

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

Bc. Radka Hošková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka HOŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K09244**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

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

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte toretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy a charakterizujte prostředí aplikované v další části práce.**
- 2. Analyzujte současný stav využití interních PR a jejich vliv na firemní kulturu zvolené firmy.**
- 3. Zpracujte marketingový průzkum u cílové skupiny zaměstnanců zvolené firmy s cílem měřit vliv interních PR na jejich postoje.**
- 4. Ze zjištěných dat zpracujte projekt sloužící k efektivnímu využití interních PR ve vazbě na firemní kulturu aplikovatelný ve zvolené firmě.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 9788024728902.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

STÝBLO, Jiří. Řízení týmové a firemní kultury organizace. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2010. 61 s.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2004. 87 s. ISBN 8073570467.

SVOBODA, Václav. Public relations : moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2009. 239 s.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




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

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 9788024728902.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

STÝBLO, Jiří. Řízení týmové a firemní kultury organizace. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2010. 61 s.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2004. 87 s. ISBN 8073570467.

SVOBODA, Václav. Public relations : moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2009. 239 s.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

25.9.2011

PADĚLA HOŠKOVÁ, Petra

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 nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 nahlédnutí 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 výtisky, oprisy 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 nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití díla za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořeného žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu 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 užit 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 jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy podává přehled o možnostech využití interního PR. Práce popisuje, jak by měla správná interní komunikace fungovat a jaké jsou důsledky nesprávného využití. Cílem práce je poznat hodnoty zaměstnanců firmy a umět vytvořit takové firemní prostředí, ve které budou zaměstnanci spokojení a výkonní.

Klíčová slova: Interní komunikace, Interní PR, Employee Relations, Firemní kultura, Motivace

ABSTRACT

The diploma thesis with the topic The effect of different forms of internal PR on corporate culture, attitudes and values of company employees gives an overview of how to utilize the internal PR. The thesis describes how the internal communication should function correctly and what the consequences of incorrect use-ment are. The goal is to identify the employee's needs and to be able to create a business environment in which employees are satisfied and productive.

Keywords: Internal communication, Internal PR, Employee Relations, Corporate culture, Motivation

Velice děkuji Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vždy vstřícný přístup a profesionální rady k vypracování této diplomové práce. Také děkuji Tomáši Matrasovi a všem jeho zaměstnanců za výbornou spolupráci a podporu.

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

Non schoale sed vitae discimus.

Neučíme se pro školu, ale pro život.

(Seneca Lucius Annaeus)

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	14
2.1 FIREMNÍ STRATEGIE, KULTURA, OSOBNOST A IDENTITA FIRMY.....	14
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.3 KOMUNIKAČNÍ MIX INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.4 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ	19
2.5 MOTIVACE	20
2.5.1 Kde se bere motivace	20
2.5.2 Teorie X, Y a Z	20
2.6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	23
2.7 CÍLOVÁ SKUPINA: VNITŘNÍ ZÁKAZNÍK.....	24
2.8 DŮSLEDKY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	24
3 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	27
3.1 CÍLE INTERNÍHO PR.....	27
3.2 PROCES INTERNÍHO PR.....	28
3.3 KOMUNIKAČNÍ FORMY	29
4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY	30
4.1 LOAJALITA A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	30
4.2 PŘEKRÝVÁNÍ FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE.....	30
4.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	30
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	32
5.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	32
6 METODOLOGIE PRÁCE	33
6.1 CÍLE PRÁCE	33
6.2 METODY A POSTUPY.....	33
6.2.1 Schéma a postup výzkumu.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	35
8 RK MATRAS & MATRAS	36
8.1 SLUŽBY	36
8.2 TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ	37
8.3 ROZVOJ SPOLEČNOSTI	37
8.4 STRUKTURA FIRMY.....	37
8.4.1 Vedení společnosti	40
8.4.2 Stálí zaměstnanci.....	40
8.4.3 Makléři	41
9 INTERNÍ VÝZKUM	42

9.1	VÝZKUM U ZAMĚSTNANCŮ.....	42
9.1.1	Hlavní výzkum	42
9.1.2	Doplňující výzkum.....	43
9.1.3	Koláž	43
9.2	VÝZKUMU U VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
10	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VYUŽITÍ INTERNÍHO PR.....	45
10.1	FORMY KOMUNIKACE.....	45
10.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	45
10.3	FIREMNÍ AKCE	46
10.4	RK MATRAS & MATRAS A INTERNÍ PR	46
11	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	48
11.1	VÝSLEDKY HLAVNÍHO VÝZKUMU U PRACOVNÍKŮ	48
11.1.1	Všeobecná data.....	48
11.1.2	Komunikační nástroje	49
11.1.3	Postoj pracovníků k firmě	49
11.1.4	Vzájemná komunikace ve firmě.....	50
11.1.5	Motivační faktory.....	51
11.1.6	Typický makléř v RK Matras & Matras	52
11.2	VÝSLEDKY DOPLŇJÍCÍHO VÝZKUMU.....	53
11.3	VYHODNOCENÍ KOLÁŽE	55
11.4	SHRnutí REALIZACE VÝZKUMU	57
12	ZHODNOCENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE A VLIVU INTERNÍHO PR NA ZAMĚSTNANCE	59
12.1	VYHODNOCENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ	63
13	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	64
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	65
14	PROJEKT: EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO PR.....	66
14.1	SWOT ANALÝZA	66
14.2	NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A VYUŽITÍ INTERNÍHO PR	67
14.2.1	Cíle firmy	68
14.2.2	Přijímání a začátek nového pracovníka.....	68
14.2.3	Vzdělávání a interní školení.....	69
14.2.4	Společné akce.....	69
14.2.5	Interní komunikace.....	70
14.2.6	Osobnost pracovníků.....	70
14.3	FINANČNÍ A ČASOVÝ PLÁN JEDNOTLIVÝCH AKTIVIT	71
14.3.1	Přehled navrhovaných změn v rámci interního PR.....	72
14.3.2	Kontrola úspěšnosti	72
	ZÁVĚR	73
	CITAČNÍ APARÁT	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Diplomová práce bude lehce navazovat na bakalářskou práci *Webová prezentace jako významný komunikační nástroj ve wellness*, která se zabývala především webovými stránkami jednotlivých wellness center, ale zahrnuje i další formy marketingové komunikace. Vzhledem k tomu, že v oboru wellness se jedná právě o lidský faktor, obsahovala bakalářská práce i interní výzkum o motivaci zaměstnanců.

Diplomová práce se bude dále zabývat službami. Budu podrobně zkoumat interní chod realitní kanceláře, kde je obzvláště důležité věnovat se motivaci zaměstnanců. Důvodem jsou stále nedokonalé služby nebo neprofesionalita zaměstnanců. Kvůli nevhodně vybrané nebo nesprávně motivované recepční může firma přicházet o spoustu peněz i zákazníků. Diplomová práce bude mít za úkol rozpoznat slabá místa v interní komunikaci a navrhnout efektivnější vnitřní systém.

Jen v Brně funguje přibližně přes tři sta realitních kanceláří. Všechny mají vesměs podobnou nabídku, protože majitelé bytů a domů častokrát osloví více kanceláří s žádostí o prodej či pronájem jejich nemovitostí. V tomto případě musí realitní kancelář diferencovat svoji nabídku personálem.

Realitní makléři jsou s klienty v neustálém kontaktu. Musí být vstřícní, spolehliví, ochotní, profesionální a na zákazníka příjemní. Pokud některý makléř vystupuje neprofesionálně, zákazník může bez přemýšlení odejít ke konkurenční realitní kanceláři. Proto je důležité, poznat potřeby zaměstnanců zejména ve firmách zabývajících se službami, kdy klient přijde s personálem do přímého kontaktu.

Je nutné zaměstnance efektivně motivovat a neustále vylepšovat interní systém. To je ale možné pouze v případě perfektního poznání všech pracovníků.

Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro firmu stejně důležití jako její zákazníci. Ale jen zlomek manažerů se podle této skutečnosti zachovává. Přitom správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu firmy a je výrazným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem úspěšnosti její vnitřní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.

Bez detailního poznání zaměstnanců není možné se zaměstnanci efektivně komunikovat. Během své diplomové práce budu spolupracovat s brněnskou realitní kanceláří RK Matras & Matras, která je na českém trhu už 20 let.

Diplomová práce bude nejdříve analyzovat formy interního PR, které realitní kancelář využívá a jak tyto formy využívá. Poté určí jejich vliv na zaměstnance a zákazníky.

Na základě zjištění všech využívaných forem interního PR bude proveden interní výzkum, který bude zaměřený na postoje, hodnoty a motivaci zaměstnanců. Po provedení výzkumu bude nutné navrhnout zlepšení pro danou realitní kancelář.

Z výzkumu vyplyne, jak jsou zaměstnanci na pracovišti spokojeni, jaké jsou motivační faktory, jaký je reálný stav interní komunikace ve firmě a jak je možné jej vylepšit a zefektivnit.

V rámci bakalářské práce bylo prezentování výsledků již výše zmíněného marketingového výzkumu employee relations. Sice jsem zjistila, že webová prezentace je skutečně velice významný komunikační nástroj, ale v této oblasti služeb je mnohem důležitější Word of Mouth, tedy ústní doporučení spokojeného zákazníka. A toho se dá docílit teprve, pokud jsou služby perfektní. A ve službách závisí tento fakt na spokojených zaměstnancích, aby byli schopni odvádět maximální výkon. Proto se diplomová práce bude zabývat oblastí interního PR, ve které zároveň prohloubím své znalosti a zkušenosti s prací s lidmi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Cílem této práce není definovat všeobecný a velice široký pojem komunikace. Důležité je si uvědomit, co je jejím předmětem. Jsou to data, informace a znalosti. Bez těchto faktorů dochází k mylné, nesmyslné nebo matoucí komunikaci. Komunikace je oboustranný proces a má za cíl dorozumět se. Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. Účastníci komunikace zapojují i své smysly, rozum, intuici a cit.

Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zapracování do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý a ještě mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi, vytváření know-how, však nejsou náplní komunikace probíhající uvnitř firmy, neboť komunikace postupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace není možné si firmu a její fungování vůbec představit.

Zaměstnance firmy považujeme za její partnery stejně jako například zákazníky nebo dodavatele. Se všemi skupinami je potřeba správně komunikovat. Dalšími partnery jsou spolupracující firmy, stávající i potenciální konkurence, potenciální zákazníci, úřady a správní orgány, odborná i laická veřejnost, média, obyvatelé a organizace v okolí, kde firma podniká. [1, s. 3 - 5]

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je hybnou silou celé firmy. Je základem motivace a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Proces interní komunikace je velmi náročný a důležitý. Zaměstnanci jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází z lidské osobitosti, nezávislosti, relativní samostatnosti a ze schopnosti samostatného myšlení. Nemůžeme kontrolovat a řídit lidské myšlení. Je nutné motivovat pracovníky k plnění firemních cílů. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. [1, s. 8]

Interní komunikace se nezabývá jen samotnou komunikací ve smyslu pouhého předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. [1, s. 21]

Jak budu dále ve své práci uvádět, existuje mnoho teoretických pojetí interní komunikace a employee relations. Některé přístupy považují tyto termíny za shodné, některé uvádějí interní PR jakou součást interní komunikace.

2.1 Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy

Základ firemní komunikace vychází z definování firemní identity a ze snahy o sladění této identity se stávající image firmy. **Strategie firmy** obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Častokrát se zejména u malých firem setkáme se špatnou definicí cílů. Manažeři malých firem někdy považují plánování a stanovování cílů za méně důležité. Následně zaměstnanci nemohou plnit firemní cíle a ztotožnit je se svými. Firemní strategie a firemní cíle musí být stanoveny co nejsrozumitelněji a konkrétně.

Firemní kultura je způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Kultura je tvořena snadno rozeznatelnými znaky (oblékání pracovníků firmy, logo a firemní vizualizace) ale také nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi zaměstnanci, je tvořena chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot. Firemní kultura vychází z pravidel jednání a z podnikatelských zásad. [1, s. 9] Podle Jiřího Stýbla jsou součástí

firemní kultury také symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování. Ale v praxi existují různá pojetí firemní kultury.

- Symboly něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Dobře zvolené symboly mohou výrazně podporovat základní firemní hodnoty. Symboly mohou být např. loga na autech nebo firemní oblečení.
- Praktiky zahrnují hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, které se vykonávají z praktických důvodů, ale mají své určité poselství. Patří mezi ně např. týmové porady o strategických cílech firmy. Mezi nejvýznamnější praktiky patří respektování a sdílení firemních hodnot a postupů, např. práce s e-mailem.
- Jazyk a vyjadřovací způsob souvisejí se systémem komunikace a s typem vyjadřování. Jedná se o prostředky popisující pravidla a zásady předepsaného chování a jednání, formální a neformální normy, klima a ovzduší, které panuje ve společnosti.

Firma je jako sociální systém souhrnem lidí. Každý z nich má určité hodnoty. Ideální stav neboli synergie, vznikají v okamžiku, kdy zaměstnanci sdílejí co nejpodobnější hodnoty. Různí lidé nikdy nemohou mít stejné hodnoty a každý zaměstnanec zaujímá různé postoje k jednotlivým úkolům.

Různá pojetí podnikové kultury představují různé přístupy:

1. Jaký postoj zaujímá zaměstnanec vůči firmě – Je to místo kam si chodí pro výplatu, anebo způsob, jak uspokojovat potřeby zákazníků?
2. Jak firma a zaměstnanec chápou navzájem svoje postoje?
3. Jaký je postoj zaměstnance vůči jeho práci?
4. Jaký je způsob, kterým zaměstnanec řeší úkoly a problémy? – Jsou zaměstnanci výsledky lhostejné nebo mu záleží na tom, aby byli zákazníci spokojeni?
5. Jaký je způsob, kterým nahlíží zaměstnanec na sebe i na své spolupracovníky? – Jak se vidí zaměstnanci v poměru k ostatním.
6. Jaká je vzájemná komunikace, otevřenost ve sdělování informací a ochota k jejich výměně?

Pokud firemní kultura neodpovídá představám, změny je možné docílit zejména výchovou a vzděláváním všech pracovníků a účinným odměňováním nových projevů pracovního chování a pracovních postojů. [2, s. 37 - 43]

Ke zmíněným charakteristikám firemní kultury přidává Gordon-Smith také společenskou odpovědnost, způsob jakým firma realizuje svoje obchodní a jiné aktivity. Firemní kulturu zakládá na správné interní komunikaci. Tento fakt je velice důležitý. Bez kvalitního využití interní komunikace a interního PR, nikdy nebude mít firemní kultura správnou podobu. Firemní kultura poté naznačuje zákazníkům, co mohou od společnosti očekávat a jaké hodnoty jsou spolu s produktem nebo službou spojovány.

Gordon-Smith přirovnává firemní kultury k cibuli, která se skládá z několika slupek. Na povrchu je viditelná, stejně tak jako firemní oblečení, pracovní prostředí, benefity, komunikace, tituly zaměstnanců, organizační struktura a vztahy mezi lidmi. Daleko silnější aspekty firemní kultury jsou schovány uvnitř a vyloupnou se později. Představují další skutečné hodnoty, jež se projevují například v soukromé konverzaci, v nepsaných pravidlech, v přístupu vedoucích, v jejich pohledu na svět, v očekáváních a v předpokladech lidí, v náladách a emocích, v interpretacích sdělení firmy zákazníkům i zaměstnancům na nižších stupních. [3, s. 101 - 102] S tímto přístupem se velice ztotožňují. Častokrát jsou velké věci založené na malých detailech. Ve firmě mohou všichni perfektně dodržovat pravidla, plnit úkoly, ale to ještě neznamená, že jsou zaměstnanci spokojeni. Tímto směrem půjdu i v interním výzkumu.

Firemní kulturu definovalo různými teoriemi mnoho odborníků. Zdeněk Šigut ve své knize Firemní kultura a lidské zdroje představuje různé teorie. Navíc určuje determinanty podnikové kultury. Podnikovou kulturu ovlivňuje komunikace, řídicí systémy, osobnosti ve firmě, firemní strategie, rituály a symboly, organizační struktura, management, ale i společenské a kulturní podmínky a vnější prostředí podniku. [4, s. 13]

Osobnost firmy vychází z celkové i z jednotlivých dílčích charakteristik podniku a jejího chování prostřednictvím chování manažerů a všech zaměstnanců podniku tak, jak ji vnímá interní i vnější veřejnost podniku. Tento pojem je založen na analogii osobnosti člověka. Konkrétním projevem může být vnímaná spolehlivost a serióznost (nebo naopak) firmy.

Firemní identita je hmatatelný, konkrétní způsob chování (spolehlivý obchodníci, příjemná recepční, kvalifikovaní technici) a komunikace firmy. Hmatatelná prohlášení a prezentace prostřednictvím produktů, značky i komunikace s vnější i vnitřní veřejností. [1, s. 11] Společnost, která má silnou firemní identitu může lépe zasáhnout více cílových skupin. Aby firma dosáhla silné firemní identity, je zapotřebí:

- Rostoucí motivace zaměstnanců,
- Vzbuzovat důvěru u externích cílových skupin,
- Uznávat úlohu zaměstnanců,
- Uznávat cílové skupiny, které přinášejí zisk. [5, s. 29]

Pod firemní identitou se ale také představuje firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt či služba. Jiné teorie navíc uvádějí firemní filozofii a firemní osobnost. [6, s. 40]

Symbolika jsou viditelné znaky identity ve firmě (barvy firemního designu, interiéry prodejen, jednotné oblečení). Dotváří image firmy, vyjadřují identitu firmy. Na zákazníky působí exteriéry, čistota a pořádek stejně jako barvy a srozumitelnost firemních materiálů.

Výsledné chování firmy, které je součástí její komunikace, je důležitou součástí zviditelnění firmy, její identity. Je výsledkem firemní kultury, je výsledkem základních morálních hodnot. To, jak se firma chová ke svým zákazníkům, všem svým zaměstnancům a dalším partnerům, to, jak s nimi komunikuje, má hluboké kořeny ve firemní kultuře a strategii.

Základ firemní kultury tvoří vlastník firmy. Vytváří její základní charakter, morální hodnoty, chování a vztah ke spravedlnosti. Vrcholové vedení určuje, co se ve firmě smí a co je zakázané. Management ovlivňuje všechny spolupracovníky a při správném vedení dochází ke společnému efektivnímu plnění firemních cílů. Základním předpokladem je názorově otevřené prostředí a otevřená komunikace. Dobře nastavená firemní kultura zvyšuje motivaci zaměstnanců a tím jsou zaměstnanci stimulováni k vyšším výkonům. [1, s. 11]

V rámci interní komunikace se můžeme zaměřit na tři důležité oblasti:

1. Zajištění informačních potřeb

Zaměstnanci potřebují mít informace primárně k tomu, aby věděli, jak mají provést konkrétní pracovní úkol. Také potřebují vědět, co se od nich očekává a jaký účel má jejich práce.

2. Interní Public Relations

Cílem interního PR je motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Management by měl v tomto případě záměrně budovat dobrý vztah zaměstnanců k firmě.

