne  
S výhradami – prosím rozepsat:



4. Jsou strategie firmy (obchodní, produktové aj.) komunikovány srozumitelně?

Ano

Ne

S výhradami – prosím rozepsat:

5. Je firemní kultura (vize, hodnoty aj.) Wolters Kluwer jasně patrná a srozumitelná?

Ano

Ne

S výhradami – prosím rozepsat:

6. Považujete řízení firemních procesů za srozumitelné a operativní?

Ano

Ne

S výhradami – prosím rozepsat:

7. Jak byste charakterizoval/a Wolters Kluwer jako zaměstnavatele? (označte křížkem v každém řádku)

	-2	-1	0	1	2	
neochotná vůči zaměstnancům						vstřícná vůči zaměstnancům
nepřímá v komunikaci						přímá v komunikaci
amatérská						profesionální
sebestředná (nezájem o zaměst- nance)						kolegiální
nespravedlivá						spravedlivá
zbabělá						odvážná
individuální						týmová
nechtěná						žádaná
staromódní						moderní
neperspektivní						perspektivní
všední						prestižní

## Ad 2) Nástroje interní komunikace – jejich použití a načasování

1. Jak byste zhodnotil/a efektivitu uvedených nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer? (výběr označit křížkem do příslušné kolonky)

	<b>Efektivní, sleduji/čtu pravidelně (alespoň 1x týdně)</b>	<b>Sleduji/čtu (1x za 2-3 týdny)</b>	<b>Sleduji/čtu nepravidelně (alespoň 1x do měsíce)</b>	<b>Sleduji/čtu nepravidelně (1x za více než 2 měsíce)</b>	<b>Nesleduji/nečtu</b>
Connect – intranet mateřské společnosti (WK.com)					
Yammer – interní komunikační kanál v České republice					
Skynet – intranet na české a regionální úrovni					
E-mail					
Nástěnka					

2. Jak byste zhodnotil/a efektivitu dalších nástrojů interní komunikace Wolters Kluwer? (výběr označit křížkem do příslušné kolonky)

	<b>Efektivní, sleduji/čtu pravidelně (alespoň 1x týdně)</b>	<b>Sleduji/čtu (1x za 2-3 týdny)</b>	<b>Sleduji/čtu nepravidelně (alespoň 1x do měsíce)</b>	<b>Sleduji/čtu nepravidelně (1x za více než 2 měsíce)</b>	<b>Nesleduji/nečtu</b>
Porady oddělení					
Porady s přímým nadřízeným					
Workshopy/ tematické snídane zaměřené na vzdělávání					
Společenské akce pro zaměstnance					

3. Uvítal/a byste další nástroje komunikace? Jaké (tištěný časopis, newsletter o dění ve firmě)?

4. Seřad'te uvedené online nástroje interní komunikace dle pořadí, jak je Vy osobně sledujete/využíváte. (1.=nejpoužívanější; 4.=nejméně používaný)

	Connect – intranet mateřské společnosti (WK.com)
	Yammer – interní komunikační kanál v České republice
	Skynet – intranet na české a regionální úrovni
	E-mail

5. S jakou frekvencí byste uvítali sdělování těchto informací a konání uvedených aktivit? (výběr označit křížkem do příslušné kolonky)

	1x měsíčně	1x za čtvrtletí	1x za polo- letí	1x za rok
Zasílání informací o výsledcích firmy (e-mailem, Yammer)				
Konání workshopů/snídaní				
Informace o možnostech vzdělávání				
Setkání zaměstnanců při příležitosti prezentací výsledků a strategie firmy				
Jiné (doplňte)				

### Obecné informace

- Jak dlouho ve firmě pracujete?  
méně než rok  
1-3 roky  
3-6 let  
6-10 let  
více než 10 let
- Pohlaví  
muž  
žena

### MŮJ VZKAZ TVŮRCI DOTAZNÍKU NEBO VEDENÍ FIRMY

Co byste doporučil/a, aby se zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo a tím se zlepšila komunikace ve firmě nebo Váš vztah k zaměstnavateli?