

# **Interní komunikace ve firmě Tetra Pak Česká republika s.r.o.**

Monika Buřičová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika BUŘIČOVÁ**  
Osobní číslo: **K09341**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Interní komunikace ve firmě Tetra Pak Česká republika s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na formy interní komunikace, definujte cíl práce a pracovní hypotézu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené firmě, definujte silná a slabá místa interní komunikace.
3. Navrhněte a zpracujte marketingový průzkum u cílové skupiny interní veřejnosti ve zvolené firmě.
4. Na základě zjištěných dat a analýzy navrhněte opatření aplikovatelné v praxi, verifikujte pracovní hypotézu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MICHALÍK, David. Interní komunikace: metodická příručka. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 104 s. ISBN 978-80-86973-26-5.

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

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



L.S.

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

### PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně .....29.3.2012.....

MONIKA BURČEDVA  
Monika Burčedva  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ABSTRAKT

Tato bakalářská práce má za úkol zmapovat stav interní komunikace ve zvolené firmě. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se vážou k interní komunikaci, jimiž jsou public relations, komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace atd. V praktické části práce popisuje vybranou firmu a její vnitropodnikovou komunikaci. Dále je zde kapitola věnovaná marketingovému průzkumu. Je zde popsána metodologie, cíle průzkumu a výběr respondentů. Poslední kapitola praktické části se zaměřuje na návrh změn ve vnitropodnikové komunikaci zvolené organizace, resp. k přeměně slabých stránek na silné. Při zpracování návrhů na vylepšení je přihlíženo k výsledkům průzkumu ale i osobního pozorování ve firmě během provádění dotazníkového šetření.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, vnitropodniková komunikace, zaměstnanci, marketingový průzkum, firma, společnost, organizace

## ABSTRACT

This Bachelor's thesis aims to map the internal communication of the selected company. In the theoretical section explains the basic concepts that bind to internal communication, which are public relations, communication, internal communication, tools of internal communication, etc. The practical part describes the selected company and its in-house communication. There is also a chapter focused on marketing research. It describes the methodology, objectives and selection of survey respondents. The last chapter of the practical part is focused on changes in the internal communication of chosen organization, respectively how to convert weaknesses to strengths. Processing of proposals for improvements are based on survey results as well as personal observation in the company during the execution of a marketing survey.

Keywords: communication, internal communication, in-house communication, employees, marketing research, firm, company, organization

Ráda bych tímto poděkovala paní Mgr. Ing. Olze Juráškové za morální podporu i ochotu při spolupráci a poskytování rad při psaní mé kvalifikační práce. Její trpělivosti si opravdu vážím a velmi za ni děkuji.

Zároveň bych ráda poděkovala firmě Tetra Pak, resp. Lindě Buřičové, za poskytnutí cenných konzultací a informací z prostředí firmy pro zpracování mé bakalářské práce.

Člověk by se měl procvičovat v tom, aby hodně myslel, a ne v tom, aby hodně věděl.

(Démokritos)

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

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CO JE KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
<b>2 PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 VÝCHODISKA PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 CÍLE PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>17</b>
<b>3 EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 EXTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>20</b>
3.2.1 CÍLOVÉ SKUPINY .....	21
3.2.2 FORMY PRO KOMUNIKACI INTERNÍHO PR .....	22
3.2.2.1 Osobní komunikace .....	22
3.2.2.1.1 One2one .....	22
3.2.2.1.2 Týmové porady.....	23
3.2.2.1.3 Firemní mítinky a interní prezentace .....	23
3.2.2.1.4 Interní školení .....	23
3.2.2.1.5 Dny otevřených dveří.....	23
3.2.2.1.6 Konzultace.....	24
3.2.2.1.7 Pochůzky vedení.....	24
3.2.2.1.8 Společenské, sportovní aktivity .....	24
3.2.2.2 Komunikace s pomocí médií.....	24
3.2.2.2.1 Vizuální, audiovizuální .....	24
3.2.2.2.2 Výroční zprávy .....	25
3.2.2.2.3 Profil firmy .....	25
3.2.2.2.4 Manuály činností .....	25
3.2.2.2.5 Firemní newsletter .....	25
3.2.2.2.6 Nástěnky.....	26
3.2.2.2.7 Intranet .....	26
3.2.2.2.8 Firemní televize, rozhlas .....	26
3.2.2.2.9 Nabídka firemních produktů a služeb pro zaměstnance .....	26
3.2.2.2.10 Firemní oblečení .....	27
3.2.3 OBSAH VNITROODNIKOVÉ KOMUNIKACE .....	27
3.2.3.1 Data.....	27
3.2.3.2 Informace .....	27
3.2.3.3 Znalosti .....	27
3.2.3.4 Firemní strategie.....	27
3.2.3.5 Firemní kultura.....	28
3.2.3.6 Osobnost firmy .....	28
3.2.3.7 Firemní identita .....	28
3.2.3.8 Symbolika .....	28

3.2.4	CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	28
3.2.5	ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	29
3.2.6	ČEHO JE LEPŠÍ SE V INTERNÍ KOMUNIKACI VYVAROVAT?.....	31
<b>4</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>CÍL PRÁCE, PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>CÍL PRÁCE.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....</b>	<b>35</b>
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>TETRA PAK ČR A SR.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1</b>	<b>HISTORIE FIRMY.....</b>	<b>37</b>
<b>6.2</b>	<b>MISE.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3</b>	<b>VIZE .....</b>	<b>42</b>
<b>6.4</b>	<b>PRODUKTY A SLUŽBY.....</b>	<b>42</b>
<b>6.5</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....</b>	<b>43</b>
<b>6.6</b>	<b>INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>44</b>
6.6.1	E-MAILOVÁ KOMUNIKACE Z GLOBÁLNÍ CENTRÁLY .....	45
6.6.2	E-MAILOVÁ KOMUNIKACE V RÁMCI HUBU (CZE, SVK, HU, PL).....	45
6.6.3	TIŠTĚNÉ PUBLIKACE .....	45
6.6.4	INTRANET .....	45
6.6.5	AKCE.....	47
<b>7</b>	<b>MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>48</b>
<b>7.1</b>	<b>CÍL ŠETŘENÍ.....</b>	<b>48</b>
<b>7.2</b>	<b>METODOLOGIE POUŽITÁ PŘI VÝZKUMU .....</b>	<b>48</b>
<b>7.3</b>	<b>RESPONDENTI.....</b>	<b>49</b>
<b>7.4</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>50</b>
7.4.1	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1.....	50
7.4.2	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2.....	51
7.4.3	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3.....	52
7.4.4	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4.....	53
7.4.5	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 5.....	54
7.4.6	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 6.....	55
7.4.7	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7.....	56
7.4.8	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8.....	57
7.4.9	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 9.....	58
<b>8</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>59</b>
<b>8.1</b>	<b>NÁSTĚNKA .....</b>	<b>59</b>
<b>8.2</b>	<b>E-MAILOVÝ NEWSLETTER.....</b>	<b>59</b>
<b>8.3</b>	<b>KOMUNIKACE NAPŘÍMO .....</b>	<b>60</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Ve své práci se věnuji jedné z oblastí public relations. Stále diskutovaný pojem v odděleních marketingu mnoha firem stojí za jedním z mnoha důležitých faktorů úspěšných společností, a tím je faktor interní komunikace. Právě public relations zastřešují aktivity vnitropodnikové komunikace. Public relations nejsou pouze vztahy s externí veřejností mimo firmu, ale také s veřejností uvnitř organizace. To, jak je nebo není firma na poli svého působení úspěšná, přece záleží hlavně na zaměstnancích, kteří vymýšlí, vyrábí, tvoří, nabízí, prodávají produkty a služby každé firmy. To, jestli se k firmě vrací zákazníci, nemusí být vždy zapříčiněno pouze kvalitou poskytovaných produktů či služeb, ale především na servisu, který umí zákazníkovi firma dát. Klientovi najednou nepřipadá důležité, že je dobře ostříhán, pokud je kadeřník protivný a musí s ním trávit přes hodinu svého času. Poté zákazník vyjde ven z kadeřnictví otrávený a unavený. Naopak znám mnoho lidí, kteří jsou s kadeřníkem spokojeni velmi průměrně, co se týče kvality střihu či barvy. Chodí si k němu popovídat. Ale dobrý a milý kadeřník je pravděpodobně spokojený sám se sebou a se svou prací. A pokud je spokojen se svou prací, má nejspíše dobré zázemí, které mu poskytuje kdo jiný, než zaměstnavatel. Dobrou atmosféru však musí tvořit celý tým, který je součástí salonu. Proto by měla interní komunikace mezi lidmi v jedné firmě být základem příjemného pracovního prostředí.

Interní komunikace je pro mnoho firem stále neznámý pojem. Umí si jeho význam přeložit po svém, nicméně mnohdy je představa o něm chybná či nedostačující. Pravý význam spojení „interní komunikace“ má velmi hlubokou podstatu. Pod tímto názvem se skrývá spokojená firma s ještě spokojenějšími zaměstnanci, kteří kudy jdou, tam mluví o tom, jak je jejich firma skvělá a jak jsou šťastni, že právě oni mohou v takové firmě pracovat a být její součástí.

Bohužel je za těmito dvěma slovy skryto až příliš mnoho práce. Není jednoduché si vybudovat se svými zaměstnanci vztah, jak je popsán výše. Firma musí o své pracovníky pečovat dlouhodobě, aby jí uvěřili, že to s nimi myslí dobře a je k nim upřímná. Tuto vizi musí sdílet především management firmy, který o interní komunikaci rozhoduje a udává jí patřičný směr. Je potřeba neustále sledovat úroveň a styl komunikace uvnitř firmy. Jemné nuance značící nespokojenost s fungováním firmy lze z komunikace vycítit. Pro mnoho zaměstnanců je špatná úroveň vnitropodnikové komunikace velmi stresující. *„Největší zdroj stresu v zaměstnání představuje pro 62 procent Čechů komunikace s kolegy. Pro 65 procent je to nedostatečná komunikace s šéfy firmy. V Česku přitom firem, které pracují s*

*vlastními zaměstnanci cíleně jako s interními zákazníky, přibývá jen pomalu.*“ (Kejhová, 2011, [online])

Podceňování interní komunikace je jeden z důvodů, proč jsem zvolila tento námět za téma mé bakalářské práce. V teoretické části práce popisuje pojmy jako komunikace či public relations, které zastřešují interní komunikaci. Dále je zde kapitola věnovaná externí i interní komunikaci jako dvěma protipólům. V dalších sekcích teoretické části se práce již zaměřuje přímo na téma interní komunikace – prostředky vnitropodnikové komunikace, jaký je její cíl a mnoho dalšího.