3. Posilování stability a loajality

Tato část interní komunikace se zaměřuje na neustálé vyrovnávání stability firemního prostředí v reakci na dynamické změny okolí firmy, s cílem stability zaměstnanců a jejich role ve firmě. [1, s. 20]

2.2 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace jsou takové cíle, jejichž naplněním firma dosahuje efektivní úrovně interní komunikace. Jana Holá, autorka knihy Interní komunikace ve firmě, definuje cíle interní komunikace následovně:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. [1, s. 21]

2.3 Komunikační mix interní komunikace

Komunikační mix (reklama, Public Relations, podpora prodeje, direct marketing a osobní prodej) se ve většině případů využívá ke komunikaci směrem ven, tedy směrem k zákazníkům. Pokud chceme hovořit o komunikačním mixu interní komunikace, pouze se zaměříme na jinou cílovou skupinu, a to na zaměstnance. Produktem je potom práce, stabilní zázemí, jistoty a nejrůznější bonusy.

V rámci interní komunikace může management použít stejné formy marketingové komunikace jak směrem k zákazníkům, tak směrem k zaměstnancům. Uvádím příklady aplikace komunikačního mixu na vnitřní prostředí firmy.

Reklama

Propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise.

Podpora prodeje

Dostatek materiálu pro novinky a změny, marketingové materiály a předměty při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimofiremních produktů a služeb.

Public Relations

Pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecné dění ve firmě na intranetu, e-mailem nebo časopise.

Sponzorování

Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu a sport, sportovní firemní tým a firemní oblečení.

Přímí a interaktivní marketing

Zpravodajství, intranetové prezentace, on-line kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty. [1, s. 24]

Toto rozdělení neslouží jako návod, kdy a jak musíme který nástroj využít. Slouží k uvědomění si, že k zaměstnancům můžeme hovořit pomocí stejných nástrojů jako k zákazníkům a dalším partnerům firmy.

2.4 Adaptace nových pracovníků ve firmě

Každý nový pracovník, který nastoupí do firmy, by měl být seznámen s tím, jak firma funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaká jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co firma od pracovníka očekává a co mu nabízí. Tento proces je založený na oboustranné komunikaci a musí probíhat diskuze.

Důležitým faktorem je také nového pracovníka představit ostatním zaměstnancům a nejen jemu, ale i ostatním vysvětlit, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jaké je jeho poslání ve firmě a za co bude zodpovědný. V malé firmě je nejlepší variantou osobní představení. Ve velkých firmách se může použít forma e-mailu. [1, s. 26]

2.5 Motivace

Význam komunikace v motivaci vystihuje Armstrong v knize Personální management slovy: jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení z práce. [1, s. 26]

Vedení lidí patří mezi základní manažerské funkce. Manažer je vedoucím kolektivu lidí a jeho cílem je především poznat to, co lidi motivuje, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Vedení spolupracovníků je proces, který ovlivňuje spolupracovníky, aby přispívali k dosažení podnikových cílů. Jde nejen o prosté, kvalitní a efektivní plnění zadaných úkolů, ale i iniciativní, aktivní a tvůrčí uskutečňování podnikatelských cílů podniku.

Průměrný člověk nebo pracovník neexistuje. Každý je ovlivňován dobou i prostředím a má jiné potřeby. Manažer musí brát v úvahu hlavně důstojnost člověka. Aby byl podnik konkurence schopný, musí spolupracovníci cítit spoluzodpovědnost za splnění cílů a v jejich dosahování vidět smysl své práce. Manažeři mají veliký vliv na úroveň motivace zaměstnanců. Musí zvolit správné metody a spravedlivě zaměstnance motivovat podle jejich výkonu. Špatná motivace může vést až k demotivaci, což může vyvolat nezájem pracovníků nebo chuť odejít z podniku.

2.5.1 Kde se bere motivace

Motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb zaměstnanců. Tyto potřeby lze rozdělit na prioritní a sekundární. Prioritní potřeby jsou fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku a přístřeší. V zaměstnání tyto potřeby chápeme jako stálou mzdu a dobré pracovní podmínky. Mezi sekundární potřeby patří potřeby jistoty, bezpečí a zdraví. To se v zaměstnání odrazí jako jistota zaměstnání, zabezpečení v důchodu. Dále potřeby sociální, potřeby uznání a seberealizace se v zaměstnání projevuje jako touha po sebeuplatnění nebo rozvoji a využití vlastních schopností. Intenzita těchto potřeb se u jedinců časem mění, lidé reagují v souladu s postupným uspokojováním svých potřeb. To znamená, že po uspokojení jedné potřeby, vzniká další potřeba.

2.5.2 Teorie X, Y a Z

Každá skupina lidí vyžaduje podle svých potřeb jiný způsob motivování. „Teorie X, Y a Z“ vysvětluje metody vedení tří různých skupin. Teorii X a Y publikoval Douglas McGregor v roce 1960 v knize The Human Side Of Enterprise. Teorii Z jako teorii

motivace přidal William Ouchi. Teorii publikoval v roce 1981 v knize Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge. [7, s. 33]

Teorie X

Podle teorie X má zaměstnanec odpor k práci a nemá své zaměstnání rád. Zaměstnání považuje za nutnost k zajištění potravy a vyhýbá se povinností. S podnikem ho nespojují žádné emociální vztahy, nemá ambice, vyhýbá se odpovědnosti a rozhodování. Vyhýbá se riziku a dává přednost jistotě.

Tuto skupinu lidí je nutné motivovat kombinací tvrdého a měkkého vedení. Uplatňuje se autoritativní vedení. Jde o adresné ukládání úkolů podřízeným pracovníkům a důslednou kontrolu. Je vyžadováno dodržování pravidel a disciplíny a uplatňování „politiky cukru a biče“ (slibů, odměn, hrozeb, trestů). [8, s. 92 - 96]

Do této skupiny patří hlavně méně kvalifikovaní výrobní a obslužní dělníci v podmínkách tvrdé technologické kázně hromadné, velkosériové či sériové výroby. Dělníci jsou většinou motivováni formou pohyblivé složky mzdy. Slouží to ale spíše jako nástroj trestu, protože v dnešní společnosti se hodně klade důraz na jistoty. [9]

Teorie Y

Teorie Y vychází z opačného předpokladu, že spolupracovník má přirozený sklon k práci a dobrý vztah k zaměstnání a podniku. Ztotožňuje se s cíli podniku a usiluje o jejich dosažení. Zaměstnání nechápe jen jako prostředek k získání mzdy, ale jako prostředek pro přirozené uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností. Má snahu prosadit se, usiluje o seberealizaci a přijímá odpovědnost za svá rozhodnutí.

U této skupiny zaměstnanců se volí demokratický styl vedení. Je kladen důraz na sebeřízení, aktivitu a iniciativu. Manažer kontroluje zejména výsledky práce, ne její proces a uplatňuje především měkké metody motivačního řízení. Tyto metody u zaměstnanců prohlubují zájem o práci a dobré pracovní výsledky. Jedná se většinou o vyspělé tvůrčí pracovníky např. v oblasti vývoje, výzkumu, koncepčního řízení i obchodních aktivit. [8, s. 92 - 96]

Teorie Z

Nejnovější teorie Z vychází z japonského manažerského stylu. Tato teorie předpokládá, že lidé mají vysokou sounáležitost s firmou, což je typické zejména

pro Japonce. Podle teorie Z zaměstnanci chtějí, aby firma, ve které pracují, byla úspěšná. Zaměstnanci chtějí být považováni za lidi a ne pouze za pracovní sílu.

Teorie Z nezapomíná na firemní kultury. Zaměstnanci chtějí pracovat v takové firemní kultuře, která ví, co znamenají slova rodina, kultura, tradice a sociální prostředí. Pracovníci jsou týmově orientovaní.

Manažer podle této teorie svým zaměstnancům důvěřuje, snaží se budovat dobré vztahy. Rozvíjí týmového ducha na pracovišti a o své zaměstnance se zajímá nejen z pracovního hlediska, ale má zájem i jejich soukromý život. [10]

Uplatnění teorie

Teorie X a Teorie Y popisují dva extrémní opačné póly a v praxi často dochází k různým kombinacím.

Zdali manažer rozhodne spíše o autoritativním nebo demokratickém vedení, musí brát v úvahu manažerskou náročnost vedení lidí v různých oblastech činnosti podniku, rozdílnost sociálně-ekonomických a kulturních podmínek i jeho okolí, jako jsou např. tradice a zvyklosti. Manažer také musí přihlížet ke kulturní vyspělosti společnosti a jednotlivých spolupracovníků. Důležité jsou i rozdílnosti ve vztazích mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. [8, s. 95 - 96] Vynikající manažer se umí vcítit do všech tří teorií uplatňovat je, či řídit se podle nich na základě momentálních potřeb.

Špatné příklady motivace

Manažer musí systém odměňování pečlivě promyslet. Například odměňování podle výkonu může vést k umělému zvyšování výkonnosti. Magazín Moderní řízení uvádí příklad, kdy zaměstnanci v úklidu budov a čištění byli odměňováni podle množství vyneseno odpadu. To je motivovalo přinést i odpad ze soukromého bydlení, aby dosáhli vyššího ohodnocení. [11]

Motivace každému jinak

Teoreticky jsem popsala tři základní skupiny spolupracovníků, kdy se dá stručně říci, že jedna skupina považuje zaměstnání za nepřijemnou povinnost a druhá skupina považuje zaměstnání jako prostředek, který dává možnosti. Třetí skupina považuje firmu za svoji rodinu. Cílem této práce není vyjmenovat různé systémy odměňování, ale zdůraznit, že jeden systém odměňování má různé dopady na různé skupiny zaměstnanců. Skupina lidí, kterou popisuje Teorie X, nebude vhodné motivovat možnostmi

seberealizace. Tito lidé potřebují mít svoji mzdu a pracovat v přijatelných podmínkách. Souvisí to s jejich potřebami. Tak jak našemu zákazníkovi musíme nabídnout správný produkt, tak našemu zaměstnanci musíme nabídnout správný systém odměňování.

Teorie Y zařadí do druhé skupiny převážně vědecké pracovníky. Ale mohou to být zaměstnanci ve službách, kteří budou do zaměstnání chodit opravdu rádi a budou mít zájem na plnění podnikových cílů. Tedy pokud budou správně motivováni. Pracovník, který se chce rozvíjet a seberealizovat, potřebuje jiný systém motivování. Jemu nestačí jen to, že pracuje v přijatelných pracovních podmínkách a že dostává mzdu. To považuje za samozřejmost. Záleží na jedinci, ale pro tuto skupinu lidí je důležitá pochvala, uznání, popřípadě finanční bonus za dobře odvedenou práci. Tato skupina lidí potřebuje vědět, že si jich jejich zaměstnavatel váží a považuje je za důležité. Pokud manažer bude často u této skupiny používat negativní motivaci (např. kárání) a kritiku při neúspěchu spolupracovníka a žádnou formu pochvaly při úspěchu tohoto pracovníka, bude docházet k demotivaci. Spolupracovník poté nemusí cítit vztah a loajalitu k podniku, ale může začít pociťovat nespokojenost. Nemá motivaci podávat maximální výkon, může následně budovat špatné image podniku a může mít potřebu opustit podnik a chtít pracovat v jiném, kde jeho hodnoty ocení.

Zatímco první skupina by měla být motivovaná „politikou cukr a bič“, druhá skupina by měla být motivovaná pouze pozitivní motivací.

Kromě rozdělení spolupracovníků do skupin podle jejich potřeb, je také důležité použít jiné systémy odměn pro jednotlivce a pro skupiny. V případě, že manažer pochválí celý tým za dokončený projekt, může se některý spolupracovník cítit ukřivděný, protože odvedl více práce než jiný pracovník a bylo mu dáno stejné odměny.

V každém případě bychom měli k zaměstnancům přistupovat jednotlivě. I dělníci nebo vědci pracující ve stejné firmě na stejné pracovní pozici mohou mít odlišné potřeby. Nejjednodušší způsob jak zjistit, co spolupracovníky motivuje, je položit jednoduchou otázku „Co Vás motivuje?“.

2.6 Řízení pracovního výkonu

Stabilita pracovníka ve firmě do jisté míry závisí na fungující komunikaci. Nebude-li mít pracovník dostatek informací k výkonu práce a k pochopení jejího smyslu pro firmu, nedosáhne uspokojení z práce a jeho vnitřní motivace založená na seberealizaci

nebude fungovat. Pracovníka budou motivovat pouze vnější motivační nástroje, zejména finančního charakteru, které nepovedou k jeho loajalitě a stabilizaci ve firmě.

Pracovník, jehož pracovní výkon je správně řízený, dosahuje nejlepších výsledků. Pokud dojde k problému a pracovník správně nevykonává svoji činnost, příčiny mohou být následující:

- Pracovník nemá dostatek informací ke splnění úkolu,
- Pracovník nemá dostatek schopností ke splnění úkolu,
- Pracovník nemá dostatek informací ani schopností ke splnění úkolu, nebo
- Pracovník má nesprávný postoj, který by ho vedl ke splnění úkolu. Pracovníkovi se nechce úkol splnit. [1, s. 27 - 30]

Právě poslední jmenovanou příčinou se zabývá interní PR, které má za úkol budovat správný postoj zaměstnanců, jejich hodnoty, loajalitu a tím vytvářet příznivou firemní kulturu.

2.7 Cílová skupina: vnitřní zákazník

Pod pojmem segmentace si každý představí proces určení správné cílové skupiny, se kterou bude komunikovat a prodávat jí svoje produkty či služby. Ale málokterý manažer zejména v malých firmách považuje svoje zaměstnance také za segment, ke kterému je potřeba cíleně komunikovat.

Pro firmu je určení a vybrání správných segmentů nutnost. Ale také se nesmí zapomínat na pracovníky a celou vnitřní komunikaci firmy. Zde jsou lidé, stejně jako zákazníci, různí s různými potřebami. Aby nám náš zaměstnanec podal nejvyšší výkon, tím pak maximálně uspokojil potřeby našeho zákazníka a nám rostl zisk, je nutné začít s komunikací právě u zaměstnanců. V České republice se ve firmách s interní komunikací spíše začíná. Sice už Tomáš Baťa dávno věděl, že zaměstnanci jsou hlavní silou podniku, ale dnes jakoby tomu firmy nedávaly důraz.

2.8 Důsledky nefungující interní komunikace

Nefungující interní komunikace je jedna z příčin konfliktů ve firmě. Další možné zdroje konfliktů mohou být sociální chování jedinců (např. chronický potíživista), nedorozumění (např. nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů), špatná sociální práce

ve firmě (špatný výběr nových zaměstnanců) a styl vedení (např. přílišný sklon k byrokracii). [12, s. 315]

V případě, že interní komunikace nefunguje, může to být z důvodu nejednoznačných informací, jejich neúplnosti a nedostatku. Kvůli tomu pak vzniká informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Nedochází-li ve firmě k integraci jednotlivých komunikačních strategií, může docházet k problémům mezi externí a interní komunikací. To se projevuje jako nesoulad toho, co firma dělá a co říká. Zdrojem problému může být nefungující interní komunikace.

Nemotivovaný tým

Důsledky špatné interní komunikace se u zaměstnanců projevuje jako demotivace, nerozhodnost, pasivita, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality nebo snížená výkonnost pracovníků. To pak může přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení a v konkurenční neschopnost celé firmy.

Jedním ze silně demotivačních prvků je vnímání jakékoliv nespravedlnosti. Může to být upřednostňování někoho jiného (rodinného příslušníka, kamaráda), nebo opravdového odborníka, který má díky svým znalostem a schopnostem určité výhody oproti ostatním pracovníkům. [1, s. 12]

Další faktor, na který by manažeři měli brát ohled, je stres. Podle studie Evropské unie stoupla hladina stresu v devíti evropských zemích a klesla jen ve Švédsku. Podle studie má stres na svědomí ztrátu padesát až šedesát procent všech ztracených pracovních dní. Přímé náklady spojené s pracovním stresem jsou odhadovány na čtyři procenta HDP Evropské unie. Už devatenáct zemí má legislativu nebo kolektivní smlouvy, které řeší stres a psychická rizika na pracovištích. Česká republika mezi ně zatím nepatří. [13]

Nefungující komunikace v podniku má zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Pokud mají zaměstnanci málo informací a vedení s nimi nekomunikuje, mohou zaměstnanci trávit spoustu času diskuzí a spekulacemi.

V praxi častou špatnou interní komunikací trpí zejména malé firmy. Zde se kritická situace přehlíží a neřeší navzdory tomu, že právě v malých firmách by měla panovat

výrazně lepší atmosféra a přátelské vztahy. Ve spoustě firem se interní komunikace vůbec neřeší. Management nerespektuje zaměstnance a nepovažuje je za své partnery a neklade důraz na budování vztahů s nimi. [1, s. 17]

3 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Interní PR je jednou z částí Public Relations. Kromě vlastních zaměstnanců organizace PR sleduje další kategorie klíčových skupin, například sdělovací prostředky. Další skupiny zmíním dále v textu. [14, s. 80]

Nelze určit přesně hranici, kdy hovoříme pouze o interní komunikaci, kdy o internímu Public Relations, Employee Relations a kdy o Human Resources. Všechny pojmy se prolínají. Interní PR zkoumá interní prostředí podniku, jinými slovy jedná se o komunikaci s vnitřní veřejností podniku, což jsou jeho zaměstnanci. Například Jan Vymětal, autor knihy Průvodce úspěšnou komunikací, ztotožňuje pojmy interní komunikace firmy a employee relations a interní komunikaci považuje za jeden z hlavních projevů firemní kultury. [15, s. 263] S tímto tvrzením naprosto souhlasím, přesto jsem si pro účel diplomové práce zvolila detailnější rozdělení autorky knihy Interní komunikace ve firmě Jany Holé. Ta navíc uvádí dělení vnitřní a vnější veřejnosti rozsáhleji. Mezi vnitřní veřejnost řadí kromě zaměstnanců i akcionáře, dodavatele, současné zákazníky a nejbližší okolí, ve kterém podnik sídlí. Za vnější veřejnost považuje obyvatele, tisk, potenciální zákazníky a vládní a správní úředníky. [1, s. 32] Osobně nepovažuji zaměstnance a zákazníky za jednu skupinu, i když i obou je potřeba budovat důvěru a loajalitu. Ve své práci budu na interní Public Relations pohlížet jako na synonymum Employee Relations a budu se tedy zabývat vztahy se zaměstnanci.

3.1 Cíle interního PR

Mezi hlavní cíle interního Public Relations patří

- změna postojů zaměstnanců firmy,
- vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě a k tomu co firma dělá,
- ztotožnění se s cíli firmy,
- vytvoření loajality a důvěry,
- informovanost. [1, s. 33]

Správná informovanost buduje důvěru u zaměstnanců. Pracovníci potřebují dostávat jasné, přesné, nematoucí a nezkreslené informace. Nutností je také dodávat pozitivní informace pro posilování pozitivní image firmy.

Prostřednictvím interního PR firma tedy nejen informuje pracovníky, ale i ovlivňuje jejich názory, postoje, pocity a mění chování zaměstnanců. Náplní interního

PR je nejen informování zaměstnanců o jejich pracovních úkolech, ale i o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Motivovaní zaměstnanci, u kterých firma buduje důvěru, se stávají loajálními zaměstnanci. Vnitřní motivace u zaměstnanců je velice důležitá, tito zaměstnanci jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Interní PR je trvalá aktiva spojená s budováním firemní identity.

Nedílnou součástí interního PR je zpětná vazba. Ta kontroluje veškeré interní aktivity a s její pomocí se dá určit, zdali firma komunikuje efektivně a správně. Na základě zpětné vazby může docházet k obrovským posunům ve firmě a také se díky zpětné vazbě dá předcházet různým konfliktům. Aby management získal efektivní zpětnou vazbu, musí dlouhodobě komunikovat se zaměstnanci a vytvářet si důvěru. Zaměstnanec, který nemá k managementu firmy důvěru a není loajální, nikdy nepodá kvalitní zpětnou vazbu ať z důvodu strachu, nebo se mu jen nebude chtít.

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

3.2 Proces interního PR

Proces interního PR je strukturovaný a je cyklem vzájemně na sebe navazujících činností:

- Monitoring názorů a postojů
- Analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců,
- Vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí,
- Realizace jednotlivých aktivit,
- Zpětná vazba, upřesňování dalších postupů.

První tři body jsou předmětem této diplomové práce. Realizace navrhnutého postupu už záleží na vedení RK Matras & Matras.

Monitoring postojů a názorů se provádí pomocí různých průzkumů a anket mezi zaměstnanci, pohovorů a hodnocením ze strany zaměstnanců, které slouží pro vyjádření jejich názorů. Dobrým způsobem jsou oboustranné diskuze a firemní neformální setkání. Například Japonci mají ve zvyku se po práci setkat s kolegy i s vedením, kde mohou neformálně hovořit o různých problémech ve firmě. Uvolňuje to atmosféru a buduje vztahy.[1, s. 35]

3.3 Komunikační formy

Každá firma používá různé formy komunikace a každý zaměstnanec preferuje jiné formy. Ve výzkumu, který provedu v RK Matras & Matras budu analyzovat formy komunikace, které zaměstnanci využívají a jak se k nim staví. Mezi nejčastěji používané formy patří:

- Osobní, ústní komunikace,
- Týmové porady,
- Firemní mítinky, interní prezentace,
- Interní školicí programy,
- Dny otevřených dveří,
- Konzultace,
- Společenské a sportovní akce,
- Výroční zprávy,
- Firemní profil,
- Manuály činností,
- Firemní časopis, bulletin, noviny,
- Nástěnky,
- On-line-nástěnka, intranet,
- Firemní televize, firemní rozhlas,
- Firemní předměty a dárky,
- Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům,
- Firemní oblečení. [15, s. 265]

4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY

Měření efektivity komunikace uvnitř firmy je důležité z toho důvodu, aby manažeři věděli, zdali vynaložené prostředky do vnitřní komunikace fungují a zdali jsou formy interní komunikace správně použité. Manažer si musí stanovit určitá měřítka, podle kterých bude komunikaci hodnotit. Obecně lze efektivitu interní komunikace měřit ve třech oblastech:

- Loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- Překrývání formální a neformální komunikace,
- Spokojenost zákazníků.

4.1 Loajalita a spokojenost zaměstnanců

Loajalita spokojenost zaměstnanců ve firmě se dá měřit pomocí fluktuace. Je snadné vyhodnotit přesná čísla. Pokud zaměstnanec z firmy odchází, manažer by se měl zeptat na důvod. Získá tak cenné informace. Odchod zapracovaného zaměstnance vždy pro firmu znamená velký náklad.

Dalším způsobem pro měření spokojenosti zaměstnanců jsou průzkumy. Manažeři by měli pravidelně získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců.

4.2 Překrývání formální a neformální komunikace

Ve firmě by neměla převažovat neformální komunikace. Ta vede k fámám, pomlouvání a ničí pracovní morálku. Ale určitá neformální komunikace je velice důležitá. Ovšem za předpokladu, že správně funguje formální komunikace. Neformální komunikace podporuje vztahy na pracovišti. Zaměstnanci tak šíří dobré jméno svého zaměstnavatele. [1, s. 115 - 118]

4.3 Spokojenost zákazníků

Je pravda, že jedině spokojený zaměstnanec dokáže udělat svého zákazníka spokojeného. Ale spousta zaměstnanců se vůbec nedostane do kontaktu se zákazníkem a tudíž mu na jeho názoru nezáleží. Ve svém výzkumu budu analyzovat, zdali je pro zaměstnance důležité mít spokojeného zákazníka. Ale zdali jsou zákazníci skutečně spokojení, už nebude předmětem výzkumu.

Poskytovatel on-line výzkumných služeb SurveyMonkey v uplynulém roce sesbíral data z osmnácti tisíc průzkumů realizovaných HR profesionály z celého světa za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců. Všeobecně se momentálně při výzkumu zaměstnanců ptá na otázky ohledně platů. Vyšší důraz se klade na pocity zaměstnanců. SurveyMonkey zveřejnil deset nejčastějších otázek v zaměstnaneckých průzkumech. Některé z těchto otázek také použiji ve svém výzkumu.

- Přemýšleli jste někdy o tom, že opustíte současnou práci kvůli jiné?
- Ukazuje váš nadřízený empatii ve svém chování k ostatním ve firmě?
- Můžete věřit svému nadřízenému/kolegům?
- Co může váš nadřízený udělat, aby zlepšil svou celkovou výkonnost?
- Považujete objem své práce za příliš velký?
- Jsou termíny určované managementem reálné?
- Propaguje management na pracovišti pozitivní přístup?
- Cítili jste v posledním roce výrazný stres?
- Máte pocit, že při každodenní práci můžete využít své znalosti a dovednosti?
- Do jaké míry máte rádi svou práci? [16]

5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části jsem vymezila pojmy interní komunikace a interní PR. Ujasnila jsem cíle interního PR a detailně jsem rozebrala potřeby zaměstnanců. Věnovala jsem se rozdělení zaměstnanců na skupiny podle teorie X, Y a Z.

Podala jsem obraz o tom, jak správně by měla komunikace uvnitř firmy vypadat, jaké metody by se měly použít a jak se mohou měřit výsledky. Věnovala jsem část i náboru nových zaměstnanců a jejich adaptaci ve firmě. Závěrem jsem podala obraz důsledků nefungující komunikace ve firmě, ale naopak i výsledky správného fungování.

Častokrát můžeme slyšet názory ohledně malých firem přibližně do patnácti zaměstnanců. Tyto názory častokrát tvrdí, že malá firma musí být bezpodmínečně manažersky perfektně zvládnutá a zajisté se klade velký důraz na komunikaci se zaměstnanci. Realita ale bývá častokrát opačné. Majitelé nepovažují za důležité v malé firmě zabývat se interní komunikací a nechávají běžet vše tzv. „samo“.

Teoretická část mi podala dobré zázemí pro to, abych mohla efektivně analyzovat vnitřní prostředí malé firmy a navrhnout zlepšení interního PR.

5.1 Pracovní hypotézy

Na základě získaných teoretických znalostí jsem si pro svoji diplomovou práci zvolila dvě pracovní hypotézy.

H1:

Manažeři malých firem (do patnácti zaměstnanců) nepovažují cílené interní PR jako nedílnou součást manažerského řízení.

H2:

Otevřený přístup manažera v oblasti interního PR buduje v zaměstnancích důvěru a loajalitu a tím snižuje fluktuaci zaměstnanců.

6 METODOLOGIE PRÁCE

Během vypracování DP budu komunikovat s majitelem realitní kanceláře. Ostatní interní výzkumy budou prováděny pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů (polostrukturovaných a strukturovaných)

6.1 Cíle práce

Zvolila jsem si čtyři cíle práce, které na sebe navzájem navazují:

1. Definovat využívané formy interního PR v společnosti RK Matras & Matras.
2. Analyzovat vnímání zaměstnanců zjištěných využívaných forem interního PR.
3. Stanovit, v jaké míře tyto formy ovlivňují postoje a hodnoty zaměstnanců.
4. Vypracovat návrh na zlepšení interní komunikace.

6.2 Metody a postupy

Sběr dat bude probíhat těmito metodami:

1. Polostrukturovaný rozhovor – osobní dotazování
2. Polostrukturovaný rozhovor – písemné dotazování
3. Dotazníkové šetření, strukturovaný dotazník.
4. Koláž
5. Analýza a syntéza - Formou analýzy a následné syntézy budu sbírat informace o aktuálním využívání forem interního PR ve firmě.
6. Vztahová analýza – Bude zkoumat vzájemné vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Dále bude zkoumat vliv interního PR na postoje zaměstnanců.

6.2.1 Schéma a postup výzkumu

1. Polostrukturovaný rozhovor s jednotlivými makléři a dalšími zaměstnanci firmy – hlavní část výzkumu.
2. Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti.
3. Strukturovaný dotazník pro makléře a zaměstnance firmy – doplňující k hlavnímu výzkumu.
4. Koláž.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části svojí diplomové práce nejdříve představím zařízení, ve kterém bude prováděn výzkum. Dále aplikuji teoretické poznatky na danou společnost, jako jsou organizační struktura nebo styl vedení. Dalším bodem bude zmíněná analýza používaných forem interního PR a popis momentální situace ve firmě, např. jaký nástroj je využíván k firemní komunikaci a jak je ve firmě nastavený motivační program.

Následuje popis dotazníku, který bude sloužit pro provedení marketingového šetření mezi zaměstnanci. Náhled dotazníku bude k dispozici v příloze diplomové práce.

V diplomové práci zmíním postup vykonávání dotazníkového šetření a případně i různé komplikace, které se vyskytnou. Závěrem vyhodnotím všechny výsledky, které odprezentuji i zaměstnancům. Následné návrhy na zlepšení sdělím majiteli společnosti.

Výstupy z praktické části budou podkladem pro projekt, který sestavím přímo pro RK Matras & Matras včetně nacenění jednotlivých aktivit.

8 RK MATRAS & MATRAS

Interní PR, firemní kultura, postoj a motivace zaměstnanců se nejlépe zkoumají prostřednictvím osobních pohovorů. Cílem je získat kvalitní detailní informace. Proto jsem zvolila kvalitativní výzkum. Ten se vzhledem k náročnosti na zpracování, čase a osobních možnostech nedá použít při vzorku například tisíc lidí a vybrala jsem si společnost, ve které pracuje patnáct zaměstnanců a šest externistů.

RK Matras & Matras s obchodním názvem Matras & Matras nemovitosti - investice, s.r.o. vznikla jako společnost s ručením omezeným a patří mezi členské kanceláře Asociace realitních kanceláří České republiky. Podle slov z jednoho z jednatelů se postavení na trhu v oblasti realit dá měřit obratem. Ani počet uzavřených obchodů není správný ukazatel, protože každá realitní kancelář má různou provizi. Roční obrat RK Matras & Matras činí sedm set miliónů korun se ziskem osm a půl miliónů ročně. Majitel svoji realitní kancelář řadí mezi dvacet nejúspěšnějších kanceláří v Brně.

Na otázku Kdo jsou vaši největší konkurenti, nevyjmenuje majitel podle předpokladu několik firem. I přestože v Brně fungují úspěšné realitní kanceláře, např. Remax, všichni jsou považováni za partnery. S ostatními realitními kancelářemi je nutné spolupracovat. Často se stává, že jednu nemovitost nabízí více kanceláří a pak záleží na vzájemné komunikaci, důvěře a poctivosti. Kanceláře, které nejednají férově, s těmi RK Matras & Matras nespolečně. Podle slov majitele tyto kanceláře ani nemohou očekávat dlouhodobý úspěch.

Přímé zahraniční partnery RK Matras & Matras nemá. Pokud nastane situace, kdy klient požaduje nemovitost ze zahraničí, kontaktuje se operativně zahraniční realitní kancelář k jednorázové spolupráci v dané lokalitě.

RK Matras & Matras se prezentuje jako rodinná firma, která klade důraz na osobní přístup ke klientovi a stoprocentně solidní jednání.

8.1 Služby

RK Matras & Matras zprostředkovává prodej a pronájem bytových i nebytových prostor a rodinných domů. V rámci služeb poskytuje kompletní právní servis a zajištění potřebného daňového přiznání. Navíc také v případě potřeby pomůže klientovi zajistit hypotéku na nemovitost. Mezi další služby patří úschovna smluv a tržní posouzení.

Cílem, podle slov majitele, je poskytnout nejlepší servis, sledovat, co klienti chtějí, zajistit, aby certifikace pro makléře byla povinná a rozšiřovat síť spolupracujících kanceláří.

8.2 Typologie zákazníků

V oblasti realit nelze určit cílovou skupinu vymezenou věkem, pohlavím, vzděláním nebo příjmem. Jediné, co má cílová skupina společného, je potřeba bydlení, v případě komerčního prostoru sehnat prostory nebo pozemek pro podnikání.

Realitní kancelář přijde do kontaktu se studentem, který shání podnájem na semestr, s mladým párem, který hledá ze začátku malý byt, s úspěšným manažerem, který hledá dům pro svoji rodinu, s párem, který hledá chalupu na víkendy nebo s ředitelem firmy, který hledá pozemky na investici. Proto i portfolio makléřů musí být rozdílné. Mladá makléřka dobře pronajme studentům podnájem, ale u zkušeného manažera by pravděpodobně v situaci prodeje pozemků za několik miliónů korun neuspěla.

8.3 Rozvoj společnosti

Momentálně společnost sídlí v Brně, kde má i hlavní pobočku. Druhou pobočku provozuje v Hodoníně. V období tří let plánuje RK Matras & Matras otevřít další pobočky v okolí Brna, a to ve městech Vyškov, Břeclav, Blansko, Kuřim, Hustopeče a v Mikulově. Cílem je také všechny tyto pobočky stabilizovat.

8.4 Struktura firmy

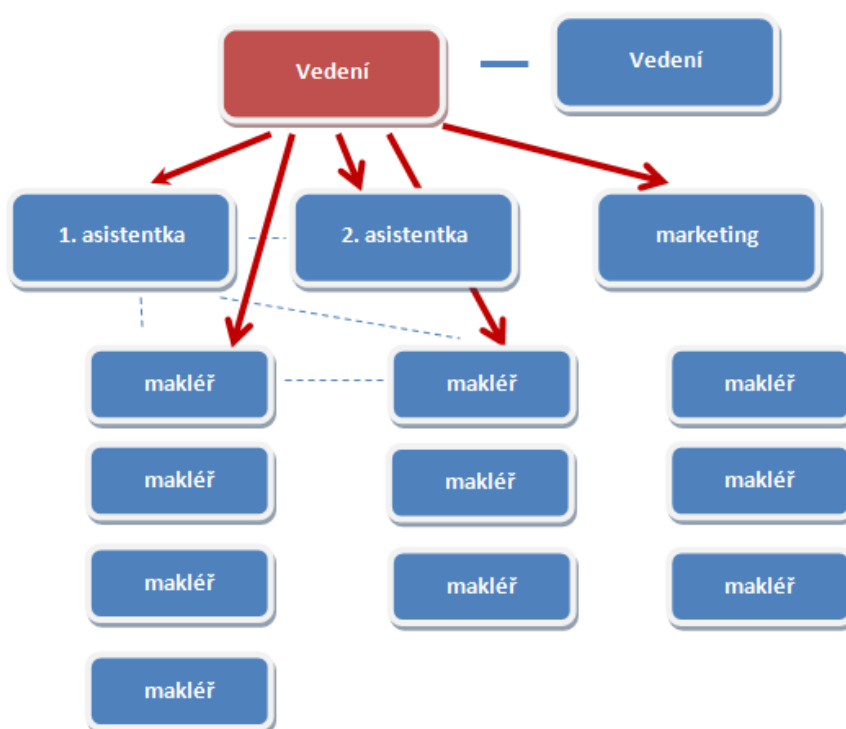
V realitní kanceláři, která je objektem zkoumání, pracuje patnáct pracovníků v následující struktuře.

RK Matras & Matras je rodinná firma a ve vedení společnosti jsou dvě osoby – otec a syn. Každý z nich vlastní padesáti procentní díl. První vlastník (otec) má na starosti kromě vedení společnosti také zajištění daňového provozu a reprezentace společnosti v orgánech asociace ARK. Druhý vlastník (syn) se aktivně stará o obchod, vedení kolegů, HR, marketing a školení. Realitní kancelář má jednu recepční, jednu asistentku jednatele a třináct realitních makléřů. Pro společnost dále pracuje externě jeden marketingový pracovník, advokát a daňový poradce. Realitní makléři nepracují na pracovní smlouvu, ale jako živnostníci.

Vedení společnosti je přímým nadřízeným všem pracovníkům. Jsou mu podřízeny asistentka, recepční a marketingová pracovnice, která komunikuje jenom s vedením. Makléři jsou také podřízeni vedení a asistentka jim pouze pomáhá s administrativou.

I přestože je zkoumaná realitní kancelář malá firma, je možné následující rozdělení uplatnit i na spoustu větších firem. Základní rozdělení pracovníků na tři skupiny:

1. vedení společnosti
2. realitní makléři
3. ostatní stálí pracovníci



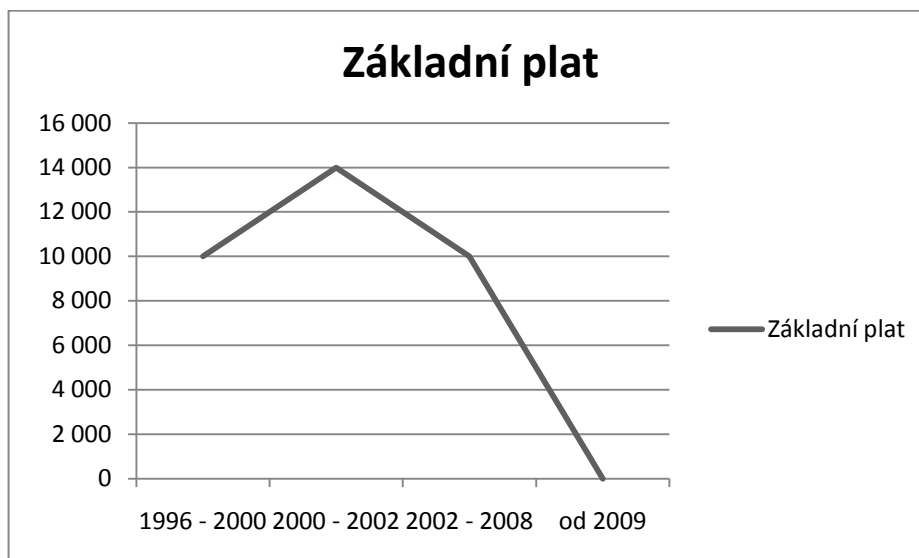
Obr. 1 – Struktura ve společnosti Matras & Matras

Zdroj: Podle slov jednatele firmy Tomáše Matras

Segment jsem si, jak už jsem zmínila, rozdělila podle pracovních funkcí ve firmě. To ale není jediný faktor pro určení segmentu. Další segmentaci, kterou bych mohla uplatnit, je segmentace podle výše příjmu. Je známo, že lidé s různou výší platu, mají jiné potřeby, následně jiný životní styl a nároky na život. Z polostrukturovaných rozhovorů mohu také zjistit například odlišné segmenty mezi realitními makléři.