V praktické části je zanalyzována interní komunikace ve zvolené firmě a nachází se zde i kapitola věnovaná marketingovému průzkumu uvnitř této organizace. Ten je proveden za účelem zmapování současného stavu vnitropodnikové komunikace ve firmě a má poskytnout výchozí informace pro návrhy na zlepšení interní komunikace ve vybrané firmě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO JE KOMUNIKACE

Jedna z charakteristik komunikace říká, že se jedná o proces sdílení informací, jehož cílem je eliminovat či úplně odstranit nejistotu na obou stranách, jež spolu komunikují. Podstatné je, že akt probíhá nejméně mezi dvěma účastníky. Člověk je tvor společenský, a proto je komunikace základem jeho žití a fungování. V průběhu historie si lidstvo vytvořilo mnoho forem komunikace, od posunků a gest až k rozmanitým a složitým formám jazyka, kterým se dorozumíváme do dnešní doby. Ačkoli prošel četnými změnami a formacemi, stále se jedná o jazyk jako prostředek k dorozumívání formou kombinace slov.

Přestože je jazyk téměř dokonalým prostředkem pro vzájemné dorozumívání a je navíc obohacen i o neverbální část projevu (mimika, posturologie, proxemika, haptika atd.), často vzniká i miskomunikace jako důsledek špatného pochopení sdělení na jedné či druhé komunikující straně. Vzhledem k faktu, že člověk není tvor, který by uměl číst myšlenky, je vždy nutné se dostatečně věnovat tomu, abychom své sdělení co možná nejlépe vysvětlili všem příjemcům. Je důležité si uvědomit, že vždy je cílem komunikace dosažení vzájemného porozumění, které je předpokladem důvěry. Získat důvěru je velmi těžká věc. (Svoboda, 2009)

Proces komunikace je utvořen 5 složkami. Jestliže jedna z nich chybí, není možné praktikovat komunikační akt.

- komunikátor/mluvčí – osoba, která je původcem sdělení
- komunikant/příjemce – osoba, jež sdělení přijímá a dešifruje
- komuniké – zpráva, která je vysílána
- zpětná vazba – zpráva o přijetí dané informace
- kontext – prostředí, ve kterém komunikace probíhá – může změnit pochopení sdělené informace (Friedlová, [online])

## 2 PUBLIC RELATIONS

Definice public relations je opravdu celá řada. Nelze objektivně zvolit jednu správnou, neboť každá se dívá na problematiku trochu jiným úhlem pohledu. Definice uvedená níže je sice rozsáhlá, je však velmi komplexní. „*Public relations jsou samostatnou řídicí funkcí, jejímž posláním je vytváření a udržování komunikačních kanálů, usilování o vztahy důvěry a vzájemného porozumění a hledání možnosti spolupráce mezi organizací a relevantní částí veřejnosti. PR orientují vedení organizace ve stavu veřejného mínění a starají se o otevřenost organizace vůči společenským potřebám. Jsou odpovědné za vytváření atmosféry odpovědnosti organizace vůči společnosti. PR podporují vedení organizace v jeho snaze držet krok s požadavky doby a učí je využívat dobových změn k prospěchu organizace tím, že anticipuje trendy jako systém včasné výstrahy. Základní podmínkou je z hlediska praxe využití výzkumů a z hlediska etiky nasazování nezávadných forem komunikace.*“ (Němec, 1996, s. 21) Pokud bychom chtěli zjednodušené vysvětlení pojmu public relations, můžeme použít velmi stručnou a výstižnou definici lépe stravitelnou pro běžného člověka. „*Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizace pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosaženým cílům organizace.*“ (Němec, 1996, s. 22)

### 2.1 Východiska public relations

I PR potřebuje vhodné prostředí a zázemí firmy, aby se mohlo dobře rozvíjet. Často to lze označit jako správnou politiku či filozofii firmy. Právě tyto stavební základy PR mohou buď velmi pomoci, pokud jsou v dobrém stavu, či naopak mohou uškodit celkovému vnímání firmy veřejností.

- Corporate Identity

Jedná se o ucelenou sumu velmi specifických jevů, zájmů, schopností, které svou soudržností odlišují firmu od jiných společností na trhu. Patří sem politika organizace, strategie firmy i například styl vedení. Právě corporate identity je stmelovacím prvkem všech lidí, kteří jsou zainteresováni do chodu firmy. Bez corporate identity by nemohla existovat žádná organizace, společnost, sdružení, spolek ani cokoli jiného. Je to specifická kombinace prvků, které sjednocuje ducha každého podnikavého celku. Stále je však otázkou, zdali může právě corporate identity spojit v jeden celek lidi s rozdílnými osobními postoji a ná-

zory. Pokud je corporate identity sestavena na základě diverzity mezi zaměstnanci, která je přítomna v každé firmě, a vezmou-li se v potaz i ostatní fakta, která mohou danou firmu identifikovat a tím odlišit, lze si vybudovat tak silnou corporate identity, jež budou všichni respektovat a obdivovat. Každý přece touží být zapojen, být něčeho součástí, Jak již zmiňuje Petr Němec ve své knize o public relations, corporate identity využívá některé prvky, které můžeme nalézt i při uplatňování public relations. Proto je nutné si uvědomit, že public relations vychází z corporate identity.

- Corporate design

Pod pojmem corporate design je vizuální stránka, pod kterou se společnost prezentuje na veřejnosti – interní i externí veřejnosti. Skládá se ze 6 elementů, které jako celek tvoří ucelený corporate design každé firmy:

#### **logo**

- jedná se o konstantu firmy, která má určitou signální funkci a reprezentuje firmu už při prvním pohledu
- ztělesňuje ideu podniku
- logo může mít obrázkovou, literární, slovní či kombinovanou formu

#### **rastr**

- úprava veškerých firemních písemností do jednotné podoby – newslettery, dopisní papíry, prospekty atd.
- podobně jako logo musí i rastr představovat filozofii podniku a na první pohled být jasně identifikovatelný
- směrem k médiím by měl rastr být jednoznačně natolik zajímavý, že jej novinář na první pohled rozezná a zaujme jej natolik, že je ochoten si sdělení v dokumentu obsažená přečíst

#### **písmo a typografie**

- stejně jako předchozí atributy, je i tento velmi podstatný a jeho vytvoření by se měli věnovat odborníci

- prostředky vložené do nalezení specifického písma, které bude charakterizovat podnik tak, jak potřebujeme, je investice do budoucnosti, která se mnohonásobně vrátí
- neprofesionální práce může ohrozit vnímání společnosti veřejností – příliš malé, či příliš velké písmo nebo až nezvykle kreativní zpracování může odradit čtenáře dokumentu, kterého budeme jen velmi těžko získávat zpátky

### **barva**

- barva působí mnohem intenzivněji než jakákoli forma, proto je její volba velmi důležitá
- barvy můžou působit vesele, hravě, ale i solidně a vážně a právě díky tomu mohou charakterizovat podnik i to, jak se chce profilovat

### **architektura, design**

- to, v jaké budově a v jakých kancelářích sídlí firma dává celkový obrázek o tom, jak chce být společnosti prezentována – konzervativní/dynamická, formální/neformální aj.
- Tento element nepůsobí pouze na externí veřejnost, ale především vytváří prostředí pro zaměstnance – veřejnost interní, která je velmi důležitá pro chod podniku
- je tudíž velmi podstatné, aby se zaměstnanci cítili v kanceláři dobře

### **ostatní**

- sem můžeme zařadit např. Sponzoring, reklamní a upomínkové předměty, pořádání různých kulturně-spoločenských akcí a podobných aktivity

- Corporate culture

*„Kulturou podniku rozumíme souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik (organizace) ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky či úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní i vnější veřejností. Kultura podniku se obvykle vyvíjí řadu let, ale už u zrodu organizace můžeme položit její základy.“* (Němec, 1996, s. 53)

- Corporate communication

Corporate communication představuje strategické zastřešení veškerých aktivit organizace či podniku směrem ven i dovnitř. Cílem této dlouhodobé strategie je změnit či upravit vnímání veřejnosti vůči organizaci (sdružení, podniku, organizace atd.). Tvoří a stará se o image a dle potřeb ji mění a formuje. Využívá se všech dostupných forem komunikace a kanálů pro šíření jednotlivých sdělení (inzeráty, sponzoring...), dále se snaží získat na svou stranu opinion leadery a formery, kteří rozšíří danou informaci mezi cílové skupiny a přitom zároveň komunikuje s institucemi a hromadnými sdělovacími prostředky. Vytváření corporate communication je jednou z klíčových rolí pro public relations, přičemž i public relations tvoří zároveň součást corporate communication.

- Corporate image

Tento pojem se používal především před zrodem corporate identity. Corporate image představuje to, jak je podnik či jeho zástupce vnímán v relevantní části veřejnosti. Je to pomyslná meta na poli komunikace pro každou organizaci či podnik. *„Pokud srovnáme CI a Cim, můžeme dojít k závěru, že CI je komplexnější, protože vychází z vnějších i vnitřních struktur organizace, zatímco Cim je tím, co už je „dáno“ a může být změněno, byť změny jsou možné obvykle jen v delších časových horizontech.“* (Němec, 1996, s. 57) Zároveň jsou součástí vnímání a utváření corporate image i emoce - předsudky, přání a naděje. Představa o corporate image každé společnosti vychází z množství informací, jež jsou veřejnosti či jedinci dostupné. (Němec, 1996)

## 2.2 Cíle public relations

I Vytyčení cílů public relations je základním úkolem k tomu, aby bylo možné naplno využít potenciál, který public relations nabízí. V organizacích, které mají stanovenou firemní filozofii na základě corporate identity, vychází public relations právě z této filozofie. V ostatních případech se opírá o určenou firemní strategii.

Dále je nezbytné udělat analýzu stávajícího image, výchozího stavu a stanovení image, které chceme docílit, stejně jako plán, jenž mapuje konkrétní realizační fáze.