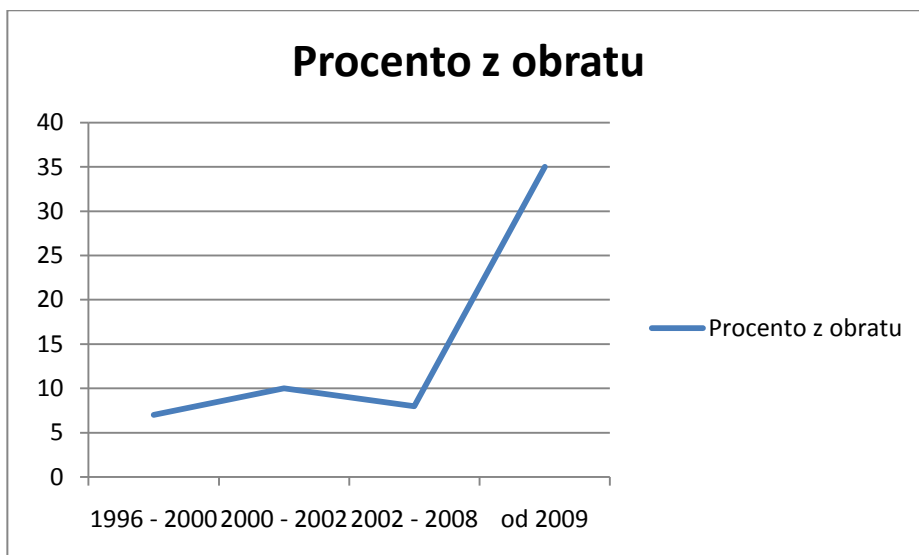
Makléři jsou v RK Matras a Matras (podobně jako ve většině realitních kancelářích) placeni pouze z provize, tedy z vlastních uskutečněných obchodů, nemají žádný fixní plat. Graf, který znázorňuje vývoj provizí makléřů viz. Graf č. 1 a č. 2. Zde už se mohou jejich

potřeby rozbíhat. Některý udělá záměrně obchody v takové hodnotě, že si měsíčně vydělá 20 tisíc korun a bude spokojený. Zbytek času bude věnovat svým volnočasovým aktivitám. Jiní makléři mohou mít představu vyššího zisku. Budou tvrdě pracovat a vydělat si například sto tisíc měsíčně na úkor volného času.



Graf č. 1 – Vývoj základního platu makléřů od roku 1996

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)



Graf č. 2 – Odměňování makléřů procentem z obratu

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

Vývoj platů makléřův RK Matras & Matras:

- Od roku 1996 do 2000 dostávali makléři základní plat + sedm procent z obrátu, byli zaměstnání na hlavní pracovní poměr.
- V letech 2000 až 2002 dostávali makléři plat čtrnáct tisíc korun a deset procent z obrátu nad padesát tisíc, hlavní pracovní poměr.
- Od roku 2002 do roku 2008 měli makléři plat deset tisíc korun o osm procent z celkového obrátu, hlavní pracovní poměr.
- Od roku 2009 fungují makléři jako živnostníci. Byl zrušen fixní plat. Makléři dostávají třicet pět procent z obrátu.

Dalším faktorem je geografické hledisko. Někteří zaměstnanci mohou dojíždět do práce deset minut a někteří hodinu. Nyní záleží na tom, jak jim firma na dopravu přispívá, nebo se o zaměstnance v tomto ohledu nestará.

Pochopitelně s každou skupinou se komunikuje individuálně, z toho důvodu se pokusím zjistit potřeby jednotlivců a potřeby jednotlivých skupin, abych mohla definovat segment. Vytvořila jsem si na základě momentálních znalostí profil segmentů v realitní kanceláři, který upřesním po provedených rozhovorech. Tento stávající profil si vytvářím z důvodu, abych mohla lépe a přesněji připravit otázky pro jednotlivé pracovníky. Dosavadní informace mám od vedení realitní kanceláře.

8.4.1 Vedení společnosti

Vedení se skládá ze dvou osob – otec a syn. Realitní kancelář je založená na tradici, je to rodinný podnik. To také často komunikuje k zákazníkům a vzbuzuje tím pocit důvěry. Oba vedoucí pracovníci mají vlastní zájem na prosperitě kanceláře. Patří do horní střední platové třídy, jsou rodinně založení. Rádi tráví volný čas s přáteli. Business je pro ně důležitý, ale nedávají mu vyšší prioritu než rodině.

8.4.2 Stálí zaměstnanci

Asistentka a recepční jsou osoby, které mají rády stálou práci, kterou se naučily dělat. Mají na starosti určité záležitosti. Mají stálý příjem a stálou pracovní dobu. Důležitá je pro ně jistota stabilní zázemí bez riskování. Nejsou příliš ambiciózní.

8.4.3 Makléři

Makléři u RK Matras & Matras jsou lidé ve věku dvacet pět až padesát pět let. Nebojí se riskovat, jsou ambiciózní a mají rádi vlastní svobodu. Jejich příjem je variabilní dle uskutečněných obchodů. Jsou připraveni přijmout tento fakt.

Na základě tohoto rozdělení je jasné, abychom mohli posílit firemní loajalitu, kulturu a motivaci pracovníků, je nezbytné připravit pro každou skupinu vlastní „komunikační mix“.

9 INTERNÍ VÝZKUM

V interním výzkumu budu cílit na dvě skupiny:

1. Vedení společnosti
2. Makléři a další stálí zaměstnanci.

9.1 Výzkum u zaměstnanců

Výzkum u zaměstnanců proběhne ve třech fázích, které na sebe vzájemně navazují:

- Hlavní výzkum – polostrukturované osobní rozhovory
- Doplnující výzkum – strukturovaný písemný dotazník
- Koláž

9.1.1 Hlavní výzkum

Šetřením formou polostrukturovaného rozhovoru budu u zaměstnanců zjišťovat jejich vnímání používaných forem interního PR ve firmě a jejich postoj k nim. Cílem šetření bude zjištění, jak jsou zaměstnanci s momentální situací spokojeni, jakým způsobem a jak často využívají jednotlivé formy interní komunikace, jaké formy jim chybí a ocenili by jejich využívání, co naopak považují za nepotřebné, co funguje správně a naopak, kde jsou mezery. Dalšími body bude zjištění spokojenosti zaměstnance se svým zaměstnáním, zdali naplňuje jeho potřeby, zdali je dostatečně motivován a jakým způsobem.

Dotazník také zahrne témata týkající se pracovních vztahů. Ovšem před zahájením dotazníkové šetření proběhne důkladné informování zaměstnanců formou jednorázového školení nebo porady o chystaném výzkumu. Toto školení seznámí zaměstnance s dotazníkem, jak jej vyplnit a pro jaké účely je vytvořen. Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že tento výzkum pomůže zlepšit jejich pracovní prostředí a v žádném případě neslouží proti nim. U předchozího interního výzkumu prezentovaného v bakalářské práci proběhlo jen stručné školení o připravovaných marketingových aktivitách včetně dotazníku. Zaměstnanci poté nechtěli dotazníky vyplňovat, protože se báli, aby kvůli svým názorům nebyli jakýmkoliv způsobem potrestáni.

Makléřů se budu ptát, jak jim vyhovuje nebo nevyhovuje komunikace s vedením, systém odměňování, zdali jsou spokojeni s existujícím motivačním programem, nebo zdali

jim něco chybí. Důležitou součástí bude téma ohledně jejich volného času ve spojení s prací. Makléři často pracují po večerech, o víkendech nebo o svátcích. Je to dané jejich klientelou. Lidé, kteří si kupují byt nebo dům, často mohou tyto záležitosti řešit pouze po svojí pracovní době. Také se zaměstnanců budu ptát na jejich vztah k firmě, zdali v ní mají důvěru, jak vnímají makléře.

Je možné, že ve společnosti existuje jakýsi boj mezi makléři a stálými zaměstnanci. Realitní makléř má flexibilní pracovní dobu. Stálému zaměstnanci může připadat nespravedlivé, například že makléři mají během dne volnost nebo častokrát vyšší odměny.

Dotazník je uveden v přílohách (č. 1). Dotazník obsahuje celkem dvacet tři otázek a má tři hlavní části:

1. Všeobecná část, která zkoumá postoj pracovníka k firmě
2. Část Formy interního PR zkoumala, které formy komunikace pracovníci využívají a motivační faktory v zaměstnání.
3. Osobní hodnoty.

9.1.2 Doplnující výzkum

Druhý výzkum bude na rozdíl od hlavního stručný. Bude proveden formou strukturovaného písemného dotazníku. Obsahuje devět otázek a na většinu z nich se bude odpovídat ano nebo ne. Tento dotazník má za úkol zjistit, zdali zaměstnanci znají plány firmy do budoucna a jak sami sebe vidí v budoucnosti této firmy. Dotazník jako příloha č. 2.

9.1.3 Koláž

Na závěr výzkumu zadám pracovníkům, aby vytvořili koláž. Tento výzkum bude probíhat pouze na brněnské pobočce se stálými spolupracovníky. Pracovníky rozdělím na dva týmy po pěti lidech. Každý tým vytvoří jednu koláž na téma Co je to RK Matras & Matras. Budu pozorovat týmového ducha jednotlivců a také porovnáím vzniklý výtvar s odpověďmi z hlavního výzkumu, ve kterém se ptám na otázku Popište třemi slovy RK Matras & Matras.

9.2 Výzkumu u vedení společnosti

Základní komunikace bude probíhat s majitelem nebo manažerem provozovny. Od něj získám zásadní informace o chodu firmy. Rozhovor bude polostrukturovaný, tedy

s připravenými otázkami, ale s možností otevřených odpovědí. Při realizaci zmíněného interního výzkumu v soukromé zdravotní klinice se mi osvědčilo, nejdříve výzkum probrat osobně s ředitelkou. Alespoň jsem mohla porovnat představy ředitelky a zaměstnanců, které se v závěru velice lišily.

Otázky pro vedení společnosti zaměřím na zjištění názoru vedení o fungování firmy. Cílem je zjistit, zdali si o firemní kultuře myslí totéž zaměstnanci i vedení. Častokrát se stává, že vedení je přesvědčené, že je ve firmě všechno v pořádku, přitom mezi zaměstnanci může panovat nespokojenost. Rozhovor také bude směřovat k manažerskému řízení. Zdali má vedoucí pracovník určité strategie, nebo o zaměstnancích rozhoduje, jak se říká „na oko intuitivně“. K neprofesionálnímu vedení lidí častokrát dochází v malých společnostech, kdy si vedení neuvědomuje potřebu správné komunikace se zaměstnanci. Dotazník pro vedení jako příloha č. 3.

10 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VYUŽITÍ INTERNÍHO PR

Na základě pozorování, rozhovorů s jednatelem společnosti a se zaměstnanci jsem zjistila aktuální stav využívání nástrojů interního PR a interní komunikace.

10.1 Formy komunikace

V RK Matras & Matras se k základní komunikaci využívají následující formy:

1. Osobní Face to Face komunikace
2. Telefonní komunikace
3. E-mail
4. Intranet
5. Porady
6. Kastlíky se vzkazy
7. SMS

Nejvíce se využívá forma osobní komunikace, je nejrychlejší a umožňuje operativně řešit problémy. V případě nepřítomnosti se používá telefon a e-mail. Příležitostně se využívají SMS. Každé pondělí ráno probíhají společné porady povinné pro všechny.

10.2 Hodnocení pracovníků

Jednatel firmy provádí minimálně jednou za rok s každým zaměstnancem a makléřem hodnotící pohovor. Jeho náplní je navzájem si říci, s čím je kdo spokojený a naopak, kde jsou chyby, a co se dá vylepšit. Každý má možnost bez obav projevit vlastní názor a podat možné návrhy na zlepšení. Plusem je to, že majitel s předstihem oznámí, že se budou konat hodnotící pohovory a co bude jejich obsahem. Tím nezpůsobuje pracovníků stres. Pokud by pracovníci neznali důvod rozhovoru, mohli by se cítit nejistě a nevěděli by, na co se mají připravit. Dokonce by i mohli očekávat výpověď a tím by byli několik dní vystaveni nepříjemnému tlaku. Letošní hodnotící pohovory proběhly současně s mým výzkumem. V závěru práce porovnám odpovědi, které získal majitel se svým výzkumem.

Navíc každý měsíc obdrží všichni makléři měsíční hodnocení. To už je ale zaměřené na jejich pracovní výkony. Hodnotí se počet uskutečněných prodejů. Měsíčně se vyhláší nejlepší makléř, který je uveřejněn i na webových stránkách. Náhled webové

stránky s vyhlášeným makléřem je umístěn v přílohách – Příloha č. 4. Taktéž se vyhlásí nejúspěšnější makléř roku, který získá i finanční bonus, což je pro makléře velice motivující.

10.3 Firemní akce

K příležitosti vyhlášení makléře roku pořádá RK Matras & Matras každoročně před Vánocemi setkání. Poslední pracovní den v předvánočním týdnu probíhá dopoledne v kanceláři hodnocení uplynulého roku. Následuje společný oběd v restauraci a odpoledne společná zábava, např. turnaj v bowlingu. Celý rok a tento slavnostní den zakončí party.

Společně s brněnskou finanční společností pořádá RK Matras & Matras v zimě víkend na horách. Výlet není povinný, ale každý má možnost se zúčastnit. Během lyžování a společně stráveného času, kdy se nikdo nevěnuje práci, ale jen zábavě, se utužují vztahy a navíc je možnost si vyříkat různé věci na neformální půdě.

Oceňuji, že majitel se k zaměstnancům staví přátelsky a vztahy se zaměstnanci podpoří občasným posezením v kavárně. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části, tuto metodu uplatňují zejména Japonci a je prokázáno, že i to je metoda pro budování loajality zaměstnanců.

10.4 RK MATRAS & MATRAS a interní PR

Majitel firmy si pod pojmem firemní kultura představí pojmy zodpovědnost, úroveň znalostí a maximální klientský přístup. V RK Matra & Matras nemají pracovníci předepsaný jednotný dress code, ale je vyžadován společenský (business) oděv. Pod firemní kulturou si majitel představuje soubor pravidel, která mají pomáhat, ale ne svazovat. Celá společnost je zaměřena na vnitřní normy nebo hodnoty každého člověka. Každý musí sám zodpovědně zvážit své chování. Mezi nepsanou důležitou normou platí naprostý zákaz lhaní. Firemní identitou označil majitel firmu jako skupinu přátel s profesionálním vystupováním. Oproti ostatním realitním kancelářím tu svoji hodnotí pozitivně díky maximálnímu osobnímu přístupu, který ostatní kanceláře poskytnout nemohou. Majitel by měl firmu spíše vidět jako rodinnou společnost se silným zázemím.

Majitel tvrdí, že klade vysoký důraz na interní komunikaci. Je pro něj důležitá zejména kvůli získání zpětné vazby. Chce vědět, který z pracovníků co dělá. Považuje je

za své kolegy a ne podřízené a uvědomuje si, že právě kolegové jeho a celou společnost mohou svými podněty posunout dále.

Svémi otázkami jsem se zaměřila i na fluktuaci makléřů a zaměstnanců. V oblasti realit je fluktuace vysoká, pracovníci v mnoha případech mění pozice po třech až šesti měsících. V RK Matras & Matras odchází makléř buď během pár týdnů, anebo už zůstává trvale. Pokud ale nastane situace, že makléř odchází, majitel se vždy ptá na důvod. Nejčastější důvod pro odchod je založení vlastní realitní kanceláře. To svědčí o dobrém a vysoce kvalitním zázemí RK Matras & Matras, ale také kancelář přichází o kvalitní pracovníky, o které by měla zejména dobře pečovat.

Požadavky na pracovníky jsou zodpovědnost, povaha obchodníka, makléř musí mít potřebu spokojeného klienta. Dobrý makléř musí být maximálně spolehlivý a být osobnost. Při výběru pracovníka vyhledává majitel osoby, které mají rády výzvy, ale jsou připraveny čelit odmítnutím.

11 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této části svojí diplomové práce vyhodnotím výsledky všech provedených částí výzkumu. Kromě konkrétních zjištěných dat, popíši také u jednotlivých částí průběh výzkumu a chování pracovníků.

U každé části výzkumu budu prezentovat výsledky výzkumu provedeného v RK Matras & Matras. U jednotlivých částí a dále v diplomové práci uvedu i příklady z jiných firem pro porovnání. Na některé otázky jsem se ptala i zaměstnanců dalších malých firem, např. z další realitní kanceláře nebo z dvou různých reklamních agentur. Na příkladech je možné vidět, jak jedna forma interního PR působí na zaměstnance v porovnání s tím, pokud se daná forma vůbec nevyužívá.

11.1 Výsledky hlavního výzkumu u pracovníků

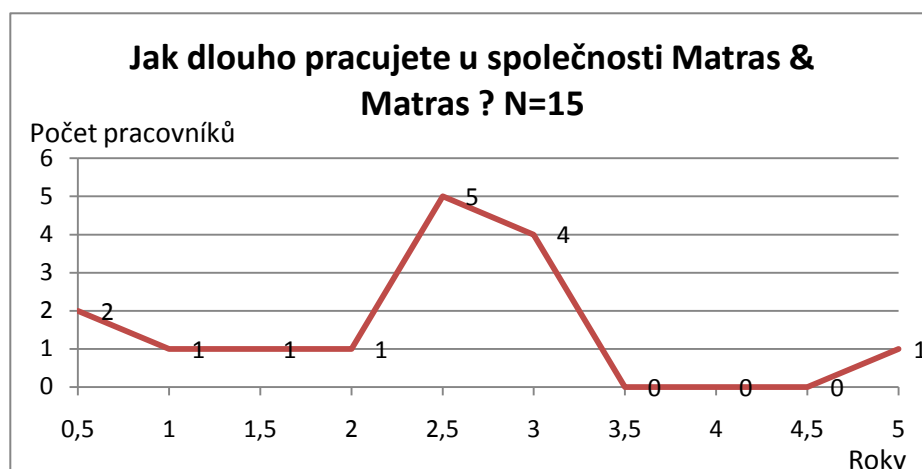
Hlavní polostrukturovaný dotazník směřovaný na zaměstnance s rozsahem dvaceti tří otevřených otázek byl proveden u patnácti pracovníků. Jednalo se o dva stálé zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr a třináct makléřů, kteří pro společnost Matras & Matras pracují jako živnostníci. Každý rozhovor trval přibližně čtyřicet pět minut až hodinu. Každý dostal prostoru, kolik chtěl na vyjádření pocitů. Je potřeba vyzdvihnout, i přestože makléři nedostávají fixní plat a jsou placeni provizně z uskutečněných obchodů a tím mi věnovali svůj osobní čas, stavěli se k výzkumu velice pozitivně a ochotně odpovídali na otázky.

11.1.1 Všeobecná data

V RK Matras a Matras pracuje dvacet procent mužů a osmdesát procent žen ve věku od dvaceti pěti do padesáti pěti let. Následující graf (Graf č. 3) ukazuje, jak dlouho makléři a další zaměstnanci ve firmě pracují. Nejstálější zaměstnanec působí ve firmě pět let. Celkem šedesát sedm procent zaměstnanců pracuje ve firmě dva a více let.

V úvodní části jsem se pracovníků ptala, z jakého důvodu začali pracovat v realitní kanceláři a z jakého důvodu v RK Matras & Matras. Dva makléři měli možnost práce i v jiných realitních kancelářích, ale RK Matras & Matras si vybrali z důvodu vstřícného přístupu a silnému zázemí, které kancelář svým makléřům poskytuje. Ostatní dotázaní při výběru zaměstnání nekladli důraz na konkrétní společnost. Spíše vybírali práci s lidmi,

flexibilní a zajímavou. Většina dotázaných společnost RK Matras & Matras před přijímacím pohovorem neznala.



Graf č. 3 – Působení jednotlivých pracovníků v RK Matras & Matras

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

V tomto bodě si odporují odpovědi zaměstnanců. Majitel uvedl, že fluktuace v oboru je vysoká. Makléři častokrát mění zaměstnání, nebo odcházejí do jiných kanceláří po třech až šesti měsících, ale v RK Matras & Matras zůstávají několik let a málokdy někdo odchází, ale momentálně až na jednoho makléře nepracují v RK Matras & Matras pracovníci déle než tři roky.

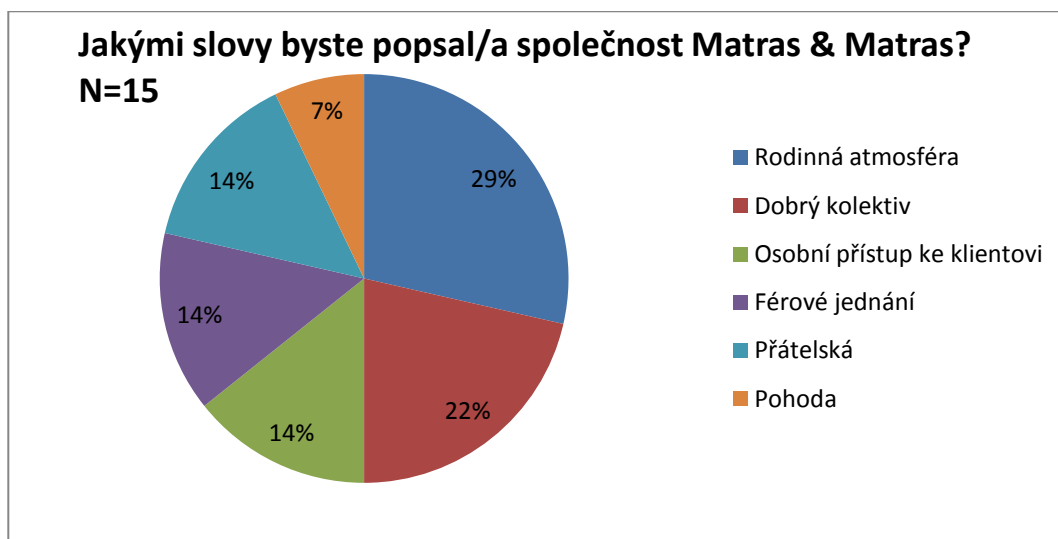
11.1.2 Komunikační nástroje

Pracovníci využívají všechny již zmíněné komunikační nástroje. Nejpříjemnější v rámci firmy je jim osobní komunikace, popřípadě telefonát. Pokud řeší složitější případy, raději využijí e-mail. Každý má také přidělený kastlík, kam mu ostatní mohou vkládat různé dokumenty a zprávy. Třetina dotázaných uvedla, že při používání kastlíků občas dojde ke zmatku. Makléř si zapomene vybrat kastlík a nedostanou se k němu důležité informace. Ve firmě se nepoužívají nástěnky ke sdělování informací a nevychází žádný firemní zpravodaj.

11.1.3 Postoj pracovníků k firmě

Otázkou „Jakými třemi slovy byste popsal/a společnost Matras & Matras?“ jsem zjišťovala mínění pracovníků o firmě. Mezi nejčastěji zmiňované patří rodinná atmosféra,

dobrý kolektiv, osobní přístup ke klientovi, přátelská, férové jednání a pohoda, jak ukazuje graf č. 4.



Graf č. 4 – Vlastnosti společnosti Matras & Matras podle zaměstnanců

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

Dalšími jmenovanými vlastnostmi jsou náročná a tvrdá, dobré jméno společnosti, spolehlivost, tradice, odpovědnost, loajalita, otevřenost a obchod s „lidskou tvář“. Z odpovědí usuzuji kladný vztah zaměstnanců k firmě a jejich loajalitu.

Na otázku „Jak byste hodnotil/a RK Matras & Matras oproti jiným realitním kancelářím?“ jsem dostala podobné odpovědi. Nejčastější odpovědi byly:

- RK Matras & Matras je rodinná firma s osobnějším přístupem ke klientovi, k nám se klienti rádi vrací. My se nesnažíme klienta okrást, ale pomoci mu.
- Makléři v této firmě neplatí tisíce za školení a za inzerci jako v jiných RK.
- Profesionalita a odborné znalosti makléřů.

11.1.4 Vzájemná komunikace ve firmě

Dále jsem se ve svém výzkumu ptala makléřů a dalších zaměstnanců, jak hodnotí vzájemnou komunikaci mezi sebou navzájem a s vedením společnosti. Většina tvrdí, že je ve firmě výborný kolektiv a navzájem si pomáhají, např. starší makléři pomáhají nováčkům. I majitele označili za velice vstřícného a ochotného v případě potřeby řešení jakéhokoliv akutního problému. Hlavní pobočka v Brně sídlí ve dvoupatrové budově, kde každé patro je pro pět makléřů. Kvůli tomu častokrát makléři z horního patra postrádají

aktuální informace. Někteří makléři také zmínili, nespravedlivé rozdělování poptávek. Pokud majitel firmy nabere k prodeji více zajímavých bytů, předá je ke zpracování svým „oblíbeným“. Pokud by chtěl jeden z těchto bytů prodat některý z dalších makléřů, musel by se o provizi podělit s těmi, kteří zakázku dostali výhradně pro sebe. O to se následně makléřovi nevyplatí se starat a vzniká u něho pocit nespravedlnosti. Tento problém vede až k uzavření makléře, pokud dostane zajímavou zakázku, nebude chtít s kolegy spolupracovat.

Zejména důležité je dát maximální péči novému zaměstnanci. V teoretické části jsem zmínila, jaké důsledky může mít nesprávná adaptace nového pracovníka. Toto téma jsem také zahrнула do výzkumu. Ptala jsem se pracovníků, jak se cítili v prvních dnech na nové pracovní pozici. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují tři roky a déle si vychvalují maximální péči, které jim bylo ze strany vedení dáno. Byli pečlivě zaškoleni. Novější zaměstnanci dostali úvodní školení, ale nebylo jim věnováno tolik pozornosti. Museli si spoustu informací dohledávat sami. Tím se zapříčinili různé potíže při vykonávání práce. Makléři vynechali jeden krok z prodejního procesu a tím si způsobili problémy. Ovšem o vynechaném kroku neměli tušení. V této situaci by mělo vedení operativně zareagovat a připravit další školení. Namísto toho si makléři vyslechli kritiku a dále už nebyli proškoleni.

11.1.5 Motivační faktory

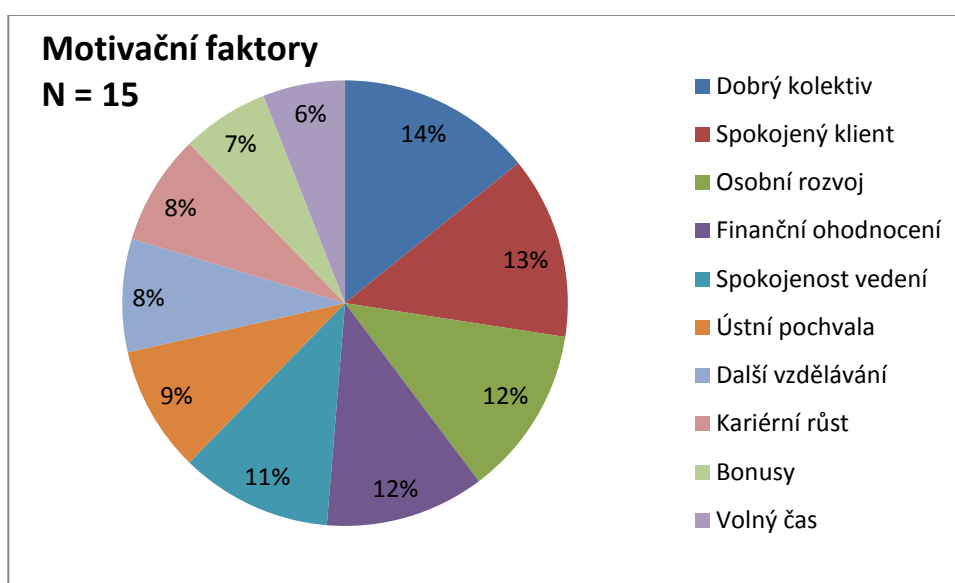
Důležitou součástí výzkumu byla část o motivaci pracovníků. Abych zaujala pozornost dotazovaného, namísto klasické hodnotící škály, jsem připravila deset kartiček. Na každé kartičce byl uveden jeden z následujících motivačních faktorů: kariérní růst, bonusy, spokojený klient, osobní rozvoj, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělání, ústní pochvala, dobrý kolektiv, finanční ohodnocení, spokojenost vedení. Dotazovaní měli za úkol seřadit kartičky podle osobních priorit bez vztahu k současnému povolání. Dále jsem zjišťovala, které z těchto makléřů skutečně v RK Matras & Matras dostávají.

Při vyhodnocení jsem každému faktoru přiřetla body od jedné do deseti v závislosti na pořadí, které dotazovaní uvedli. Po sečtení všech bodů je pro zaměstnance nejdůležitější dobrý kolektiv a spokojený klient. Pracovníci si jsou vědomi toho, že bez dobrého zázemí ve firmě a přátelské atmosféry není možné podat maximální výkon. Pozitivní je fakt, že pracovníci jsou velice orientovaní na zákazníka, v případě makléřů je i spokojenost zákazníka měřítkem jejich odměny. Už majitel zmínil, že při výběru nových makléřů, je

velice důležitá vlastnost vstřícnost ke klientovi a mít za cíl jeho spokojenost. Graf č. 5 ukazuje motivační faktory seřazené od nejdůležitějších po nejméně důležité podle zaměstnanců firmy. Z odpovědí je patrné, že pracovníci si svého zázemí a přístupu vedení váží.

Dotazovaní často vyzdvihovali dobrý vztah s vedením a umění pochválit. Naopak ale majitel dokáže kárat jedince před ostatními. Bonusy byly důležité jen pro stále zaměstnance. Makléři žádné bonusy nedostávají.

Naopak zaměstnancům chybí jistota stálého platu. Zaměstnanci uznali, že základní fixní plat by je více motivoval, zejména v obdobích, kdy se nedaří a nejsou prodeje. Makléři by také ocenili více pomoci ze strany vedení v obtížných situacích.



Graf č. 5 – Význam motivačních faktorů podle zaměstnanců společnosti Matras & Matras

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

Příloha č. 5 ukazuje seřazené motivační faktory jednoho z makléřů.

11.1.6 Typický makléř v RK Matras & Matras

Poslední otázka v hlavním výzkumu zněla „Jak vypadá typický realitní makléř v RK Matras & Matras?“. Očekávala jsem, že jednotlivci vytvoří profil určité osoby a dosadí jí vlastnosti. Každá odpověď ale byla naprosto odlišná. Je to dáno osobním pohledem na obor a také fakt, který jsem již zmínila, že pro každý produkt je vhodný jiný

makléř, např. pro pronájem bytu studentům nebo prodej luxusní nemovitosti. Přesto uvedu několik zajímavých odpovědí.

Profil makléře č. 1: Věčně uspěchaná třicetiletá žena, která má neustále zaplněný diář. Je bezdětná, ale má přítele, na kterého bohužel nemám dostatek času.

Profil makléře č. 2: Muž ve věku třicet let, který žije s partnerkou v pěkném bytě a v pěkné lokalitě. Je spolehlivý a loajální. Rozumí byznysu. Volný čas tráví sportem a s rodinou. Má vkus a obléká se elegantně.

Zbylí odpovídající nepopisovali jednu osobu a vyzdvihli vlastnosti, které by měl každý správný makléř mít. Měl by být spolehlivý, ambiciózní, komunikativní a férový. Neměl by to být člověk, který myslí jen na sebe, ale má týmového ducha. Většina makléřů podotkla, že na věku a pohlaví nezáleží, ale neměl by být mladší dvaceti pěti let. Tyto odpovědi se shodují s požadavky majitele na makléře. Jeden dotázaný přirovnal typického makléře k majiteli firmy. Tato odpověď vyjadřuje úctu k majiteli a loajalitu k firmě.

Z odpovědí pracovníků bylo často znát, že popisují sebe sami a přidávají si vlastnosti, které by chtěli sami mít. To svědčí o jejich ambicióznosti a snaze na sobě pracovat, což je v oboru realit velmi důležité.

11.2 Výsledky doplňujícího výzkumu

Na krátký dotazník trvalo pracovníkům zodpovědět pouhých pět minut. Dotazník se skládá z pěti otevřených otázek a pěti uzavřených. U čtyř otázek bylo na výběr pouze ANO nebo NE. Počet odpovídajících byl patnáct. Výsledky dopadly až překvapivě pozitivně. Sto procent pracovníků uvedlo, že:

- Znájí cíle RK Matras & Matras,
- Znájí plány firmy na letošní rok,
- Znájí výsledky za uplynulé období,
- Vedení vyzývá pracovníky k návrhům na zlepšení fungování firmy a
- Mají pocit, že jsou pro firmu důležití a firma si jich váží jako partnera.

Čtrnáct pracovníků, což je devadesát čtyři procent ze všech dotázaných, spojuje svojí pracovní kariéru s touto firmou a rádi by zde pracovali i nadále. Jeden dotázaný uvedl, že nespojuje svojí pracovní kariéru s touto firmou a ihned, jakmile bude mít příležitost, odejde z firmy. Překvapením bylo, že většina pracovníků skutečně svojí kariéru

spojuje pouze s RK Matras & Matras, a to dlouhodobě. Všichni dotazovaní seděli u jednoho velkého stolu. To možná bylo příčinou těchto odpovědí. Jeden pracovník mi sdělil, že je možné, že dotazovaní měli obavy, aby se jejich jakákoliv jiná než kladná odpověď nedonesla k ostatním, protože dotazovaní seděli při vyplňování tak blízko sebe, že si vzájemně mohli vidět do odpovědí.

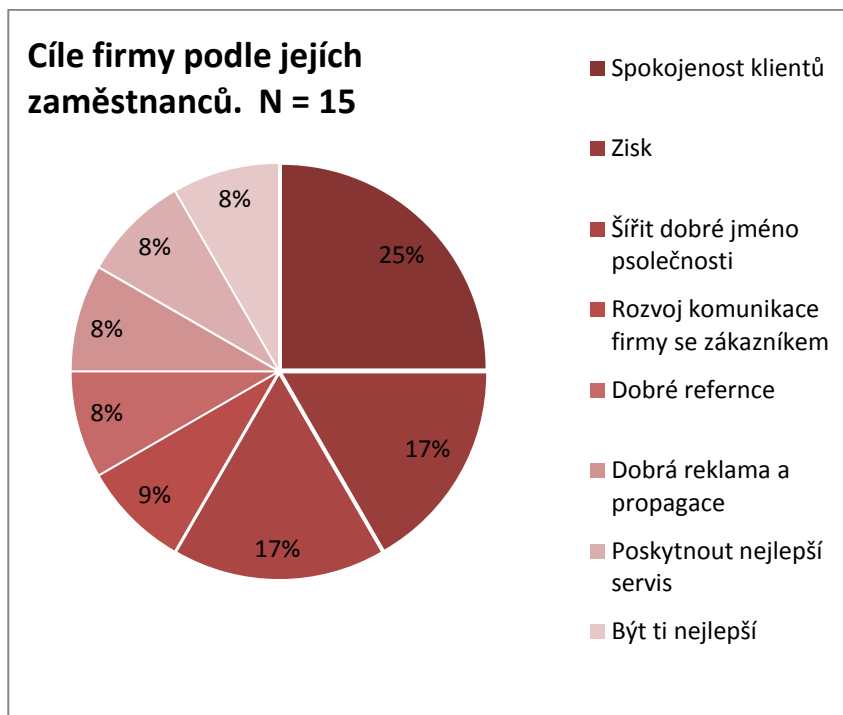
Naopak na otázku „Jaký zní firemní slogan“ dokázalo odpovědět pouze dvacet sedm procent pracovníků. Firemní slogan zní „Vy máte nemovitost, my máme klienta“. U poslední otázky měli pracovníci možnost cokoliv anonymně sdělit vedení. Tuto možnost však nikdo nevyužil.

Na otázku „Znáte cíle RK Matras & Matras?“ mohli pracovníci odpovědět ano nebo ne. V případě zvolení odpovědi ano měli tyto cíle vypsát. Jelikož jsem se i majitele ptala na cíle firmy, mohla jsem je s odpověďmi pracovníků porovnat. Sice všichni dotázaní uvedli, že cíle firmy znají, ale byly odlišné od těch, které sdělil majitel. Makléři si jen myslí, že znají skutečné cíle firmy. Každý uváděl body, které by mohly být cíle firmy.

Majitel jako cíle firmy vyjmenoval:

- Poskytnout nejlepší servis.
- Sledovat, co klienti chtějí.
- Zajistit povinnou certifikaci pro makléře.
- Rozšiřovat síť poboček.

Makléři jako své odpovědi uváděli podobná nebo různá tvrzení. Z toho vyplývá, že ve firmě nejsou oficiálně žádné cíle firmy řečeny. Graf č. 6 ukazuje četnost jednotlivých odpovědí zaměstnanců.



Graf č. 6 – Cíle firmy podle jejích zaměstnanců

Zdroj: Vlastní – interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

Nejčastěji, i když jen u tří pracovníků, byla zmíněna spokojenost klienta. Kromě cílů uvedených v grafu, byly dalšími:

- Více proniknout na trh s nemovitostmi
- Zlepšení realitního serveru
- Zvyšovat profesionalitu makléřů
- Splnění finančního plánu
- Získat více klientů
- Prosperující výdělečná společnost

11.3 Vyhodnocení koláže

Náhledy koláží na téma Co je to RK Matras & Matras jsou v přílohách Příloha č. 6 (první tým) a Příloha č. 7 (druhý tým). Téma bylo volné, mohli do koláže přidávat cokoliv, co se jim asociuje s jejich prací, s firmou a pocity. Doba tvorby byla průměrně čtyřicet pět minut. Týmy jsem rozdělila náhodně. Po dokončení koláží každý tým svoji práci okomentoval a zdůvodnil, proč použil právě zvolené obrázky či popisky.