Cíle public relations mají trojí charakter:



- ♣ reálné
- ♣ aktuální
- ♣ dobře definovatelné

Obecně je lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. cíle strategické (mají dlouhodobější charakter)
  - ♣ například zlepšení image organizace mezi investory či zlepšení kvality firemní produkce
2. cíle taktické (kratší výhledový horizont – cca na období jednoho roku)
  - ♣ s pomocí volnočasových aktivit upevnit pozitivní vztah zaměstnanců ke společnosti či informování veřejnosti o nové čističce odpadních vod (Svoboda, 2009)

### 2.3 Nástroje public relations

„PR využívají zejména tyto nástroje:

- ♣ *Media Relations* tzv. komunikace s médii – tiskové zprávy, tiskové konference, publicita.
- ♣ *Government relations* – vztahy s vládními institucemi
- ♣ *Public affairs* – vztahy s neziskovou sférou
- ♣ *Investor relations* – vztahy k akcionářům, investorům
- ♣ *Community relations* – komunikace s blízkým okolím
- ♣ *Employee relations* (interní komunikace) – vztahy se zaměstnanci
- ♣ *Minority relations* – vztahy s menšinovými skupinami
- ♣ *Veřejné akce (events)* – firemní večírky, akce pro zákazníky nebo obchodní partnery, kulturní akce, sportovní akce.
- ♣ *Publikace* – zaměstnanecké časopisy, zákaznické časopisy, výroční zprávy.

- ✧ *Firemní identita – zachování jednotného užití barev, grafických prvků a typografie v prezentačních materiálech (letáky, katalogy, webové stránky).*
- ✧ *Firemní kultura.*
- ✧ *Lobbyování.*
- ✧ *Corporate Social Responsibility (CSR) tzv. Aktivity sociální odpovědnosti – sociální odpovědnost firem směrem k okrajovým a slabším sférám společnosti, budování a posilování vztahů s komunitami“ (Nástroje PR, [online])*

### 3 EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE

#### 3.1 Externí komunikace

Komunikace zvaná externí představuje aktivity podniku směrem ven – k široké veřejnosti. Tyto aktivity převažují nad internals, neboť veřejnost mimo podnik je mnohem více heterogenní a prostředí pro komunikaci je značně složitější než v případě interní komunikace. (Svoboda, 2009)

Pro lepší přehlednost lze uvést základní podtypy externího public relations:

##### 1. Oblast financí

- ✦ komunikace s investory, akcionáři, finančními institucemi, médii orientovanými na burzovní zpravodajství, investory a finance obecně

##### 2. Public affairs

- ✦ vztahy na formální úrovni
- ✦ formalizované vztahy – práva a povinnosti podniku na lokální i globální úrovni

##### 3. Produktové PR

- ✦ komunikace na základě plánu, strategie, jejímž cílem je vzbuzení zájmu, důvěry a nakonec i ztotožnění s firemním produktem či službou
- ✦ hlavní záměr je zvýšení obrátu, jedná se o aktivitu velmi blízkou marketingu

##### 4. Press relations

- ✦ práce s hromadnými sdělovacími prostředky
- ✦ základem je dostat firmu, její zástupce, produkty či služby na stránky cílových médií
- ✦ budují se vztahy se širokou veřejností, nejen pouze s cílovou skupinou

## 5. Krizová komunikace

- ♣ aktivita, která nás připravuje na interní či externí konflikty
- ♣ ideální stav je, když praktikovaná opatření slouží jako prevence zrodu krize či k odhalení jejího zárodku
- ♣ cílem je neztratit vybudovanou image a důvěru a po skončení krize dále rozvíjet tyto dvě oblasti s co nejmenšími následky v důsledku krizové situace

## 6. Interní PR

- ♣ i interní komunikace může posloužit externím účelům ve formě zaměstnance jako šířitele sdělení do mimofiremního světa
- ♣ práce s hromadnými sdělovacími prostředky
- ♣ základem je dostat firmu, její zástupce, produkty či služby na stránky cílových médií
- ♣ budují se vztahy se širokou veřejností, nejen pouze s cílovou skupinou (Němec, 1996)

### 3.2 Interní komunikace

Jak by se dala popsat velmi výstižně právě interní komunikace? Mnoho lidí si představí, že se jedná pouze o komunikaci se zaměstnanci. Pracovníci firmy jsou jistě do této aktivity zapojeni, ale rozhodně nejsou jedinými participanty v tomto směru.

V dnešní době mnoho firem již nefunguje pouze na základě vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Jsou tu již mnohem složitější a komplikovanější sítě vazeb a vztahů. Do celého procesu se přidali dodavatelé, externí spolupracovníci, smluvní partneři, odborní poradci a mnozí další. Interní komunikaci můžeme tedy označit jako komunikaci uvnitř firmy. Kdokoli, kdo je do prostředí firmy více vtažen se může stát součástí tohoto komunikačního toku. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

Intenzita vnitropodnikové komunikace se zvyšuje nejvíce v období krize. U mnoha firem je krize dokonce jedinou příležitostí, kdy interní komunikaci a všechny její nástroje využívají, což je zásadní chyba. (Svoboda, 2009) Informovanost uvnitř podniku je kontinuální a dlouhodobý proces budování důvěry mezi cílovými skupinami interní komunikace a pod-

nikem. Pokud tato společnost nerespektuje a nepraktikuje, časem se jí laxní přístup v této oblasti vrátí s velmi negativním dopadem.

### 3.2.1 Cílové skupiny

Nejvýznamnějšími skupinami pro vnitropodnikovou komunikaci jsou tyto:

#### ▲ Zaměstnanci

Aby se mohli lépe ztotožnit s podnikovými cíli, musí mít dostatek informací, jež vzbudí důvěru ve firemní konání a přesvědčí je o jejich podstatné roli v celkovém konceptu firmy a jejím fungování. Pokud bude společnost se svými zaměstnanci mluvit otevřeně, dávat jim maximum informací a bude se zajímat i o jejich potřeby, takže jim poskytne jistou formu interakce, hodně tím získá. Zaměstnanci budou mít potřebnou morálku a budou napomáhat při šíření dobrého jména firmy.

#### ▲ Akcionáři

Je nezbytně nutné informovat veškeré osoby či instituce, které jsou finančně zainteresovány do dění v podniku. Nejčastějšími prostředky pro zajištění informovanosti této skupiny jsou výroční zprávy či osobní setkání za účelem prezentace úspěchů firmy.

#### ▲ Dodavatelé a zákazníci

Základem je, aby dodavatelé měli všechny informace, které zajistí jejich loajalitu i v případě, kdy nastane problém. Hlavní je, aby dodavatelé i zákazníci přijali fakt, že prosperita firmy záleží i na nich a jsou tudíž velmi důležití.

#### ▲ Nejbližší okolí

Okolí v blízkosti firmy by také mělo dostávat své penzum informací. Nakonec často jsou to právě lidé z okolí firmy, kteří v ní najdou uplatnění jako zaměstnanci. Zároveň by měli lidé žijící v blízkosti firmy vědět, jaký má firma přínos pro oblast, v níž žijí, a tato firma podniká.

S těmito skupinami je podstatné udržovat vzájemnou informovanost, ale mnohem důležitější je nejen tyto lidi informovat, ale především jim předávat takové informace, které povedou k utváření jejich postojů, pozitivních vztahů směrem k firmě a k jejímu působení. Dobře fungující interní komunikace musí ovlivňovat postoje, pocity a názory a zároveň je udržet.

### 3.2.2 Formy pro komunikaci interního PR

Komunikace uvnitř firmy může mít jednu ze 3 základních forem, a to.

- ✦ osobní – porady, one2one rozhovory...
- ✦ písemnou – psaná pravidla, kodexy, manuály
- ✦ elektronickou – e-mailové newslettery, intranet

Kterou z nich je nejlepší zvolit nelze obecně určit. Každá z nich je vhodná pro jinou příležitost a jiný druh sdělení. Určitě není běžné obdržet výpověď e-mailem stejně tak, jako není běžné dělat interní poradou, abychom sdělili, že máme na chodbě nový obraz od známého umělce.

To, jakou formou budeme promlouvat k interní veřejnosti je vždy na rozhodnutí zkušeného manažera. Dále můžeme komunikační formy rozdělit na:

- ✦ komunikace osobní
- ✦ komunikaci skrze média

#### 3.2.2.1 Osobní komunikace

##### 3.2.2.1.1 One2one

Komunikace tváří v tvář je nejběžnější formou komunikace, neboť je nenahraditelná. Je natolik specifická, že ji nelze ničím substituovat. Nabízí možnost okamžité zpětné vazby ze strany příjemce sdělení a tím umí otevřít spontánní diskuzi. Zároveň dokáže bezprostředně odstranit jakékoli šumy v komunikaci.

Tato forma interní komunikace stylem „face2face“ má navíc k dispozici i neverbální složku, která pomáhá ucelit a zintenzivnit sdělení, které komunikátor šíří.

#### 3.2.2.1.2 Týmové porady

Porady v rámci týmu – ať už stálých spolupracovníků nebo lidí z různých oddělení, kteří spolupracují ve vymezeném čase společně na jednotlivých projektech či jinak sestavený tým – jsou nezbytnou součástí každé organizované společnosti. I ty nejmenší organizace by měly pravidelně pořádat týmové porady, na kterých budou účastníci vzájemně informováni o dění na jednotlivých dílčích činnostech. Manažeři mohou při té příležitosti utvrdit své podřízené, jak je jejich úloha ve firmě důležitá a zároveň je motivovat.

V případě porady je na prvním místě příprava všech zúčastněných. Nedostatečná reaktivita může být zapříčiněna zanedbanou přípravou. Každý z participujících by měl být seznámen se zápisem z předchozí porady, mít vyhotoven přehled úkolů a obeznámit ostatní s fází jejich vypracování. Cílem těchto porad by mělo být nejen zvýšení informovanosti v rámci týmu, ale i prohloubení týmové spolupráce a vazeb uvnitř vytvořených pracovních týmů.

Velmi důležitým prvkem je osoba, která poradou vede – moderátor. To, co poradou přinese každému z účastníků, přímo závisí na manažerovi, který poradou vede. Je potřeba usměrňovat diskusi a nezabývat se okrajovými záležitostmi či osobními problémy a neshodami.

#### 3.2.2.1.3 Firemní mítinky a interní prezentace

Pořádají se v pravidelných intervalech, nejméně však jednou ročně. Shromáždění zaměstnanců je skvělou příležitostí pro oznámení strategických rozhodnutí, plánů pro nadcházející období, výročí, vyhlášení nejlepších zaměstnanců. Dále mohou být představeny organizační změny, výsledky či úspěchy z předchozího období aj.