Obě vytvořené koláže jsou dělané s mírnou nadsázkou a nadhledem. To jen podtrhuje fakt, že makléři pracují na živnostenský list a tudíž jsou do jisté hranice svými pány. Uprostřed první koláže jsou oba majitelé firmy. Tím makléři i svojí prací na živnost uznávají vedení. Překvapivě nemovitost na koláži o rozměru A2 se nachází jen zřídka. Koláž je více zaměřená na vnímání pracovní pozice, pracovní náplň a kolektiv.

V koláži se vyskytují zajímavá hesla, např. Šéfujeme si sami, Proměníme i vaše sny ve skutečnost, Hlavně se nebát nebo Absolutně trendy. Makléři jsou si vědomi svojí pozice, vyjadřují ambicióznost a preciznost pracovního postupu. Koláž je proložena vtipnými obrázky nebo návodem, jak uprchnout před predátorem, kdy predátorem je myšleno vedení. Koláži nechybí ani obrázky, které symbolizují zájmy, zvyky nebo oblíbené produkty jednotlivců, např. Pepsi, obrázek psa, zákusky. Nechybí ani hodiny jako symbol dochvilnosti.

Obě koláže mají společných několik bodů. Nápis Cirkus Maximus pracovníci jednoduše okomentovali slovy: „Někdy je to prostě cirkus“. První i druhá koláž zdůrazňují znamení horoskopu jednoho z majitelů – Beran. Pokud dojde ke sporu, dochází k tvrdé výměně argumentů. Obě skupiny vyobrazily v kolážích kancelář. Jedna skupina kancelářskou židli jedna skupina kancelářským stolem, ale obojí znamená pracoviště.

Druhá koláž má na rozdíl od první uprostřed velký šálek kávy se dvěma titulky: Pro chvíle pohody a Tady se pobavíte. Další obrázky a věty směřovaly spíše negativně. Objevují se věty: Vysoké napětí, Na plný plyn, Velký ztek, Adrenalin, Tlukot srdce nebo návod na zabití vzteku. Koláž je vytvořena velice emotivně, navíc tomuto týmu trvalo k dokončení koláže padesát minut. Prvnímu týmu jen třicet. Díky osobním rozhovorům z hlavního výzkumu mohu potvrdit, že ve druhém týmu pracovali makléři, kteří se necítí sto procentně spokojeni ve firmě a mají větší problémy než lidé z prvního týmu.

Koláž druhého týmu není vytvořena tak systematicky jako koláž prvního týmu. Ve druhé koláži také nejsou žádné věci, které by měly k jednotlivcům blízký vztah jako v první koláži, např. zákusky nebo pes. Také chybí jakákoliv zmínka o tom, že se jedná o reality. Koláž je čistě pocitová. Na druhou stranu pouze druhý tým vložil do koláže titulek týkající se rodinného zázemí ve firmě „Velká rodina“.

Koláže pomohly nahlédnout do nitra zaměstnanců a zjistit, co si o firmě a svojí práci skutečně myslí. Díky koláži bude majitel firmy vědět, kteří zaměstnanci mají

jakýkoliv problém, anebo jsou nespokojeni. Koláž také odhalila různé osobní zájmy jednotlivců.

Pracovníci s předstihem netušili, že budou tvořit koláž. Záměrně jsem tuto informaci tajila, aby se nemohli dopředu jakkoliv připravit a nad tématem přemýšlet. Cílem byla spontánní reakce v danou chvíli. V momentu, kdy jsem zaměstnanců oznámila, jaká forma průzkumu je nyní čeká, reagovali negativně. Připadlo jim hloupé vystříhovat z magazínů obrázky a jako malé děti je lepit na papír. Po půl hodině práce byli pracovníci usměvaví a dobře se bavili. Dokonce majitelovi navrhli dělat něco takové častěji. Bylo to pro ně odreagování a zábava. Proto by se podobná koláž mohla využít i jako forma ice-breakingu při různých školeních nebo firemních výjezdech.

11.4 Shrnutí realizace výzkumu

Do výzkumu jsem mnohokrát zakomponovala odpovědi, které nebyli přímo součástí výzkumu, ale pro firemní kulturu jsou velice důležité. Během provádění výzkumu u RK Matras & Matras se mi podařilo se všemi makléři, zaměstnanci i vedením navázat dobrý vztah. Účastnila jsem se i víkendu na horách, který Matras & Matras každoročně ve spolupráci s partnerskou společností pořádá. Díky tomu, jsem měla přístup k detailním i soukromým informacím a k neformálním pohovorům, na které při budování firemní kultury klade značný důraz zejména Gordon-Smith a Staňková, jak jsem zmínila v teoretické části.

Během provádění výzkumů oceňuji zejména přístup makléřů, jimž jsem ubírala jejich osobní čas. Stálí zaměstnanci se výzkumu účastnili v rámci svojí placené pracovní doby.

V další kapitole detailně popíši jednotlivé formy interního PR, jak fungují na firemní kulturu a postoje zaměstnanců. Výsledky výzkumu porovnáám s dalšími rozhovory se zaměstnanci jiných firem.

Po vyhodnocení výzkumu mohu tvrdit, že komunikace ve firmě probíhá správně a vedení je dostatečně otevřené svým spolupracovníkům a pracovníci jsou ve své práci dostatečně motivováni a jejich pracovní náplň jim vyhovuje. Jak pracovníci, tak i majitel firmy se shodují na tom, že ze všeho nejdůležitější je mít spokojené klienty a od toho se odvíjí ostatní faktory.

Majitel firmy se snaží se zaměstnanci aktivně komunikovat, naslouchat jejich potřebám a pomáhat. To se odráží i v postojích zaměstnanců k firmě. Jsou loajální a spokojeni ve svém zaměstnání. Majitel si se zaměstnanci buduje přátelský vztah a snaží se, aby i makléři a další pracovníci měli mezi sebou také dobré vztahy. To se mu daří, neboť všichni dotazovaní v hlavním výzkumu uvedli, že vztahy jsou na pracovišti skutečně velmi dobré. Dobré vztahy na pracovišti zároveň pracovníci označili jako jednu z nejdůležitějších součástí při výkonu práce.

Pokud se ale na interní komunikaci a interní PR zadíváme z hlubšího hlediska, stále chybí profesionální přístup. Manažerský přístup k interní komunikaci a práci se zaměstnanci je v České republice zatím nečastý jev a používá jej málo firem. Chybí především v malých firmách. Přestože se na první pohled může zdát RK Matras & Matras jako firma s výbornou interní komunikací, je zde několik bodů, které je potřeba dopilovat.

Základem úspěšného vzájemného fungování zaměstnanců a vedení a sounáležitosti zaměstnanců s firmou, je firmu znát. Znat její cíle, hodnoty, plány, aby všichni mohli jít společným směrem k rozvoji firmy a plnění cílů. Například firemní cíle zaměstnanci neznají. Ani si nevybavují firemní slogan. Pokud si slogan nepamatují ani zaměstnanci, těžko si jej budou pamatovat zákazníci a široká veřejnost.

Ze soukromých poznatků jednotlivců při realizování výzkumu také musím dodat, že se vyskytují u zaměstnanců různé formy nespokojenosti. Každý firmu celkově hodnotí jako velice dobrou a vstřícnou, ale také každý má to své „ALE“, na kterém je potřeba pracovat. Jedná se o různé pomluvy navzájem mezi zaměstnanci, nekorektní spolupráci mezi makléři, zatajování různých informací a pocit nadržování se strany vedení některým pracovníkům a v jednotlivých případech neférové jednání.

12 ZHODNOCENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE A VLIVU INTERNÍHO PR NA ZAMĚSTNANCE

Ve firmě Matras & Matras funguje komunikace poměrně dobře. Majiteli záleží na svých zaměstnancích a pracovníci se cítí dobře ve firmě. Ale samozřejmě je několik bodů, na kterých je potřeba pracovat a vnitřní systém ještě vylepšit.

Spokojenost a loajalita zaměstnanců k firmě nevznikla sama. Je to dáno přístupem a využitím interního PR. Jednotlivé formy interního PR jsem rozebírala v teoretické části. V této části se zaměřím na jejich přímý vliv na zaměstnance. U každé části okomentuji stav v RK Matras & Matras a přidám poznatky z pozorování a rozhovory zaměstnanců z dalších různých firem.

Dobrá pověst a **firemní profil** může být pro zaměstnance stěžejní faktor při výběru povolání. Během výzkumu jako plus označovali zaměstnanci dobré jméno firmy. Společnost chválili svým jedinečným přístupem ke klientovi. Jsou hrdí na dobré jméno společnosti a nikdo z nich by už nechtěl pracovat ve společnosti se špatným jménem a image. Pokud zaměstnanec ve firmě vytrvá, dříve nebo později si lidé jeho jméno začnou pojít s pověstí firmy. Nikdo nemá zájem nést špatné jméno firmy, které by na něho mohlo mít negativní dopad při budoucí změně povolání. To mi potvrdil například pracovník reklamní agentury, který pro klienta pořádal event. Vše proběhlo v pořádku, ale vedení agentury mělo problém s platbou dodavatelům. Celý konflikt vyvrcholil tím, že dodavatelé pracovníkovi reklamní agentury vyhrožovali soudem. Pracovník s problémem nemohl nic udělat, platby faktur nepatří mezi jeho pracovní náplň ani kompetence, ale měl strach, aby jeho jméno kvůli špatnému přístupu firmy neutrpělo na dobré image.

Je nezbytně nutné, aby ve firmě s takovými službami perfektně fungovala **osobní, ústní komunikace a konzultace**. Bez ní by se zaměstnanci cítili pod tlakem a nedůležití. Tím, že majitel je ochotný a připravený řešit každý problém, dává svým pracovníkům pocit důležitosti. Zaměstnanci, kteří musí všechny záležitosti řešit například e-mailem, navíc jim vedení nedá najevo, že má zájem s pracovníkem problém řešit, pracovník se uzavře a těžko vzniká vztah mezi zaměstnancem a vedením. Zaměstnanec se může dostat do stavu, kdy má strach za vedením přijít s jakýmkoliv návrhem nebo problémem, že bude odmítnut. Dlouhodobě to může vyvolat nechuť k práci, snížení pracovního výkonu a touhu odejít ze zaměstnání.

Týmové porady jsou přínosná záležitost, pokud vedení správně zvolí téma a četnost. Ve společnosti Matras & Matras probíhají pravidelné porady jednou týdně vždy v pondělí ráno a operativně podle aktuální potřeby. Ve společnosti do patnácti zaměstnanců jsou týdenní porady naprosto v pořádku. I zaměstnanci je hodnotí jako přínosné. Mají možnost se všemi kolegy probrat aktuální záležitosti. V jiné společnosti o podobném počtu zaměstnanců pravidelné porady vůbec neprobíhají a naopak v další společnosti probíhají porady i třikrát týdně. Přehnanou četnost porad považují pracovníci za ztrátu času, zejména ti, kteří jsou placeni provizí z prodeje. V malé firmě není potřeba provádět pravidelné porady častěji nežli jednou za týden.

Správný postoj zaměstnanců k firmě budují **firemní mítinky**. Zaměstnanci vidí, že firmě na nich záleží a utužují se vzájemné vztahy. Navíc v neformálním prostředí mohou pracovníci přijít na nové nápady. Může se jednat a pravidelné setkání zaměstnanců mimo firmu. V RK Matras & Matras se organizuje předvánoční akce s vyhlášením makléře roku spojená se zábavní činností. Každého makléře motivuje být na konci roku oceněn jako ten nejúspěšnější. V zimě mají všichni pracovníci možnost účastnit se lyžařského výletu. Pracovníkům na firmě více záleží, pokud s ní budují rodinný vztah. Ve firmách, stále hovořím o malých firmách, kde žádné výlety, sportovní akce, předvánoční besedy neprobíhají, mohou zaměstnanci začít pociťovat stereotyp. Stereotypní situace může pracovníka motivovat ke změně a k hledání jiného povolání.

Působivým zvykem obzvláště v malých firmách je hromadné blahopřání k narozeninám některého zaměstnance. Na pracovníka působí velice příjemně pocit, že si vedení a ostatní kolegové vzpomněli na jeho narozeniny a společně mu poblahopřejí a dají **dárek**. V RK Matras & Matras jsem se takové události mohla přímo zúčastnit. Je to další bod, který zvyšuje hodnotu firmy v očích zaměstnance. Pokud ale vedení a kolegové poblahopřejí jednomu zaměstnanci, je nezbytně nutné, aby se oslavili narozeniny každého. Pokud se na některého zapomene, vyvolá to v dotyčném špatné pocity, že na něm ve firmě nikomu nezáleží, že ho někdo nemá rád, nebo že vedení preferuje jiné kolegy. Ve firmách, obzvláště malých firmách, je přirozené, že vedení upřednostňuje některé pracovníky před jinými. To ale správný manažer a profesionál, pokud takovou situaci dopustí, na sobě nesmí nechat znát.

Firemní dárky jsou také dobrou formou, jak si budovat vztah ke svým zaměstnancům. Jednak pokud zaměstnanec tyto předměty nebo dárky využívá na veřejnost, např. propiska, tričko, diář, dělá firmě reklamu. Ale tyto předměty musí být

kvalitní, designové a reprezentativní. V horším případě se pracovník za používání špatných předmětů může stydět, tím se stydí za celou firmu.

Ve firmě Matras & Matras jsou zaměstnanci povinni oblékat se v business stylu. Žádné další přikázané prvky pro společný **dress code** nemají. To každému vyhovuje zejména z důvodu individuální osobnosti. V této firmě je každý pracovník ambiciózní osobnost. Předepsaný styl oblékání by je mohl svazovat. Někteří zaměstnanci zejména větších firem provozujících hypermarkety mají předepsané oblečení. Na pracovišti musejí mít konkrétní trička, kalhoty nebo bundy. Ne málo se stává, že tito zaměstnanci již při nástupu do povolání dostanou použité, špinavé či zničené oblečení po předchozích zaměstnancích. Nováčci se stydí za to, v jakém úboru jsou nuceni pracovat.

Při výkonu práce je pro zaměstnance důležité, aby přesně věděl, co má dělat a jak postupovat. Při nedostatku těchto informací, nemůže pracovník odvést maximální výkon. Pracovník, který má všechny informace, se ve své pozici cítí jistý. Ve firmě Matras & Matras většina pracovníků uvedla, že při nástupu do práce byli výborně proškoleni a znají postupy. Při prodeji nebo pronájmu realit si makléř musí dávat pozor na spoustu věcí. Jakákoliv neznalost může vést k problémům s daněmi, smlouvami, nebo se i může stát, že kupující prodá svojí nemovitost s tím, že se stěhuje do nové. Už se vyskytl případ, kdy nová nemovitost nebyla připravena, a klient byl ze dne na den bez domova a vyskytly se vysoké penále.

Ve společnosti Matras & Matras se vždy kladl vysoký důraz na kvalitní **proškolení** nových makléřů, ale u posledních nabíraných nováčků školení neobsahovalo několik podstatných informací. Potvrzují to nejen nováčci, ale i starší zaměstnanci, kteří si ne tak detailního proškolení všimli. V jiné firmě nedostatek znalostí způsobil zaměstnanci takový problém, že klient si stěžoval přímo u vedení. Vedení tuto situaci nekomentovalo, sice zaměstnance nijak nepostihlo, ale ani se ho nezastalo. Zaměstnanec měl smlouvu na dobu určitou, kterou na základě těchto problémů už nechtěl obnovit.

Další formy interního PR jako jsou **nástěnky**, **bulletin**, **noviny** nebo **on-line nástěnky** nemají podle zaměstnanců RK Matras & Matras příliš velký vliv na jejich postoje a hodnoty. Každá firma využívá ty formy, které jsou vhodné právě pro ni. Bez existence těchto nástrojů by samozřejmě firma nemohla správně fungovat, ale pracovníci ji považují

spíše za samozřejmost než za bonus. Obzvláště při časovém vytížení nemají prostor tato média sledovat.

Aspekt, který je pro zaměstnance velice důležitý, je **pochvala**. Aniž by si to někteří zaměstnanci uvědomovali, častokrát je právě pochvala motorem pracovníka. Pochvala může být sdělena ústně, písemně, soukromě, veřejně, ocenění pracovníka v bulletinu, na internetu nebo v magazínu. Každá pochvala velice potěší a pracovník tak dostane další chuť do práce. Chválou se zvyšuje motivace pracovníka, buduje se jeho loajalita a zlepšuje se jeho postoj k práci i k vedení. Pracovník, který není nikdy pochválen, získává pocit, že pracuje špatně a je nepotřebný. Může mu klesnout sebevědomí a chuť změnit zaměstnání, kde bude více potřebný a užitečný. Chválit je potřeba pravidelně. Nadšení z pochvaly u pracovníka po čase vyprchá a potřebuje další, aby stále zůstal motivovaný a spokojený. Zaměstnanci RK Matras & Matras vyzdvihli, že pochvaly se jim od vedení dostává nejen za velké úspěchy, ale i za maličkosti.

V opačném případě i **kritika**, která je správně sdělená, může být motivačního charakteru. Kritika, která je sdělená s pochvalou, a kritizuje pouze pracovníkův výkon a ne jeho osobnost, může zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. Kritiku na rozdíl od pochvaly je nutné říci pouze v soukromí a ideálně osobně nežli písemně. Pracovník musí mít prostor na vyjádření popř. vysvětlení situace a návrhu na zlepšení. Pracovník, kterému se dostává více kritiky než pochvaly, nebude chtít ve firmě dlouho zůstat.

12.1 Vyhodnocení pracovních hypotéz

V této části vyhodnotím pracovní hypotézy, které jsem stanovila na konci teoretické části na základě získaných znalostí.

Pracovní hypotéza H1:

Manažeři malých firem (do patnácti zaměstnanců) nepovažují cílené interní PR jako nedílnou součást manažerského řízení.

Pracovní hypotézu H1 vyvracím. Na základě výsledků z interního výzkumu v RK Matras & Matras je potřeba uznat veliký zájem majitele realitní kanceláře o interní komunikaci a využití interního PR. V každé situaci se snaží být dobrým manažerem a na svých zaměstnancích mu záleží. Druhá stránka věci je, že na interní komunikaci je stále potřeba pracovat, a ne ve všech bodech probíhá v této firmě skutečně na profesionální úrovni.

Pracovní hypotéza H2:

Otevřený přístup manažera v oblasti interního PR buduje v zaměstnancích důvěru a loajalitu a tím snižuje fluktuaci zaměstnanců.

Pracovní hypotézu H2 potvrzují. Majitel realitní kanceláře klade vysoký důraz na interní PR a oproti dalším získaným informacím, je v RK Matras & Matras dobře vedeno interní PR. Zaměstnanci této firmy jsou vysoce loajální a fluktuace je velice nízká. Průměrná fluktuace makléřů z realitních kanceláří je několik měsíců. Průměrný zaměstnanec ve společnosti Matras & Matras pracuje ve firmě dva a půl až tři roky. Navíc tito makléři mají v plánu ve firmě dále zůstat a majitel s těmito makléři také počítá do budoucna.

13 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Úvodem praktické části jsem představila výzkum, který jsem provedla ve vybrané společnosti, a to v realitní kanceláři Matras & Matras. Výzkum proběhl ve třech částech. Hlavní interní výzkum u zaměstnanců firmy, který byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru. Druhou část tvořil krátký písemný dotazník a na závěr zaměstnanci vytvořili koláž na téma „Co si představím pod pojmem RK Matras & Matras“. Internímu výzkumu předcházela podrobný polostrukturovaný rozhovor s jedním z majitelů firmy, který má na starosti i marketing a HR.

V teoretické části jsem podrobně popsala výzkum a jeho následný průběh. Vyhodnotila jsem všechny tři části. Ve značné míře jsem se věnovala rozebrání jednotlivých forem interního PR a zkoumala jsem jejich vliv na hodnoty a postoje zaměstnanců a na firemní kulturu. Výsledky jsem odvodila jednak ze získaných informací z teoretické části, z interního výzkumu u RK Matras & Matras a z neformálních pohovorů s dalšími zaměstnanci z různých firem. Na závěr praktické části jsem vyhodnotila pracovní hypotézy, které jsem si stanovila v první polovině práce.

V praktické části prezentuji čistě výsledky, které jsem dostala na základě výzkumu. Veškeré návrhy na zlepšení interního systému odprezentuji v projektové části.

Praktická část mi pomohla opět naučit se něco nového s prací s lidmi. Přínosem pro mě bylo i uvědomění si chyb, kterých jsem se při výzkumu dopustila, příště se jich mohu vyvarovat a získat tak ještě relevantnější výsledky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 PROJEKT: EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO PR

V praktické části jsem analyzovala momentální stav využívání interního PR a interní komunikace ve společnosti Matras & Matras. Provedla jsem výzkum a prezentovala jsem výsledky. Již jsem zmínila, že interní komunikace ve firmě funguje dobře, ale existují určité nedostatky. V praktické části jsem popsala problémy a cílem projektové části bude navrhnout řešení, jak odhalené problémy vyřešit a celkově sjednotit styl interní komunikace a využívání interního PR ve firmě.

Na základě provedeného výzkumu vytvořím SWOT analýzu, díky níž budu moci navrhnout projekt interní komunikace a využití nástrojů interního PR tak, aby docházelo ke změnám postojů zaměstnanců, budovala se jejich loajalita k firmě a zvyšovala celková spokojenost.

14.1 SWOT analýza

SWOT analýza analyzuje momentální situaci vnitřního prostředí RK Matras & Matras.

Silné stránky

Rodinný přístup
Pozitivní postoj majitele
Dobré reference firmy
Stabilní zázemí

Slabé stránky

Pomluvy mezi makléři
Vysoká časová vytíženost majitele
Upřednostňování některých pracovníků

Příležitosti

Možnosti využití nových médií ke komunikaci
Přicházející trend - manažersky řízená interní komunikace

Hrozby

Rivalita mezi makléři
Vysoká poptávka po makléřích jako pracovní síle

Mezi silné stránky firmy jsem zařadila její rodinný přístup, pozitivní postoj majitele k interní komunikaci, dobré reference a stabilní zázemí. Všechny tyto faktory jsou důležité proto, aby se zaměstnanci cítili ve firmě dobře a měli důvod ve firmě dál pracovat. Také je vytvořená správná atmosféra a přístup pro budování interní komunikace. Je velice důležité,

že majitel se k interní komunikaci a k internímu PR staví jako k nedílné součásti správného řízení firmy.

Naopak faktory, díky kterým vznikají ve firmě problémy, jsou pomluvy mezi makléři a také časová vytíženost majitele, který nemá na korigování tolik času, kolik by bylo zapotřebí. Správné fungování chodu firmy vyžaduje čas a trpělivost. Časová vytíženost majitele také způsobí to, že v rychlosti zkritizuje pracovníka v kanceláři před ostatními kolegy, nebo zapomene sdělit důležitou informaci.

Příležitosti k zefektivnění péče o zaměstnance jsou nová média, internet a jejich využití. Zaměstnanci mají možnost urychlit vzájemnou komunikaci pomocí nových technologií. Pro manažerské řízení interní komunikace také hovoří fakt, že firmy v České republice začínají pociťovat potřebu profesionálně řídit interní komunikaci. V dnešní době existuje více odborníků, odborné literatury a dalších pomocných materiálů.

Mezi velké hrozby interní komunikace patří neustálá rivalita mezi makléři. Na venek se situace prezentuje tak, že jde o skupinu partnerů, kteří si navzájem pomáhají. Fakt je ale ten, že každý pracuje sám na sebe a živí se z vlastních uskutečněných obchodů. Proto každý makléř si pro sebe bude vybírat ty nejlepší obchody a do spolupráce dá jen ty méně důležité nebo zajímavé. Pro majitele firmy je hrozbou vysoká poptávka po realitních makléřích a zejména po těch, kteří pracují v realitních kancelářích s dobrým jménem. Majitel proto neustále musí provádět opatření a budovat vztah se svými makléři, aby neodešli do jiné RK nebo, pracovat sami na sebe.

Na základě určených silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí mohu lépe připravit návrh na zefektivnění interní komunikace ve firmě.

14.2 Návrh na zefektivnění interní komunikace a využití interního PR

Tato část práce bude projektem, který bude mít za cíl efektivně využít interní PR ve vazbě na firemní kulturu. Projekt bude majiteli firmy návodem, jak efektivně komunikovat se zaměstnanci od jejich prvních dnů v novém zaměstnání až po budování pevného vztahu a vytvoření a udržení loajálního a výkonného pracovníka. Projekt bude vycházet z výsledků výzkumů v praktické části a SWOT analýzy a bude zaměřen především na projevené nedostatky v interní komunikaci a využívání interního PR, což má za následek nesprávný postoj zaměstnanců k firmě.

14.2.1 Cíle firmy

Aby mohli zaměstnanci kráčet tím směrem, jakým chce majitel firmy, aby kráčeli, musí zaměstnanci znát cíle firmy. Bez toho nemohou společně dosahovat úspěchu. Navrhuji majitelovi firmy, aby sepsal konkrétní cíle firmy, její krátkodobé a dlouhodobé plány, vizi a filozofii důkladně ji představil spolupracovníkům.

Dále doporučuji majiteli firmy popřemýšlet nad změnou firemního sloganu. Je příliš dlouhý a není akční. Jakmile si ho nepamatují zaměstnanci, nemohou si ho zapamatovat ani klienti. Nový slogan je potřeba prezentovat na webové prezentaci, na nabídkách, firemních a reklamních materiálech a sociálních sítích.

14.2.2 Přijímání a začátek nového pracovníka

Firemní kultura a image firmy značně ovlivňují názor potenciálních zaměstnanců ve firmě. Přirozeně lidé chtějí pracovat na prestižních pozicích ve firmách s dobrou pověstí a silným zázemím. Pokud pracovník, který přijde na přijímací pohovor do firmy, kterou dosud neznal, udělá na něj první dojem firemní webová prezentace a prezentace firmy během přijímacího pohovoru. Styl, jakým firma vystupuje, prostředí, vstřícnost a informace, které potenciálnímu pracovníkovi představí, jsou důležité.

Firmě Matras & Matras, která má stabilní zázemí a dobré jméno doporučuji tento fakt využít a při přijímacím pohovoru. Zaměstnanci je potřeba sdělit informace o firmě: jak dlouho firma funguje, čím se zabývá, plány do budoucna, filozofie firmy. Důležité je také zájemci sdělit, proč je otevřena tato pracovní pozice, co obnáší, jaké jsou budoucí povinnosti, náplň práce a také benefity. Doporučuji vše vypracovat do informačního balíčku, který si zájemce odnese s sebou domů a může si materiály projít.

Zájemce, který úspěšně projde výběrovým řízením a nastoupí do firmy, musí dostat kvalitní proškolení, které mu umožní bez chyb vykonávat svoji činnost. Během klasického úvodního jednodenního školení dostane nový pracovník příliš mnoho informací na to, aby je mohl všechny spolehlivě vstřebat. Taktéž i školitel, v případě RK Matras & Matras je to majitel, může nějaké informace vynechat. Pracovníkovi poté tyto chybějící informace mohou způsobit nepříjemné problémy. Navrhuji vytvořit manuál činností, který bude popisovat proces prodeje a pronájmu všech typů nemovitostí. Příložený by měly být i ukázky všech potřebných dokumentů a smluv. Jedině tak si pracovník může kdykoliv ověřit správnost svého postupu a markantně tak snížit riziko chyby a následných sporů

s vedením. Pokud nový pracovník dostane všechny potřebné informace, může se rychleji adaptovat ve firmě, podporuje to jeho týmového ducha a tím posiluje celý tým a zvyšuje loajalitu pracovníka.

14.2.3 Vzdělávání a interní školení

Nedílnou součástí správného plnění pracovních povinností je neustálé vzdělávání se. Makléři mají od majitele informace z oboru, ale většině makléřů chybí znalost jazyka, přestože se denně setkávají s klienty, kteří nehovoří česky. Následně probíhá komplikované domlouvání.

Navrhuji najmout lektorku anglického jazyka, která by jednou týdně na hodinu a půl docházela do firmy doučovat anglickou konverzaci na téma realit. Výuka by probíhala formou zábavy, simulování prodejních situací se zaměřením na konkrétní potřebnou slovní zásobu tak, aby každý makléř byl schopný se domluvit alespoň na základních věcech. Navrhuji jazykový kurz zatím pouze pro pobočku v Brně, která má deset zaměstnanců. Pro efektivitu kurzu by byl počet lidí na jednom kurzu pět.

V rámci rozvoji vědomosti pracovníků navrhuji alespoň jednou za dva roky exkurzi do zahraniční partnerské firmy nebo účast na veletrhu.

14.2.4 Společné akce

Čas, který pracovníci stráví společně neformálně, posiluje jejich vzájemné vztahy a vytváří tak přátelskou firemní kulturu. Pro pracovníky je velice přínosné několikrát do roka zorganizovat neformální setkání mimo firmu. Ve společnosti Matras & Matras probíhá takové setkání každoročně před Vánocemi.

Navrhuji organizovat pravidelně druhý firemní event v polovině roku. Pěkného počasí se dá využít na jednodenní sportovní den. Zaměstnanci firmy by hráli sportovní hry a pro posílení týmové práce team-buildingové hry. Konec dne navrhuji zakončit společenskou zábavou v místním podniku. Pokud by dovolila finanční situace firmy, navrhuji dvoudenní výlet mimo Brno. Program by byl jednoduchý, zábavný a relaxační. Dvoudenní výlet navrhuji začít odborným školením dle potřeb makléřů a kanceláře. Zbytek by pokračoval ve stylu společenských her a návštěvou wellness.

Kromě firemního eventu navrhuji organizaci dne otevřených dveří, kde by si každý makléř vystavil své aktuální poptávky a nabídky a byl klientům k dispozici celý den. Kromě své vlastní práce by makléři společně připravili občerstvení a zázemí pro akci

včetně reklamy. Tímto by se budovala týmová práce. Makléři potřebují pracovat na týmové práci, protože častokrát mají tendenci pracovat jen na sobě.

14.2.5 Interní komunikace

Ve společnosti Matras & Matras se k dorozumívání využívají běžné nástroje, jako jsou osobní komunikace, telefonní hovory, e-mail, sms a intranet. Pro urychlení komunikace zejména na brněnské pobočce, kde polovina makléřů sídlí v jiném patře, navrhuji využívat interně komunikační software Skype a nebo jinou náhradu chatu např. Messenger. Stávají se situace, kdy se jeden makléř potřebuje jiného makléře nebo majitele na cokoliv zeptat, ale přebíhání z patra do patra by jej zdrželo, nebo svůj aktuální požadavek nechce řešit veřejně před ostatními. Taktéž Skype doporučuji využít při komunikaci se zahraničními klienty zejména z důvodů ušetření nákladů na mezinárodní hovor. Další plus komunikace přes Skype je hromadná diskuze, kdy v jeden okamžik v případě potřeby mohou hovořit klient, makléř a majitel společně.

V rámci průběžného vzdělávání a získávání novinek navrhuji majiteli firmy tvorbu firemních novin, kde by majitel firmy pro makléře shromažďoval novinky z oboru a další potřebné informace a zajímavosti. Z ekologické, časového a ekonomického hlediska navrhuji vytvořit on-line noviny, které by se rozesílaly do e-mailových schránek všech zaměstnanců.

Majitel firmy je sice otevřený všem návrhům a novým postřehům, ale ne vždy je pro pracovníka příjemné o problému hovořit přímo s majitelem firmy. Proto navrhuji vytvořit tajnou schránku nápadů a připomínek, kam by zaměstnanci mohli anonymně vhazovat svoje připomínky.

14.2.6 Osobnost pracovníků

Doporučuji majiteli více sledovat chování, nálady a potřeby jednotlivých pracovníků, aby se dalo zabránit případné nespokojenosti. Například během tvorby koláží někteří makléři vybírali jen negativní obrázky, které symbolizují jejich buď momentální, nebo celkovou nespokojenost. Navrhuji majiteli, aby průběžně (každé čtvrtletí) provedl s makléři podobnou aktivitu, jako je vytvoření koláže. Je možné vybírat různá témata, např. Moje vysněné bydlení, Moje vysněné povolání. Každá koláž by neměla trvat více než čtyřicet pět minut.

14.3 Finanční a časový plán jednotlivých aktivit

Následující tabulka (Tabulka č. 1) ukazuje možné využití určitých forem interního PR v průběhu roku a cenu za realizaci daného prvku. Ceny jsou minimální a jsou stanoveny za předpokladu, že návrhy bude realizovat jednatel firmy. Pokud by si na spolupráci vybral odbornou agenturu, kromě skutečných nákladů je potřeba počítat se mzdou pro pracovníky agentury. Podle potřeby a finančních možností je možné některé aktivity rozšířit a naopak redukovat.

Činnost	Načasování	Cena za jednotku	Cena za rok
Stanovení cílů firmy	Ihned, jednorázově	0 Kč	0 Kč
Nový slogan	Ihned, jednorázově	0 Kč (pokud jej nebude tvořit reklamní agentura)	0 Kč
Informační balíček pro potenciální pracovníky	Kdykoliv v průběhu roku	50 Kč	1 000 Kč
Manuál činností	Při nástupu nového pracovníka	100 Kč	200 Kč
Jazykový kurz	40 týdnů v roce - 2 termíny, (popř. 1 termín)	600 Kč	48 000 Kč (24 000 Kč)
Exkurze	Jednou za dva roky	1 000 Kč/osoba	5 000 Kč
Sportovní den	1 den v červnu	5 000 Kč	5 000 Kč
Den otevřených dveří	1 den v září	3 000 Kč	3 000 Kč
Skype	Ihned, jednorázově	0 Kč	0 Kč
On-line noviny	Měsíčně	0 Kč	0 Kč
Schránka na připomínky	Ihned, jednorázově	300 Kč	300 Kč
Koláže	Čtvrtletně	200 Kč	800 Kč
Náklady za rok		63 300 Kč	

Tabulka č. 1 – Plán zefektivnění interní komunikace

14.3.1 Přehled navrhovaných změn v rámci interního PR

Přehled stručně ukazuje proces interní komunikace, který je potřeba vylepšit a v pravém sloupci je uveden konkrétní návrh na zlepšení. U některých procesů je uvedeno i více návrhů.

Proces	Návrh na zlepšení
Budování firemních hodnot	Stanovení firemních cílů a plánu
	Změna firemního sloganu
Přijímací pohovor	Informační balíček
Nástup nového pracovníka	Manuál činností
Vzdělávání	Jazykové kurzy
	Odborná exkurze
Budování týmu a týmové práce	Sportovní event v pololetí
	Výjezdni workshop
	Den otevřených dveří
Předávání informací	Skype
	On-line noviny
	Schránka pro připomínky
Kontrola spokojenosti	Koláže

Tabulka č. 2 – Jednotlivé formy interního PR ke zlepšení

14.3.2 Kontrola úspěšnosti

Interní PR a zjišťování hodnot a postojů zaměstnanců je o komunikaci. Efektivitu navržených zlepšení navrhuji kontrolovat formou:

- Skupinových diskuzí,
- Soukromých rozhovorů,
- Využitím schránky pro připomínky,
- Pozorováním nálady pracovníků,
- Hodnocením pracovního výkonu.

ZÁVĚR

Vypracování diplomové práce na téma Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy bylo pro mě velice přínosné. Jednak ráda pracuji s lidmi a za druhé je mi oblast PR a její součást employee relations velice blízká.

V teoretické části jsem se zabývala formami interního PR. Použila jsem teorii z oblasti řízení lidských zdrojů a do nich zakomponovala PR. Podala jsem několik různých přístupů pojetí interní komunikace. Nakonec je na každém pracovníkovi PR nebo manažerovi řízení lidských zdrojů, se kterým přístupem se ztotožní, neboť co autor, to jiné vysvětlení pro pojmy interní komunikace, interní PR, employee relations nebo employee communication.

Jako předmět zkoumání jsem si vybrala realitní kancelář Matras & Matras, která má patnáct pracovníků. Provedla jsem zde interní výzkumu zjišťující spokojenost pracovníků, jejich postoje a motivaci. Výzkum jsem zakončila tvorbou koláže. Majitel firmy je velice vstřícný k výzkumům a různým formám marketingové komunikace. Navíc si uvědomuje sílu a potenciál svým pracovníků, proto jsem se při přípravách a realizování výzkumu setkávala s velice vstřícným a ochotným přístupem. I samotní makléři a další zaměstnanci velice dobře spolupracovali.

Výzkum jsem startovala s předpokladem, že ve firmě není interní komunikace profesionálně řízená. Většinou jen ve velkých firmách jsou dostatečné prostředky na specialisty, kteří se mohou interní komunikaci plně věnovat. V malých firmách se o ni ve většině případů stará majitel firmy, který má na starosti další povinnosti.

Díky internímu výzkumu, který jsem ve společnosti Matras & Matras provedla, jsem zjistila, že i v malé firmě může interní komunikace a využití interního PR dobře fungovat. Sice nemohu hovořit o naprosto profesionálním využití, ale potěšující fakt je ten, že majitel si uvědomuje potřebu interního řízení.

Hlavní výsledky výzkumu prokázaly spokojenost zaměstnanců ve firmě. Oceňuji především pozitivní přístup majitele, dobrý kolektiv a zajímavou náplň práce. V žebříčku motivačních faktorů upřednostnili opět dobrý kolektiv a spokojeného klienta.

Zaměstnanci ale tápali při otázkách týkajících se firemních cílů a plánů. Firmě by prospěl vyšší důraz při budování firemní identity, aby zaměstnanci znali slogan firmy,

vizi a filozofii. Jedině tak potom mohou s majitelem firmy společně dosahovat firemních cílů, jedině pokud všichni budou vědět, jaké ty cíle jsou.