#### 3.2.2.1.4 Interní školení

Programy sloužící k vyškolení zaměstnanců mohou mít různý charakter. Zaměstnanci se díky nim mohou sblížit a ztotožnit s firemními cíli a strategií, mohou si rozšířit obory v rámci své specializace (produktová školení) či odbourat nejistotu při určitých tématech formou otevřené diskuze všech zúčastněných.

#### 3.2.2.1.5 Dny otevřených dveří

Tato forma komunikace je přímo závislá na ochotě managementu přiblížit zaměstnancům i triviální základy fungování firmy, otevřít jakékoli téma a diskutovat o něm. Nejedná se o běžnou praxi, proto nelze čekat, že v každé firmě bude den otevřených dveří běžnou praxí.

#### 3.2.2.1.6 Konzultace

Dalším úkolem manažera je vyhrazení času pro své zaměstnance na konzultace. Obvyklé načasování není určeno, opět závisí na ochotě manažera si najít čas pro diskuzi se svými podřízenými. Pokud však svolí k poskytování konzultací, je velmi důležité je plánovat dopředu a udržovat v nich systém.

#### 3.2.2.1.7 Pochůzky vedení

Jednou z forem komunikace se zaměstnanci se mohou stát manažerské pochůzky. Návštěvy z managementu v pracovním prostředí jejich podřízených mohou pomoci v komunikaci s jedinci, kteří mají obavy z přímé veřejné konfrontace a nejsou proaktivní při vyjadřování svých názorů. Tímto způsobem je možné právě tyto zaměstnance oslovit a dokázat jim, že jejich vyjádření vedení zajímá. Zároveň lze situaci využít k pochvale za dobře odváděnou práci. Je však zapotřebí počítat i s negativní odezvou, proto musí být manažer v podobných případech velmi dobře připraven.

#### 3.2.2.1.8 Společenské, sportovní aktivity

Ve většině případu jsou podobné akce skvělou volbou pro rozvinutí neformální komunikace a tím i získání lepšího povědomí o tom, jak se zaměstnanci doopravdy cítí. Při těchto aktivitách padají bariéry a společnost se baví spontánně. Někdy je součástí programu i prezentace na předem určené téma či se může jednat pouze o oslavu úspěšného roku či jiné příležitosti (vánoční setkání, výročí, teambuilding atd.) (Holá, 2006)

### 3.2.2.2 *Komunikace s pomocí médií*

#### 3.2.2.2.1 Vizuální, audiovizuální

Forma sloužící mnohým účelům. Od instruktážních videí pro informování nových zaměstnanců přes prezentace a interní školení, využívání intranetu až po videokonference. Výhodou může být okamžitá zpětná vazba (například v případě video hovorů).



#### 3.2.2.2.2 Výroční zprávy

Výroční zprávy jako součást business plánu společnosti mají za cíl informovat příslušné zájemce o aktuálním stavu firmy. K nalezení jsou zde úspěchy firmy na trhu, výsledky za uplynulé období, plnění cílů vůči plánu, dokončené zakázky a mnoho dalšího. Zpracovává se většinou jednou ročně. Souhrnné informace o hospodaření firmy slouží jako vodítko pro případné investory, zároveň jako informační zdroj pro veřejnost. Může obsahovat nejen přehled za uplynulý rok, ale i výhledy a plány do budoucna.

#### 3.2.2.2.3 Profil firmy

Souhrn základních informací v podobě firemního profilu je vodítkem pro každého, kdo se s firmou setká. V dokumentu je obsaženo vše, co se týká firemní filozofie, její vize, mise. Součástí může být i rubrika věnovaná dosavadním firemním úspěchům či její vizibilitě v médiích. Výsledný dojem by měl být pozitivní a prezentovat firmu jako důvěryhodného partnera.

#### 3.2.2.2.4 Manuály činností

Tzv. „job descriptions“ neboli popisy jednotlivých pracovních pozic, jejich umístění v rámci firemní hierarchie a návazností na další činnosti, stejně jako určení jednotlivých zodpovědností a kompetencí slouží k udržení pořádku ve firmě a k hladkému průběhu všech pracovních procesů. Manuály mohou obsahovat i popis reportingu, vykazování jednotlivých aktivit, soubor šablon a formulářů a mnoho dalšího, co lze dopředu nastavit směrem ke každému pracovnímu místu.

#### 3.2.2.2.5 Firemní newsletter

Firemní časopis (noviny) bývá velmi oblíbeným periodikem u interní veřejnosti. Informace v něm obsažené mívají lépe stravitelnou podobu než kupříkladu výroční zpráva, neboť bývají zaměřena na aktuální témata související s životem firmy a jejich zaměstnanců. Co se v poslední době povedlo, jaké úspěchy firma zaznamenala, kdo měl na nich největší podíl a komu je potřeba udělit zvláštní pochvalu či poděkování. To vše jsou informace, které zaměstnanci zajímají a mohou je motivovat. Součástí firemního newsletteru jsou i rubriky zaměřené na reporty z firemních akcí, fotky, popisky, komentáře či výsledky různých testování firemních produktů u nezávislých redakcí. Stejně tak může být zařazeno i představení jednotlivých zaměstnanců, ať už řadových nebo z top managementu firmy.

#### 3.2.2.2.6 Nástěnky

Nástěnka je jednoduchým a účinným prostředkem komunikace, obzvláště vhodným pro sdělení s trvalejším rázem, které by mělo být příslušným osobám neustále na očích, např. firemní desatero, popisy pracovních procesů, přehledy plnění plánů v průběhu týdne, měsíce, roku atd. Výhodou nástěnky je její finančně nenáročný provoz, ačkoli může plnit podobnou úlohu jako firemní bulletin.

#### 3.2.2.2.7 Intranet

Intranet představuje vnitropodnikovou síť, na kterou se lze připojit s pomocí počítače. Webové stránky intranetu mají podobné rozhraní jako webové stránky na internetu. Přístup na intranet je udělen pouze vybraným osobám, které mají oprávnění procházet tyto stránky. Intranet může nahradit funkci klasické nástěnky ve fyzické podobě. Místo toho lze procházet informace v elektronické podobě a v reálném čase je i měnit, doplňovat či odstraňovat.

#### 3.2.2.2.8 Firemní televize, rozhlas

Tento způsob komunikace se zaměstnanci se hodí nejvíce do velkých firem, kde se pracuje v halách či open space prostorách, ve kterých lze umístit televizi či rádio tak, aby byly dobře slyšet i vidět. S pomocí televize či rozhlasu lze komunikovat nejrůznější sdělení, povětšinou se však jedná o jednodušší oznámení jako například avizo blížících se uzávěrek, příchod nového zaměstnance, novinky na jednotlivých pracovištích (nové vybavení, inovace v procesech, výpadky elektriky atd.)

#### Firemní dárky a předměty

I dárky či upomínkové firemní předměty mohou získat pozornost zaměstnance a motivovat jej k lepšímu pracovnímu výkonu. Tužka, tričko či hrníček s firemním logem posílí soudržnost zaměstnance k firmě, jeho věrnost značce a zároveň může firmu prezentovat na veřejnosti. Tričko s logem, které daruje firma zaměstnanci, aby jej oblékl při firemním maratonu, či tužka, kterou zaměstnanec využije k podpisu smlouvy při jednání s dodavateli, podporuje jednotnou prezentaci firmy i u externí veřejnosti.

#### 3.2.2.2.9 Nabídka firemních produktů a služeb pro zaměstnance

Nejlepším zaměstnancem se stává většinou ten, který věří své firmě i jejím službám či produktům. Proto je nejvhodnější cestou poskytnout zaměstnancům zkušenost s firemními

produkty a službami. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, určitě dají rádi doporučení i svým blízkým a přátelům a nezapomenou zmínit výjimečnost služeb či produktu.

#### 3.2.2.2.10 Firemní oblečení

Některá povolání vyžadují z hygienických, bezpečnostních a jiných důvodů speciální oblečení. Umístit na ně logo a sladit je v korporátních barvách je určitě dobrou cestou, jak prodat značku navenek a opět povzbudit v pracovnících pocit sounáležitosti a důležitosti. Některé firmy mají předepsané regule pro typologii šatů, které smí zaměstnanci nosit a v pravidelných intervalech přispívají zaměstnancům na nákup tohoto oblečení tzv. „ošatným“. (Holá, 2011)

### 3.2.3 Obsah vnitropodnikové komunikace

#### 3.2.3.1 Data

Data představují vše, co můžeme zachytit našimi smysly. Jsou to strohá fakta bez dalšího doplňujícího významu. Počty zákazníků, objemy prodejů, data z účetnictví firmy. Data se neváží na lidské vědomí a bývají většinou zpracována s pomocí technologie do předem definované struktury.

#### 3.2.3.2 Informace

Z dat umí vytvořit informaci uživatel, a to na základě svých znalostí. Uživatel tudíž může pracovat s daty pouze za předpokladu, že má určité znalosti potřebné ke zpracování dat. Pokud těmito znalostmi nedisponuje, nemají pro něj data žádnou vypovídající hodnotu.

#### 3.2.3.3 Znalosti

Jednoduše řečeno se jedná o soubor hodnot, principů, vědomostí, zkušeností a mentálních modelů, podle kterých žijeme. „Definovat znalost lze složitěji jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.“ (Holá, 2011, s. 9)

#### 3.2.3.4 Firemní strategie

Strategie firmy popisuje stěžejní cíle firmy a cestu k tomu, jak jich dosáhnout.

### 3.2.3.5 *Firemní kultura*

Soubor pravidel a norem, které přímo ovlivňují, jak se zaměstnanci firmy chovají. Firemní kultura představuje chování a vystupování firmy navenek i uvnitř.

### 3.2.3.6 *Osobnost firmy*

Osobnost firmy utváří celkové i jednotlivé dílčí charakteristiky firmy. Chování jejích zaměstnanců a manažerů tak, jak jej vnímá interní i externí veřejnost.

### 3.2.3.7 *Firemní identita*

Identita je fyzicky hmatatelná, je to způsob chování jednotlivých zaměstnanců a firemní komunikace. Dále jsou to různá prohlášení, produktová prezentace atd.

### 3.2.3.8 *Symbolika*

Symboliku reprezentují vizuálně identifikovatelné znaky firmy jako interiéry prodejen, logo, firemní oblečení). (Holá, 2009)

## 3.2.4 **Cíle interní komunikace**

Cílů interní komunikace je víc. Jsou to především spokojení zaměstnanci, kteří jsou hrdí na to, že mohou pracovat pro svou firmu a mohou být součástí dění ve firmě. Zaměstnanci sdílí firemní vizi a misi a firmě projevují svou loajalitu. Zároveň šíří dobré jméno firmy a tím vylepšují její jméno mezi širokou veřejností. Se spokojenými zaměstnanci se firma stává stabilním podnikem, který je postaven na dobře informovaných a motivovaných zaměstnancích.

Cíle tedy můžeme stručně definovat takto:

- ✦ schopnost měnit postoje zaměstnanců
- ✦ vytváření pozitivních vztahů mezi firmou a zaměstnanci
- ✦ ztotožnění zaměstnanců s firemními cíli, firemní vizí a misí
- ✦ motivace zaměstnanců

- ✧ vybudování loajality a důvěry zaměstnanců ve firmu a naopak (Interní komunikace, [online])

### 3.2.5 Zásady interní komunikace

I interní komunikace má své zásady pro to, aby dobře fungovala. Pokud chce firma využívat interní komunikace ke svému prospěchu, nelze operovat pouze s daty a informacemi. Vnitropodniková komunikace není pouze o tom, co firma říká, ale také jak často, komu, v jaké formě. Špatná interní komunikace může firmě i uškodit. Začnou se rozmnožovat nej-různější spekulace a firma se dostává do informační miskomunikace, ze které je těžké uniknout. Řešením ani není být vůči zaměstnancům maximálně transparentní, neboť jsou jisté věci, které se mají říkat pouze ve správný čas a těm správným lidem.

Pokud se firma chce zmocnit interní komunikace ve svůj prospěch, musí dodržovat několik pravidel zdravé komunikace se zaměstnanci a tím se vyvarovat potencionálnímu nezdaru na poli vnitropodnikové komunikace.

#### 1. Jednotný tým vedení

Již na začátku je potřeba vytvořit jednomyslný, spolupracující tým, který půjde společně za cíli firmy a budeme vystupovat jednotně. Na bedrech top managementu je vypracovat principy a zásady vedení, které musí každý manažer působící ve firmě dodržovat.

#### 2. Plná odpovědnost managementu

Jednou z podstatných vlastností dobrého manažera je bezpochyby schopnost komunikace. Znalosti a dovednosti na poli komunikace určují kvalitu manažera v pracovním prostředí. Je velmi zásadní, aby manažeři cítili osobní zodpovědnost za komunikační proces a jeho fungování v rámci firmy, neboť právě ten je pilířem úspěšnosti každého týmu.

#### 3. Organizace práce, organizační struktura a dělba práce

Je nepsaným pravidlem, že čím složitější je firemní hierarchie, tím je její vedení a komunikace komplikovanější. Proto by každé vedení při sestavování firemní struktury mělo brát v potaz prvek komunikace. Čím víc nesjednocených informací se dostává do prostředí firmy, tím více se postupně zkreslují a hrozí riziko jejich zániku a nedoručení těm správným příjemcům v té správné formě.

#### **4. Personální politika – pracovní vztahy**

Dobře vedená personální politika je vizitkou firmy stejně jako ostatní atributy. Jasný systém odměňování, poskytování rovných příležitostí, potírání šikany a diskriminace, netolerování protekce, spravedlivé tresty a oceňování zásluh jsou věci, které každý zaměstnanec vnímá a díky nim si utváří obrázek na firmu jako takovou, buduje či ztrácí k ní důvěru, loajalitu a motivaci.

#### **5. Fungující vnitřní marketing**

Vzhledem k tomu, že je interní komunikace součástí komunikačního mixu, je povětšinou i v kompetenci marketingového oddělení. Součástí marketingových aktivit musí být i vnitřní komunikace se zaměstnanci jako představiteli „vnitřního zákazníka“.

#### **6. Kultura firmy založená na etických a morálních hodnotách**

Interní komunikace jako dílčí část firemní kultury je potřeba nastavit již na začátku. Efektivní vnitropodniková komunikace může fungovat pouze za předpokladu, že firma je založena na morálních a etických principech, vzájemné důvěře a porozumění.

#### **7. Komunikační dovednosti a schopnosti managementu**

Firma by měla zaměstnávat pouze manažery, kteří mají zájem na osobním rozvoji, jsou schopni sebereflexe a mají požadované komunikační dovednosti a schopnosti. Vhodným tréninkem pro rozvoj osobnosti manažera je trénink systemického koučování, který účastníky naučí, jak ovládat umění sebereflexe a autokoučingu.

## 8. Feedback neboli zpětná vazba

System zpětné vazby slouží k vylepšení interní komunikace, nalezení mezer a chyb. Zdokonalování komunikace na základě zpětné vazby je nejefektivnějším způsobem, jak pracovat s vnitropodnikovou komunikací. Existují 3 úrovně, na kterých lze provést hodnocení. První z nich je hodnocení probíhající mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Druhý stupeň je týmové hodnocení – tým ohodnocuje svého manažera a on zase svůj tým. Poslední, třetí úroveň je celofiremní. Zaměstnanci hodnotí společnost jako jednotný celek. Témata takového hodnocení bývají často mířena směrem k celkové politice firmy, jejímu vedení, sdílení vize a mise společnosti. Tyto dotazníky mívají většinou anonymní podobu, zaměstnanci se nemusí při jejich vyplňování identifikovat.

## 9. Definovaná komunikační strategie a komunikační plán

Komunikační strategie má základ v celkové strategii společnosti a jejich cílů. Vytvoření strategie vnitropodnikové komunikace je v rukách managementu.

Komunikační plán popisuje Jana Holá ve své knize věnované interní komunikaci následovně: *„Komunikační plán je konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie firmy. Je určitým projektem na zvolené období, nejlépe roční. Plán zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkolů s uvedením prostředků, odpovědností, nákladů. Konkrétní úkoly vycházejí z jednotlivých cílů strategie a musí být specifikovány tak, aby jejich příprava a realizace odpovídala otázkám proč, kdy, kdo a jak.“* (Holá, 1996, s. 55)

### 3.2.6 Čeho je lepší se v interní komunikaci vyvarovat?

Stačí jediná chyba na začátku a veškerá snaha o nápravu může být marná. V souvislosti s vnitropodnikovou komunikací existují tři základní poučení, která pomáhají snížit riziko neúspěšné komunikace mezi firmou a zaměstnanci. Jejich dodržování je základem úspěšného procesu interní komunikace a klíčem k vytvoření pozitivního vztahu se zaměstnanci. Tři „N“ jsou tedy:

#### 1. Neplkat

Mnoho lidí ve vedoucích pozicích mají pocit, že pokud se budou směřem ke svým podřízeným vyjadřovat košatě a používat velké množství cizích či odborných názvosloví, vzbudí v jejich očích respekt a uznání. Opak je pravdou. Zaměstnanci nestojí o sdělení, kterým nerozumí, proto není žádná ostuda se o svém projevu či o formě sdělení nejprve poradit s vedoucím interní komunikace, než bude přednesen interní veřejnosti.

## 2. Nemlčet

Pokud se firma dostane do problémů či plánuje procházet organizačními změnami, je nejhorší variantou mlčet o těchto záležitostech před vlastními zaměstnanci. Ať již firma chce či nechce, vždy se tato nervozita v ovzduší projeví i na komunikaci uvnitř firmy. Pokud se management vyhýbá odpovědím na otázky z řad svých zaměstnanců, vzniká nejistota a strach, který dává prostor pro nejružnější spekulace a roznášení klepů uvnitř firmy. Mnohdy tyto pomluvy a šeptanda zapříčiní revoltu mezi zaměstnanci či ztrátu motivace. Z relativně malých problémů mohou vzniknout nafouknuté bubliny a jedna domněnka vyvolává tisíc otázek, na které si v nejhorším případě zaměstnanci odpovídají sami. Proto je v tomto případě vždy lepší transparentnost. Různá sdělení jsou říci různými způsoby, proto je moudré se opět poradit s manažerem interní komunikace o vhodném postupu při sdělování konkrétních informací.

## 3. Nenudit

Dnešní doba upřednostňuje bulvární styl prezentace informací. Nastala éra infotainmentu a lidé touží po informacích zabalených v lákavém obale, který je na první pohled zaujme. Proto i například firemní časopis by měl být dostatečně kreativní a zaujmout na první pohled. Odstrašujícím případem je pro zaměstnance novinový styl prezentace, kterého jsou přesyceni. Originální podávání informací je dnes jedinou zárukou, jak může firma zvýšit šance oblíbenosti vnitropodnikových médií. (Pavlečka, [online])



## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum označuje proces získávání informací, ke kterým se nelze dostat jinou cestou. Jedná se o systematické sbírání, shromažďování, získávání, zpracování a vyhodnocování informací o problému, kterému musí firma čelit. Často se lze setkat i se záměnou pojmu výzkum a průzkum. Hlavní rozdíl mezi těmito činnostmi je délka jejich trvání. Mezitím, co průzkum probíhá v relativně krátkém časovém horizontu, tudíž nejde tak do hloubky, výzkum je časově náročnější a detailně zkoumá danou problematiku.

Charakteristickými rysy marketingového výzkumu jsou jedinečnost získaných informací, aktuálnost a vysoká vypovídací schopnost. K pozitivům se však vážou i negativa v podobě finanční náročnosti provedení marketingového výzkumu, potřeby dobře vyškoleného personálu, který se na výzkumu bude podílet.

Největším úskalím výzkumu je porovnání nákladů na jeho uskutečnění s hodnotou dat, které zadavatel získá. Náklady se zjistí relativně jednoduše, neboť sestávají z financí, které za se na pořízení výzkumu vydají. Určení hodnoty získaných informací je mnohem složitější a mnohdy právě zde bývá největší komplikace při vyhodnocování nákladové efektivity uskutečněného výzkumu.