V projektu jsem navrhla zefektivnění těch částí interního PR, které se dají zlepšovat a které je potřeba vylepšit. Pokud budou zaměstnanci firmy vědět, že majitelé firmy na nich záleží, bude růst jejich loajalita k firmě a pracovní výkon. To vše se bude odrážet na firemní kultuře. Je důležité ale podotknout, že postoje zaměstnanců nezměníme během měsíce, ale budování důvěry a vytváření hodnot je dlouhodobý proces.

Velkou část firemní kultury tvoří vztahy, které se utvářejí podle vzájemných sympatií či nesympatií, na drbech nebo pomluvách. Přestože jsou zaměstnanci celkově se svým kolektivem spokojeni, každý má určité výhrady proti někomu jinému. Je důležité, aby majitel tyto pomluvy eliminoval například tím, že k nim nedá podnět. Pokud někoho příliš vyzdvihuje, nebo nespravedlivě rozděluje úkoly, vede to k vzájemným pomluvám kolegů.

Během vypracovávání práce, zejména v průběhu realizace výzkumu, jsem si také uvědomila chyby, kterých se při příštích výzkumech vyvaruji. Účelem této diplomové práce je více majitelé objasnit interní PR, nechat mu nahlédnout do nitra svých zaměstnanců, lépe poznat jejich postoje a hodnoty a zaměřit se na jejich neustálé vylepšování. K tomu mu bude sloužit navržený plán. Vypracováním práce jsem splnila všechny cíle, které jsem si stanovila. Kromě potřeb RK Matras & Matras chci svoji práci dále využít ve svém budoucím profesním životě.

CITAČNÍ APARÁT

- [1] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500.
- [2] STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010. Edice EUPRESS. 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- [3] GORDON-SMITH, Rostya; STAŇKOVÁ, Věra. *Úspěšně s kůží na trh*. 1. Praha : INSiGNiS, s.r.o., 2010. 232 s. ISBN 978-80-86353-07-4.
- [4] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2004. 87 s. ISBN 8073570467.
- [5] RIEL, Cees B. M. van. *Principles of Corporate Identity*. 1. London : Academic Service, 1992. 240 s. ISBN 0-13-150996-9.
- [6] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.
- [7] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- [8] KONEČNÝ, Miloš. *Management*. Brno : Sting spol. s.r.o., 2006. Vedení spolupracovníků, s. 118. ISBN 8086342271.
- [9] Www.hrnews.cz [online]. 2006 [cit. 2010-11-24]. Zvyšování produktivity dělníků pomocí prémie. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zvysovani-produktivity-delniku-pomoci-premii-id-277398>>.
- [10] HÁJEK, Martin. *Vedeme.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-02-03]. Teorie motivace X, Y a Z. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.
- [11] BECKMANN, Michael. *Jak odměňovat zaměstnance*. Moderní řízení [online]. 2010, 9, [cit. 2010-11-23]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10053670-46661040-600000_d-jak-odmenovat-zamestnance>.

- [12] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s.
- [13] *HR NEWS* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. Evropa řeší pracovní stres, Česko zaostává. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-legislativa-id-148705/evropa-resi-pracovni-stres-cesko-zaostava-id-1319318>>.
- [14] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 158 s. ISBN 80-210-1681-7.
- [15] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [16] *HR NEWS* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Nejčastější otázky v zaměstnaneckých průzkumech. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/nejcastejsi-otazky-v-zamestnaneckych-pruzkumech-id-1241910>>.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. London : Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978 0 7494 52 142 1.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 158 s. ISBN 80-210-1681-7.

GORDON-SMITH, Rostya; STAŇKOVÁ, Věra. *Úspěšně s kůží na trh*. 1. Praha : INSIGNiS, s.r.o., 2010. 232 s. ISBN 978-80-86353-07-4.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500.

KONEČNÝ, Miloš. *Management*. Brno : Sting spol. s.r.o., 2006. Vedení spolupracovníků, s. 118. ISBN 8086342271.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

KOZEL, Roman, et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

RIEL, Cees B. M. van. *Principles of Corporate Identity*. 1. London : Academic Service, 1992. 240 s. ISBN 0-13-150996-9.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010. Edice EUPRESS. 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2004. 87 s. ISBN 8073570467.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.

Internetové zdroje:

BECKMANN, Michael . Jak odměňovat zaměstnance. Moderní řízení [online]. 2010, 9, [cit. 2010-11-23]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10053670-46661040-600000_d-jak-odmenovat-zamestnance>.

HÁJEK, Martin. Vedeme.cz [online]. 2008 [cit. 2011-02-03]. Teorie motivace X, Y a Z . Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.

HR NEWS [online]. 2006 [cit. 2010-11-24]. Zvyšování produktivity dělníků pomocí prémie. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zvysovani-produktivity-delniku-pomoci-premii-id-277398>>.

HR NEWS [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Nejčastější otázky v zaměstnaneckých průzkumech. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/nejcastejsi-otazky-v-zamestnaneckych-pruzkumech-id-1241910>>.

HR NEWS [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. Evropa řeší pracovní stres, Česko zůstává. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-legislativa-id-148705/evropa-resi-pracovni-stres-cesko-zaostava-id-1319318>>.

<http://www.rkmatras.cz/>

Další zdroje:

Vlastní zdroj - Interní výzkum ve firmě Matras & Matras (2011)

Osobní jednání s jednatelem společnosti Matras & Matras a s dalšími zaměstnanci dalších firem.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Human Resources.
PR	Public Relations.
RK	Realitní kancelář.
SMS	Short Message System

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Plán zefektivnění interní komunikace

Tabulka 2: Jednotlivé formy interního PR ke zlepšení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník k hlavnímu výzkumu u zaměstnanců

Příloha 2: Dotazník k doplňujícímu výzkumu u zaměstnanců

Příloha 3: Dotazník pro vedení společnosti

Příloha 4: Náhled webové stránky

Příloha 5: Skladba motivačních faktorů jednoho makléře od nejdůležitějšího k nejméně důležitému

Příloha 6: Koláž - 1. tým

Příloha 7: Koláž – 2. tým

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K HLAVNÍMU VÝZKUMU U ZAMĚSTNANCŮ

I. Všeobecně

1. Jak dlouho pracujete v realitní kanceláři Matras a Matras?
 - a. 0 – 3 měsíce
 - b. 4 měsíce – 1 rok
 - c. 1 rok a více (Kolik?)

2. Proč jste si vybral/a práci v RK?

3. Proč jste si vybral/a práci v RK Matras a Matras?

4. Jakými slovy byste popsal/ společnost Matras a Matras? (cca 3 slova)

II. Formy interního PR - komunikace

5. Které formy komunikace s vedením využíváte a jak často?
 - a. Osobní pohovory
 - b. Telefonické hovory
 - c. E-mailová komunikace
 - d. Nástěnky
 - e. Vzkazy
 - f. Porady
 - g. Jiné _____

6. Která z těchto forem je pro vás nejpříjemnější a proč?
 - a. Osobní pohovory
 - b. Telefonické hovory
 - c. E-mailová komunikace
 - d. Nástěnky
 - e. Vzkazy
 - f. Porady

Důvod:

7. Která z těchto forem je pro Vás nejméně příjemná?
 - a. Osobní pohovory
 - b. Telefonické hovory
 - c. E-mailová komunikace

- d. Nástěnky
- e. Vzkazy
- f. Porady

Důvod:

8. Chybí Vám nějaká forma komunikace?
 - a. Ano, která:
 - b. Ne

9. A) Komunikujete s makléřema mezi sebou dostatečně?
B) Komunikuje s Vámi vedení dostatečně?
 - a. Příliš
 - b. Podle mě akorát
 - c. Ne, chtěl/a bych s vedením komunikovat více

10. Když máte potřebu cokoliv probrat s vedením, jak se k tomu vedení staví?
 - a. Okamžitě se mnou probere, co potřebuji
 - b. Domluvíme si termín, kdy záležitost probereme
 - c. Zapomene se na mě, musím se připomenout
 - d. Nevěnují se mi vůbec

11. Když jste nastoupil/a poprvé do práce v RK Matras a Matras, jaké to bylo? Nechat spontánně odpovědět.
 - a. Bylo to skvělé, všichni mi se vším poradili a dostal/a jsem perfektní zaškolení.
 - b. Byl/a jsem nejistá, nervózní, ale dostala jsem všechny potřebné informace.
 - c. Nedostal/a jsem informace a zaškolení, cítil/a jsem se nepříjemně.

12. Jak celkově hodnotíte komunikaci ve firmě?

II. Formy interního PR - motivace

13. Které faktory jsou pro vás v práci všeobecně nejdůležitější? Pozn. Zeptat se jen na otázku a nechat spontánně odpovědět, nenabízet možnosti.

14. Jaké motivační programy se v realitní kanceláři využívají? Opět nechat spontánně odpovědět.

15. Které programy využíváte vy?

16. Kterého z těchto faktorů si nejvíce ceníte?

17. Který faktor Vám chybí?

18. Existuje něco, co by Vás v práci více motivovalo?

III. Osobní hodnoty

19. Jaký důraz kladete na práci ve svém životě? Co pro Vás práce znamená? Nechat spontánně odpovědět.

- a. Povinnost a nutnost
- b. Zdroj obživy
- c. Práce mě baví
- d. Je to můj koníček

20. Máte při práci dostatek času na Vaše osobní zájmy?

21. Jak hodnotíte RK Matras a Matras oproti jiným realitním kancelářím?

22. Jak vypadá typický realitní makléř v RK Matras a Matras?

23. Věk, pohlaví, pozice.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK K DOPLŇUJÍCÍMU VÝZKUMU U ZAMĚSTNANCŮ

1. Jaká jsou Vaše plány do budoucna v RK Matras & Matras?

2. Znáte cíle RK Matras & Matras?
 - a. Ano

Popište:
 - b. Ne

3. Znáte plány firmy na letošní rok?
 - a. Ano
 - b. Ne

4. Znáte výsledky firmy za uplynulé období?
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování firmy?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. Máte pocit, že jste pro firmu důležitý, že si vás firma váží jako svého partnera?
 - a. Ano
 - b. Ne

7. Spojíte svoji pracovní kariéru s touto firmou?
 - a. Ano, rád bych zde pracoval/a i nadále
 - b. Zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci
 - c. Zatím ano, ale jen pár let
 - d. Zatím nevím
 - e. Ne, hned, jak budu mít příležitost, odejdu

8. Jak zní firemní slogan?

9. Chtěli byste něco anonymně sdělit vedení?

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI

I. Všeobecné informace

1. Název podniku, firmy, právní norma
2. Činnost firmy, nabídka služeb
3. Postavení na trhu
4. Hlavní konkurenti
5. Typologie zákazníků
6. Počet zaměstnanců
7. Zahraniční partneři
8. Předpokládaný rozvoj společnosti, organizace v nejbližším období.

II. Cíle firmy, firemní kultura

9. Jaké jsou cíle a plány do budoucna firmy Matras & Matras?
10. Jak byste popsal Vaši firemní identitu?
11. Co si představujete pod pojmem firemní kultura?
12. Jaká jsou ve Vaší firmě normy?
 - A) formální
 - B) neformální
13. Jaký důraz kladete ve Vaší firmě na interní komunikaci?

III. Zaměstnanci

14. Jaká je běžná fluktuace makléřů v oblasti realit na českém trhu?
15. Jaká je fluktuace makléřů u Matras & Matras?
16. Pokud odchází zaměstnanec nebo makléř z Vaší firmy, ptáte se na důvod odchodu?
a) ano b) ne
17. Jaké jsou důvody pro odchod zaměstnanců z Vaší firmy?
18. Měříte nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?
19. Jaké máte požadavky na makléře?
20. Co je pro Vás důležité, při výběru nového pracovníka?

IV. Osobní hodnoty

21. Jaký důraz kladete na práci ve svém životě? Co pro Vás práce znamená? Nechat spontánně odpovědět.
 - a. Povinnost a nutnost
 - b. Zdroj obživy
 - c. Práce mě baví
 - d. Je to můj koníček
22. Jak hodnotíte RK Matras a Matras oproti jiným realitním kancelářím?
23. Jak vypadá typický realitní makléř v RK Matras a Matras?


PŘÍLOHA P IV: NÁHLED WEBOVÉ STRÁNKY

MATRAS & MATRAS

••••• realitní kancelář •••••

ČESKÝ
SLOVENSKÝ
PRAHA

O SPOLEČNOSTI | KONTAKT | MY A MÉDIA | POTŘEBUJI PORADIT | REALITNÍ ZPRAVODAJ | NOVINKY



NABÍDKA NEMOVITOSTÍ

NAŠI KLIENTI HLEDAJÍ

CHCI VÁM NABÍDNOUT

investice & nemovitosti

LUXUSNÍ NEMOVITOSTI

HLEDÁME TYTO NEMOVITOSTI

REFERENCE NAŠICH KLIENTŮ

NAŠI MAKLÉŘI

KARIÉRA

SLUŽBY

PARTNEŘI

HYPOTÉKA

VÍTEJTE NA STRÁNKÁCH realitní kanceláře MATRAS & MATRAS

20 let působení, zkušeností, tradice a slušnosti na realitním trhu je Matras & Matras. Naše jméno nás zavazuje přinášet Vám, našim zákazníkům, to nejlepší, co požadujete. Značka Matras & Matras znamená rodinnou společnost s vlastním kapitálem. Společnost je členskou kanceláří Asociace realitních kancelářů České republiky. Členové asociace jsou pojištěni, pravidelně se vzdělávají, řídí se etickým kódexem a prochází odbornými certifikacemi.


Naším posláním a cílem je usnadnit Vám orientaci a poskytnout kvalitní odbornou pomoc, plnohodnotný a kompletní servis v oblasti zprostředkování reálného obchodu. Úplný realitní servis poskytujeme exkluzivně se zaměřením na maximální zajištění Vašich potřeb a přání. Každý úspěšně realizovaný obchodní kontrakt nás stále přesvědčuje, že pouze spokojenost všech zúčastněných stran je tím správným a jediným směrem.

Průběžně spolupracujeme i s dalšími profesionály v oboru. Naši kupující a prodávající zákazníci tak dostávají šanci vybrat si z ob největšího množství nemovitostí. Kvalitní a profesionální práci chceme stále dosahovat lepších výsledků a Vašeho uznání.


Vy máte nemovitosti, my máme klienty

Matras & Matras

VYBRALI JSME PRO VÁS



MAKLÉR MĚSÍCE
Kdo z nás je nejúspěšnější?



Tereza Kosová
makléřka se specializací na pronájem a prodej bytů a RD

ZPRAVODAJ

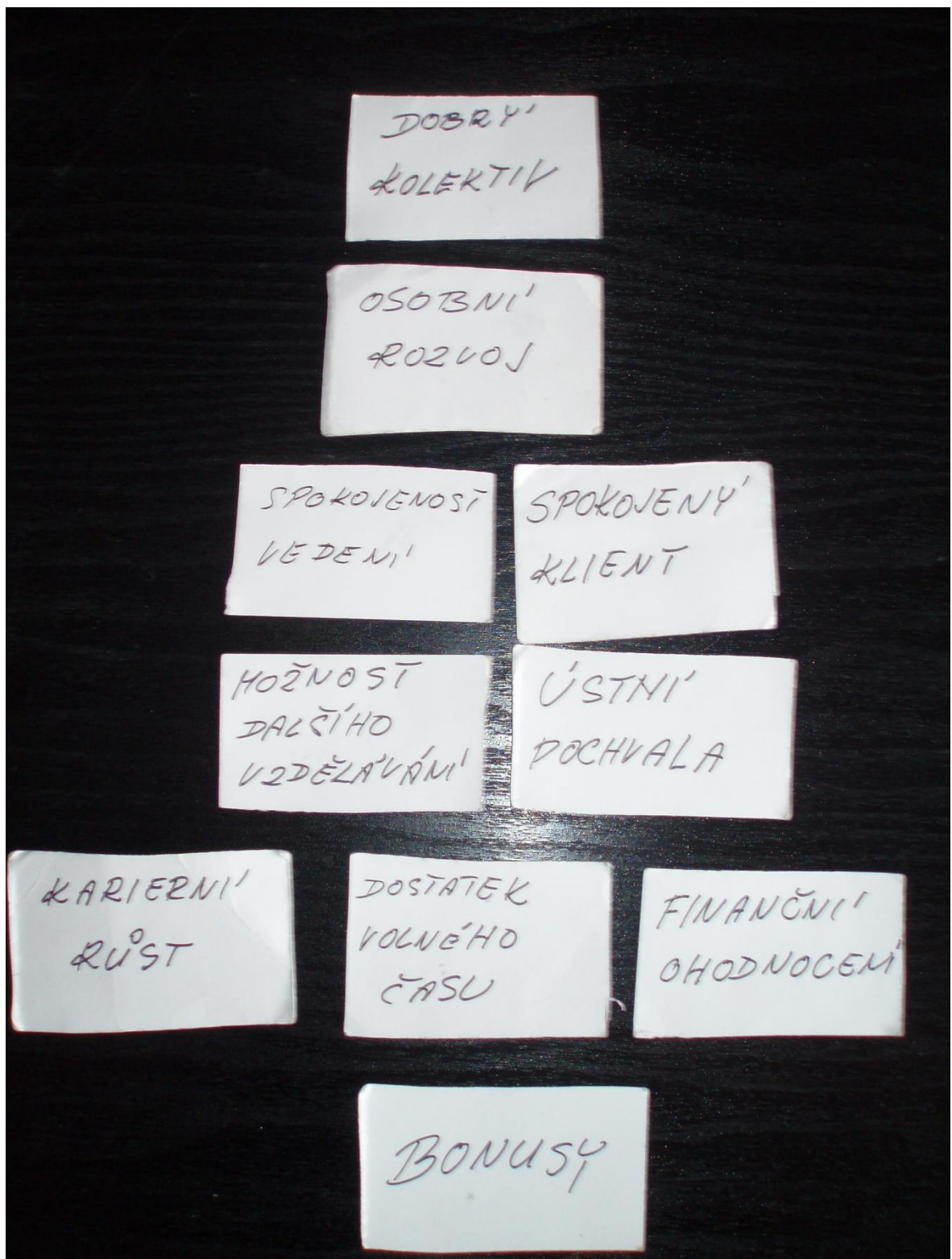
Aktuality ze světa realit a financí

24.3.2011
Výše/sazba DPH: Urychlí v stavbu rodinných domů
Zvýšení daňové sazby DPH má od příštího roku podražiti nové nemovitosti, ale i stavební rekonstrukce. nosp. Odborníci na nemovitosti...

NAŠE ANKETA
I nás zajímá odpověď na otázku...

Jak jste se o naší RK dozvěděli?
Z Internetu [45%]

**PŘÍLOHA P V: SKLADBA MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ JEDNOHO
MAKLÉŘE OD NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO K NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉMU**



PŘÍLOHA P VI: KOLÁŽ – 1. TÝM



PŘÍLOHA P VII: KOLÁŽ – 2. TÝM