Výzkum lze členit dle různých parametrů. Dle účelu, délky trvání atd. Mezi ty základní typy patří členění na:

- primární – jedná se o práci v terénu, kdy je dotazovatel v přímém kontaktu s respondenty; primární zdroje lze označit jako původní nositele informací, existují vnitřní (v pracovněprávním vztahu s danou firmou, pro kterou je výzkum prováděn) a vnější
- sekundární – výzkum pracuje s již existujícími fakty – interními i externími (veřejně dostupné informace)

Poté můžeme dělit na:

- kvantitativní – zabývá se četností jevů, které již proběhly, či stále probíhají; účelem je získat statisticky spolehlivé výsledky na základě měřitelných údajů (test, dotazník, standardizované pozorování...)
- kvalitativní – pátráme po příčinách, proč se daná věc děje; účelem je zjistit motivy, postoje či mínění; často je nutné se dostat do podvědomí respondenta, proto není

neobvyklá podpora odborníka v oblasti psychologie (používá se metod pozorování, ohniskových skupin, individuálních interview...) (Kozel, [online])

## 5 CÍL PRÁCE, PRACOVNÍ HYPOTÉZY

### 5.1 Cíl práce

Primárním cílem této práce je zjistit, na jaké úrovni se nachází vnitropodniková komunikace ve firmě Tetra Pak, jaké nástroje využívá a jak na komunikaci reagují zaměstnanci. Dalším cílem poté bylo z případných nedostatků vyplývajících z provedeného dotazníkového šetření a osobní zkušenosti z firemního prostředí vyvodit závěry v podobě návrhů na zlepšení interní komunikace ve firmě Tetra Pak ČR a SR.

### 5.2 Pracovní hypotézy

Znění pracovní hypotézy je následující: **„Interní komunikace je stále ještě nedostatečně využívána.“** Její verifikace je uvedena v závěru práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 TETRA PAK ČR A SR

### 6.1 Historie firmy

#### 40. léta

V těchto letech je založena firma Tetra Pak. Její úkol není snadný, neboť začíná novou éru podnikání v oblasti obalové techniky. Ve stejném období končí druhá světová válka, na světě se objevují bikiny, helikoptéry, vodíková bomba a mnoho jiných novinek.

1943 – Ruben Rausing začal pracovat na vývoji jedinečného obalu na mléko, který spotřebuje minimální množství použitého materiálu při zachování maximální možné úrovně hygieny. Je položena základní myšlenka pro legendární čtyřstěnný obal zvaný Tetra Pak Classic.

#### 50. léta

V padesátých letech se Tetra Pak dostává na vrchol, z nuly se stává miliarda prodaných obalů

1951 – Všechno to začalo v Lundu

Ruben Rausing a Erik Wallenberg založili firmu AB Tetra Pak ve švédském městečku Lund, jež se stává dceřinou společností firmy Åkerlund & Rausing. Zároveň je médiím představen nový obal, který okamžitě vzbudil vlnu pozornosti 18. května je tisku prezentován nový balicí systém, který vzbuzuje velkou pozornost.

1953 – Tetra Pak vs. Skleněné lahve na mléko

Tetra Pak bojuje proti sklěněným obalům na mléko a potahuje svůj kartonový obal polyetylenovou vrstvou.

1954 – Německý trh je prvním exportním místem

Německá mlékárna Alster Milchwerk v Hamburku se stává prvním vlastníkem exportovaného stroje firmy Tetra Pak.

1956 – Vývoj zahájen

Tetra Pak se stěhuje do stávající továrny v Lundu a startuje vývoj aseptického systému.

1958 – Rok ve znamení Tetra Classic

Na svět přichází nový stroj T-150 určený pro balení neperlivých nápojů a mléka do 200ml portion packů.

1959 – Miliarda obalů, osm zemí

Kapacita výroby dosáhla miliardy obalů ročně. Prodej probíhá v osmi zemích. Chystá se zrod obalu Tetra Brik.

## **60. léta**

1960 Mexico Milk

V tomto roce Tetra Pak zahajuje expanzi do Střední Ameriky, v Mexiku je otevřen závod vyrábějící obalový materiál.

1961 - Hello Ultra-Hygiene!

Převratný moment v historii Tetra Pak reprezentuje vynález aseptického plnicího stroje na mléko bez bakterií. Zároveň ve stejném roce probíhá expanze Tetra Pak do SSSR.

1962 Na západ

Začíná prodej čtyřstěnných kartonových obalů v USA.

1963 – Zrození Tetra Brik

Uvedení obalu Tetra Brik na švédský trh.

1964 – Na Střední Východ

Tetra Pak s pomocí svého stroje Tetra Classic Aseptic vstupuje na Střední Východ, konkrétně do Libanonu.

1965 – Přichází obal Tetra Rex

Firma Åkerlund & Rausing je prodána z důvodu získání potřebného kapitálu na rozvoj společnosti AB Tetra Pak. Na trh přichází nový obal Tetra Rex se stříškou.

1969 – Tetra Brik Aseptic

Jsou vyrobeny první stroje s názvem Tetra Brik Aseptic. Trh přivítal Tetra Classic Aseptic na obaly s objemem 1 litr.

**70. léta**

1971 – Deset miliard obalů ročně

Expanze na Dálný Východ, otevření závodu v Japonsku. Tetra Pak se dostává se svou roční výrobou na hranici 10 miliard obalů.

1972 – Od Číny po Afriku

Poprvé se představujeme v Číně na pekingském veletrhu. Otevíráme také nové školící středisko v keňském Nairobi.

1974 – Mléko u protinožců

Tetra Pak Australia oficiálně otevírá vlastní závod na výrobu obalových materiálů.

1975 – CSR v Íránu

Je podepsán kontrakt týkající se sociálního projektu zaměřeného na téma dostatečného přísunu bílkovin.

1976 – Na trh přichází obal Tetra King

V Lundu a jeho okolí se testuje nový obalový systém Tetra King.

1977 – 20 miliard obalů

Celková roční produkce již přesahuje více jak 20 miliard obalů. Na USA trh je uveden Tetra Brik.

1978 – První stroj Tetra King exportovaný do Německa

Tetra Pak „zasekává drápek“ a otevírá závod v Jižní Americe v brazilském Monte Mor.

1979 – Čaj do Číny

Do Čínské lidové republiky je dodán první stroj Tetra Brik Aseptic. V nabídce produktů zabalených v obalech Tetra Pak je například chryzantémový čaj či džus z cukrové třtiny.

**80. léta**

1980 – Objem výroby se nachází na 30 miliardách obalů ročně.

1981 – Víno v obalech Tetra Brik Aseptic

Americký úřad pro potraviny a léky (United States Food and Drug Administration) schvaluje Tetra Brik Aseptic.

1983 – Konec jedné éry Tetra Paku

10. srpna umírá Dr. Ruben Rausing - zakladatel společnosti Tetra Pak.

1985 – Aseptické obaly se stávají hitem

Je vyráběno více než 37 miliard obalů ročně a 65 procent produkce představují aseptické obaly.

Tetra Pak kupuje Alfa-Laval Logistics AB, firmu orientující se na vývoj a prodej distribučních zařízení pro potravinářský a mlékárenský průmysl.

1986 – Víno na vzestupu

Na dvanácti trzích je vyrobeno přes 400 milionů kartonových obalů Tetra Brik Aseptic na víno.

Tetra Pak v USA provádí akvizici firmy Liquipak.

1987 – Upevňujeme pozice na Dálném Východě...

Otevření továrny v Pekingu a závodů na Taiwanu a Fidži.

1988 – ...i na Blízkém Východě

Výroba obalů na Ukrajině, v Turecku a Indii.

1989 – Dosažena hranice 50 miliard obalů ročně.

## **90. léta**

1991 – Řešení „od krávy až po karton“

Tetra Pak kupuje firmu Alfa-Laval (přední světový dodavatel strojů a zařízení pro potravinářský a zpracovatelský průmysl a zemědělství. Vzniká koncern Tetra Pak Alfa-Laval Group.

1993 – Ročně je vyrobeno více než 60 miliard obalů.

1994 – „Go square“

Na trhu se objevuje Tetra Brik Square, obal na pasterizované mléčné výrobky, který je nákladově efektivní a podstatně zeštíhlený.



Na trh přichází technologie pro zachování konsistence, chuti a trvanlivosti potravin s názvem High Pressure Processing (HPP).

Tetra Pak kupuje švýcarskou firmu Dynaplast S.A. – součástí portfolia se stávají PET láhve.

1995 – Řekněte „sýr“

Tetra Pak dále kupuje i firmu Tebel MKT orientovanou na výrobu sýrů.

1996 – „Eight and drink“

Je dán do oběhu osmistěnný portion pack Tetra Prisma. Jeho tvar i velikost si získává oblibu u cílových uživatelů každého věku a díky uzávěru PullTab je zajištěna jednoduchá manipulace s obsahem.

### **Nové tisíciletí**

2002 – Čína používá více než 7 miliard obalů ročně

V Číně rapidně roste zájem o obaly Tetra Pak a Čína se stává největším trhem s odběrem necelých 7,5 milardy obalů za rok.

Vznikají obaly Tetra Fino Aseptic 200 ml a 250 ml s otvory na brčko.

2003 – Zaostřete své smysly

Na trh přichází nový výrobek s názvem Sensory Straw asociovaný se zábavnou image a radostí z konzumace nápojů.

Nové balení zvané Tetra Recart je na světě. Je to první retortní systém na světě, který zpracovává a balí obsah na bázi kartonu. Je určen pro uchovávání trvanlivých potravin skládajících se z pevných částic

2005 – Get fruity

Zrození Tetra Therm Aseptic Sensa, jejíž základem je nová technologie pasterizace a míchání ovocných nápojů.

2006 – Důraz na nákladovou efektivitu

Plnička obalů Tetra Pak A1 je nákladově nejefektivnějším strojem svého druhu.

Tetra Therm Lacta, systém pasterizace mléka, dosahuje energetické úspory až 12%.

Na trh přichází Tetra Gemina Aseptic, obal na džusy a tekuté mléčné výrobky. Jako první je vyroben z rolí a má aseptické vlastnosti.

2007 Přichází Tetra Gemina

Do Španělska je dodáván Tetra Gemina Aseptic systém.

Plnění plánu na snížení hodnoty emisí CO<sub>2</sub> o 10 procent do roku 2010.

2008 – Více než 141 miliard obalů.

2009 – Přes 2 miliardy kartonových obalů Tetra Pak nese FSC označení.

## 6.2 Mise

Hlavní misí společnosti Tetra Pak je poskytovat prvotřídní a inovativní servis všem svým zákazníkům. Práce na kontinuálních inovacích a správném chápání klientských potřeb, stejně jako udržování dobrých vztahů s dodavateli jsou základem úspěchu firmy Tetra Pak. Cílem Tetra Pak je dodávat svá řešení všude tam, kde lidé konzumují potraviny, a to se úspěšně snaží naplnit. Zároveň se firma drží sociální odpovědnosti a své podnikání buduje na ekologickém základě. Rentabilní růst společnosti jde ruku v ruce se zásadami ekologicky udržitelného rozvoje a také s občanskou angažovaností firmy.

## 6.3 Vize

Tetra Pak má velmi jasnou a přesto velmi jednoduchou vizi. Aktivní zajištění bezpečnosti a dostupnosti potravin na celém světě.

## 6.4 Produkty a služby

Firma Tetra Pak má bohaté portfolio služeb a produktů, které si během dlouholetého působení na trhu dokázala vybudovat. Mezi ty hlavní patří:

- ♣ dodávky technických řešení pro zpracování potravin a nápojů (stroje na uchovávání, dávkování, pasterizaci, mražení, kartonování...)
- ♣ dodávky technických řešení pro distribuci (akumulátory, aplikátory uzávěrů, dopravníky, fóliové balíčky...)
- ♣ servisní řešení (podpora provozu, kvalifikace obsluhy, servis modernizace, školicí služby, předvýrobní servis...)

- ✦ aseptická řešení (aseptické obaly, mlékárenská výroba, sterilizace potravin)
- ✦ automatizace

## 6.5 Organizační struktura

Organizační struktura firmy Tetra Pak lze rozdělit na dvě úrovně.

- ✦ uspořádání lokální
- ✦ uspořádání globální

V lokální české pobočce Tetra Pak je rozdělení dáno klasickou firemní strukturou. Pobočka v České republice má dva jednatele, kteří rozhodují o zastoupení Tetra Pak v České republice a na Slovensku. Generální ředitel je zároveň jedním z jednatelů. Dále má každé oddělení ve firmě svého ředitele, který se stará o příslušný department firmy. Oddělení jsou tato:

- ✦ Sales department
- ✦ Customer service department
- ✦ Marketing department
- ✦ Technical service department
- ✦ Processing department
- ✦ HR department (centrálně v Budapešti)

Pod řediteli každého sektoru jsou podle hierarchie zařazeni manažeři jednotlivých sektorů uvnitř departmentů.

Tato organizační struktura je výsledkem dlouholeté praxe a upravování firemní hierarchie. Současné nastavení plně podporuje kvalitní fungování firmy a napomáhá dosahovat firemních cílů.

## 6.6 Interní komunikace

Komunikace se zaměstnanci v Tetra Paku pochází ze dvou zdrojů. Jedním je globální obsah, který je více obecný, zabývá se informacemi o působení Tetra Paku v celosvětovém měřítku. Lokální řízení obsahu záleží na druhu interní komunikace. Interní komunikace v lokálních pobočkách má mnoho úrovní. Od osobních setkání až po firemní večírky a interní školení. Část informací však přichází v ucelené podobě z centrály v Budapešti, kde manažerka interní komunikace sdružuje informace ze svého „hubu“ (Tetra Pak je součástí organizačního hubu, který se skládá z následujících zemí: Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko) a sestavuje z nich e-mailové newslettery či je používá jako podklady pro reporting do hlavní centrály.

Firemním jazykem Tetra Pak je i přes české obsazení v lokální pobočce angličtina. Toto ustanovení však platí pouze pro e-mailovou komunikaci v přítomnosti více jak dvou příjemců sdělení. Při tvorbě prezentací, které se posílají třeba pouze uvnitř české pobočky, je přesto nařízeno používat anglický jazyk. Toto usnesení má usnadnit případnou další práci s podklady, které mohou být odesílány mimo Českou republiku.

Tetra Pak využívá mnoho nástrojů interní komunikace. Pravidelně se organizují týmové porady v rámci celé pobočky, ale zároveň si každé oddělení řídí vlastní komunikaci se zaměstnanci, takže je možné se setkat i s poradou týmu sales či marketingu. Poté se týmové porady drží i v rámci jednotlivých projektů, na kterých se pracuje. Účastní se vždy pouze ti, kteří mají s projektem něco společného, ať už je to koordinace či samotná exekutiva jednotlivých fází projektu.

Stejně jako každá firma má i Tetra Pak výroční zprávu, ve které shrnuje své fungování za poslední rok. Zpráva slouží jako dobrý zdroj informací pro zaměstnance i externí veřejnost, neboť Tetra Pak je firma, která je velmi aktivní především na poli sociální zodpovědnosti toto sdělení chce i proaktivně komunikovat.

Mezi nástroje vnitropodnikové komunikace, které Tetra Pak praktikuje a zaměstnanci je aktivně využívají, stojí za zmínku především pravidelný e-mailový newsletter (lokální/globální obsah), pravidelná setkání se zaměstnanci na formální i neformální úrovni a přítomnost vysokého počtu publikací, které informují o společnosti, jejích úspěších, inovacích, aktivitách. Tyto aktivity můžeme zařadit do silných stránek komunikace v Tetra Paku. Prostředky, které naopak zaostávají, jsou například nástěnky, které jsou již od pohledu málo aktualizované.

### 6.6.1 E-mailová komunikace z globální centrály

E-mailová komunikace, která přichází z centrály, má různou formu. Cílem je však nezahltit pracovníky nepotřebnými informacemi. Cílem není, aby každý jedinec vyhledával v e-mailových newsletterech to, co je určeno přímo jemu a jeho divizi. Cílem by mělo být rozepisování takového obsahu, který jeho recipient ocení a bude mít pocit, že je mu šitý na míru. Jednotliví zaměstnanci pracující v příslušných odděleních proto dostávají informace, které se týkají přímo jejich departmentu. Forma sdělení je různá, jsou to newslettery, upozornění, vyznamenání, reporty atd.

### 6.6.2 E-mailová komunikace v rámci hubu (CZE, SVK, HU, PL)

Tento newsletter obsahuje informace o zákaznících/retailu, informace o produktech (info o výstavách a informace podobného typu

### 6.6.3 Tištěné publikace

#### ✦ lokální

- ✦ 2x za rok vychází newsletter pro veřejnost i zaměstnance na různá témata z prostředí firmy Tetra Pak, ale lze zde nalézt např. i různé tipy do běžného života

#### ✦ globální

- ✦ 2x ročně vychází TP Magazine - magazín pro zaměstnance, klienty a novináře s vybranými informacemi o Tetra Paku
- ✦ 2x ročně vychází Pulse magazín, který je určen pouze zaměstnancům – jedná se o komunikaci z globální centrály se všemi zaměstnanci
- ✦ 1x/2 roky vychází Sustainability report pro novináře, zaměstnance a zákonodárce obsahující cíle, vize a mise firmy
- ✦ příležitostně jsou vydávány i informační brožury věnující se jednomu aktuálnímu tématu – např. sloučení poboček- co to Tetra Pak přináší atd.

### 6.6.4 Intranet

#### ✦ lokální:

- ✦ na Home Page jsou vyvěšeny informace pro celý hub - lokální, obchodní, statistiky...

- ✦ lze zvolit i konkrétní zemi a najít informace týkající se právě jí, např.:
- ✦ local info
- ✦ local policies and guidelines
- ✦ templates
- ✦ travel info
- ✦ fotogalerie z akcí TP
  
- ✦ **globální:**
- ✦ informace o produktech
- ✦ aplikace
- ✦ marcom nástroje
- ✦ profily – business karty, kontakty na lidi v síti
- ✦ job vacancies
- ✦ products – info o obalové technice, vše o produktech, case studies, prezentace, informace pro sales, marketing divize, grafické nástroje atd.
- ✦ about Tetra Pak – historie, newslettery, organizační struktura, finanční ukazatele, manuály (corporate identity atd.), globální procesy, internal policies (values, ethics...)
- ✦ about me (tato sekce obsahuje podsekce
- ✦ personal information:
- ✦ vlastní profil
- ✦ pracovní zkušenosti
- ✦ vzdělání
- ✦ kontakty
- ✦ plán osobního rozvoje
- ✦ individual development:
- ✦ performance

- ✧ competence
- ✧ career – 1x za rok tuto část prochází zaměstnanci se svými nadřízenými
- ✧ trainings:
- ✧ coaching
- ✧ business understanding
- ✧ leadership
- ✧ atd.
- ✧ local services – vše ohledně IT a HelpDesk

### 6.6.5 Akce

**1x za rok company meeting** – velký meeting pro všechny zaměstnance ze 4 zemí v rámci jednoho hubu, řeší se komunikační strategie, cíle, vize – meetingu se účastní management všech 4 zemí

**3x za rok lunch with the management** – opět management všech 4 zemí přijede do jednotlivých poboček a tam obědvá se zaměstnanci a ukáže jim prezentaci

**1x za rok Family Day** – neformální setkání zaměstnanců a jejich rodin – v prostředí mimo kancelář

**1x za rok vánoční večeře** - management všech 4 zemí přijede do jednotlivých poboček na vánoční večeři, aby poděkoval za spolupráci zaměstnancům i firemním partnerům

**1x za rok dobrovolnický den** – zaměstnanci se v pracovním čase podílí na vybrané dobročinné aktivitě

## 7 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

### 7.1 Cíl šetření

Marketingový průzkumu ve firmě Tetra Pak měl za úkol zmapovat současný stav interní komunikace ve firmě a zároveň poskytnout podklady pro zpracování praktických návrhů na vylepšení interní komunikace, pokud se nedostatky v interní komunikaci objeví. Shrnutí cílů vypadá následovně:

- ♣ zjištění aktuální situace v souvislosti s interní komunikací v Tetra Paku
- ♣ v případě nedostatků či chyb v komunikaci dodání návrhů na odstranění těchto chyb a na vylepšení celkového stavu interní komunikace ve firmě

### 7.2 Metodologie použitá při výzkumu

Sběr informací mezi zaměstnanci byl uskutečněn s pomocí primárního kvantitativního průzkumu. Metodologie byla zvolena především s ohledem na časové dispozice zaměstnanců společnosti Tetra Pak, ale zároveň tak, aby bylo možné zjistit maximální možnou míru relevantních a použitelných informací pro následné vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

Primární kvantitativní průzkum byl realizován ve formě dotazníku v tištěné podobě a distribuován konkrétním příjemcům ve 4 různých termínech – odvislých od dostupnosti jednotlivců v kancelářích a jejich momentálních časových dispozicích a ochotě spolupracovat.

Dotazník byl zkoncipován tak, aby většina z otázek měla vypovídající hodnotu nejen v souvislosti se zmapováním aktuálního stavu interní komunikace, ale především v souvislosti s možným vylepšením vnitropodnikové komunikace. Otázky byly sestaveny tak, aby splňovaly maximální možnou míru efektivity.

Při vyhodnocení budou přitom využita a zohledněna nejen fakta vyplývající z dotazníkového šetření, ale zároveň závěry utvořené vlastním pozorováním v prostředí organizace. Atmosféra a přístup zaměstnanců je velmi užitečným zdrojem informací o atmosféře uvnitř firmy, kterou z většiny utváří právě interní komunikace.



### 7.3 Respondenti

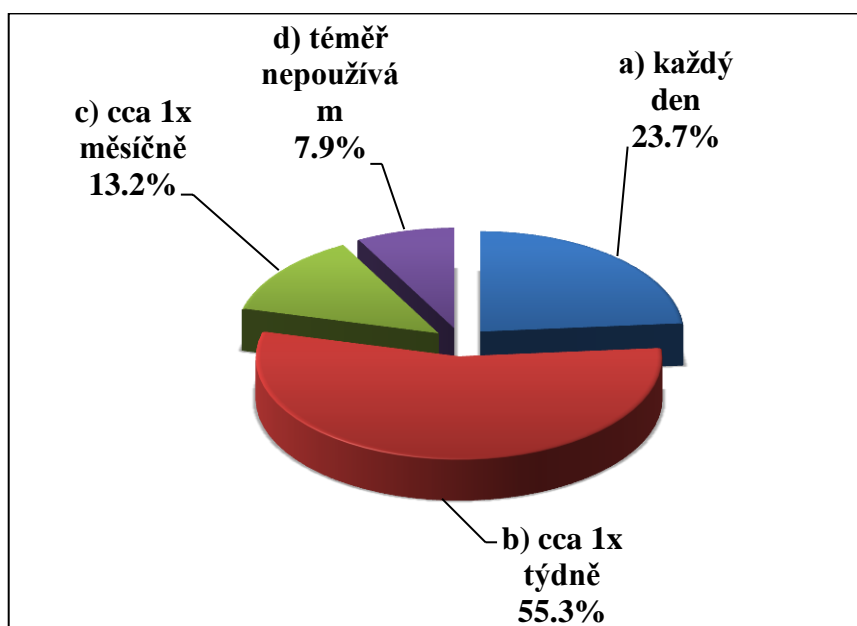
Respondenti průzkumu jsou zaměstnanci Tetra Pak ČR a SK v celkovém počtu 38 účastníků průzkumu. Toto číslo není totožné s celkovým počtem zaměstnanců firmy, ale slouží jako reprezentativní vzorek, neboť se jedná o většinu zaměstnanců společnosti. Ačkoli počet respondentů není příliš vysoký, byla zvolena metoda kvantitativního průzkumu. Hlavním z důvodů byly časové dispozice zaměstnanců. Přestože počet dotázaných není nijak vysoký, v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců ve firmě se jedná cca o dvě třetiny. V tomto poměru je vzorek respondentů reprezentativním vzorkem pro provedení kvantitativního výzkumu v kolektivu, který je spojen stejným faktorem, tj. zaměstnání ve společnosti Tetra Pak.

## 7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 7.4.1 Vyhodnocení otázky č. 1

První otázka měla za úkol zjistit frekvenci využívání lokálního intranetu ve firmě Tetra Pak ČR a SR. Hodnocení bylo založeno na použití Likertovy škály (vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením)

Znění otázky: 1. Jak často využíváte lokální intranet?



Graf 1 – Četnost využívání lokálního intranetu

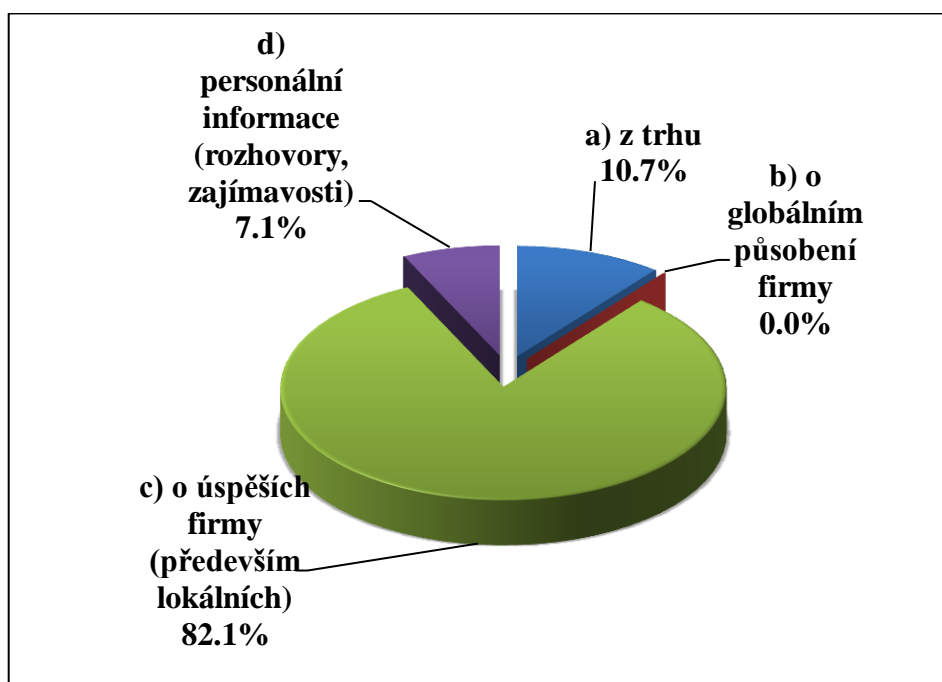
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků jasně vyplývá, že většina respondentů (celkem 21), kteří odpovídali, využívá firemní intranet 1x týdně. Druhý největší počet odpovědí se nalézal u možnosti se zněním „každý den“ (celkem 9), což je necelá čtvrtina dotazovaných. Zbylí respondenti buď intranet využívají pouze cca 1x měsíčně či vůbec, což je samozřejmě nejhorší možná odpověď, neboť to znamená, že tento prostředek interní komunikace pro ně nemá význam, a to lze vnímat jako zásadní nedostatek. Je otázkou, zdali tyto respondenti jsou dobře informováni o výhodách a přínosech intranetu. Aktuality, které se na intranetu objevují, jsou podstatné pro všechny zaměstnance a pokud je nesledují, může to mít jednu fatální následky na jejich informovanost, potažmo kvalitu práce.

#### 7.4.2 Vyhodnocení otázky č. 2

Tato otázka se zaměřovala na zjištění absence určitých informací ve vnitropodnikové komunikaci, které by zaměstnanci uvítali. Cílem je najít vhodný typ informací, který by udělal interní komunikaci pro její uživatele zajímavější. Pokud firma chce rozšířit či vylepšit svou stávající komunikaci směrem k zaměstnancům, musí vnímat i jejich zpětnou vazbu, neboť právě oni čtou informace, které pro ně firma připraví.

Znění otázky: 2. Jaké informace vám nejvíce chybí v interní komunikaci vaší firmy?



Graf 2 – Chybějící informace v interní komunikaci

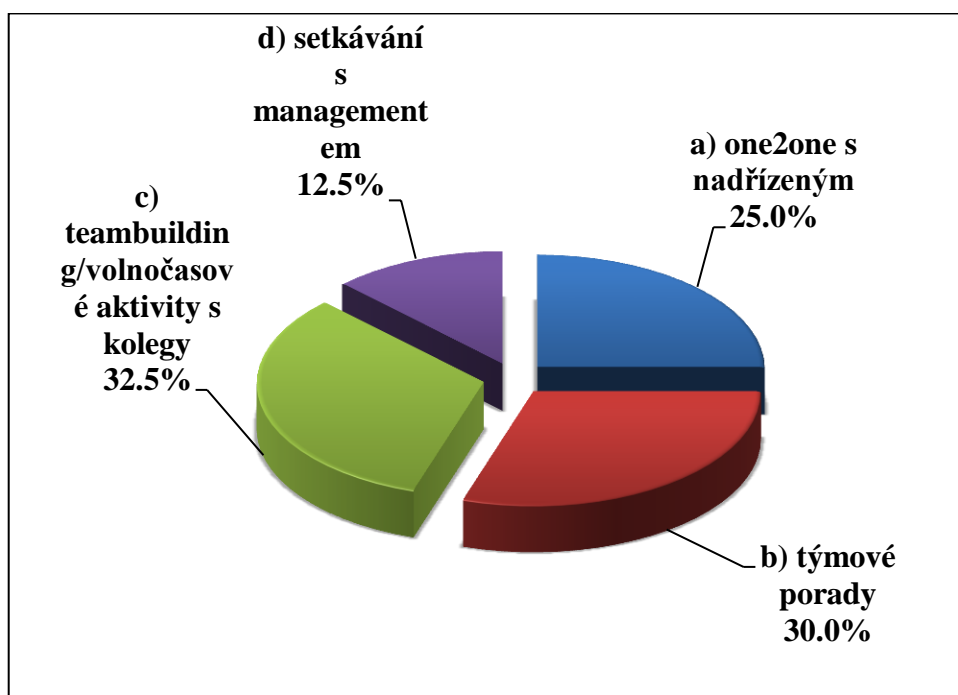
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je jednoznačně patrné, že největší ohlas zaznamenala odpověď „o úspěších firmy“, která nám říká, že právě o této oblasti mají zaměstnanci zájem se dozvědět více informací. Je otázkou, zdali firma již o všech svých úspěších zaměstnance neinformuje – což je velmi pravděpodobné, tím pádem už pro ně nemá více informací, ale zaměstnanci ten pocit nemusí mít. Druhou nejčastější odpovědí bylo „jiné“ a zde se budou při bližším zkoumání odpovědi s největší pravděpodobností rozcházet.

### 7.4.3 Vyhodnocení otázky č. 3

Otázka č. 3 měla za úkol najít prvek interní komunikace, který není podle zaměstnanců využíván v takové míře, v jaké by ho uvítali, resp. je užíván méně, než si oni přejí. Odpovědi se mohou stát pro firmu vodítkem – dozvíme se na jaké úrovni, jakým stylem chtějí s námi naši zaměstnanci komunikovat.

Znění otázky: 3. Kterou z následujících aktivit byste uvítali častěji? (Zde můžete zvolit více možností najednou)



Graf 3 – Míra zájmu o vyšší frekvenci vybraných prostředků interní komunikace

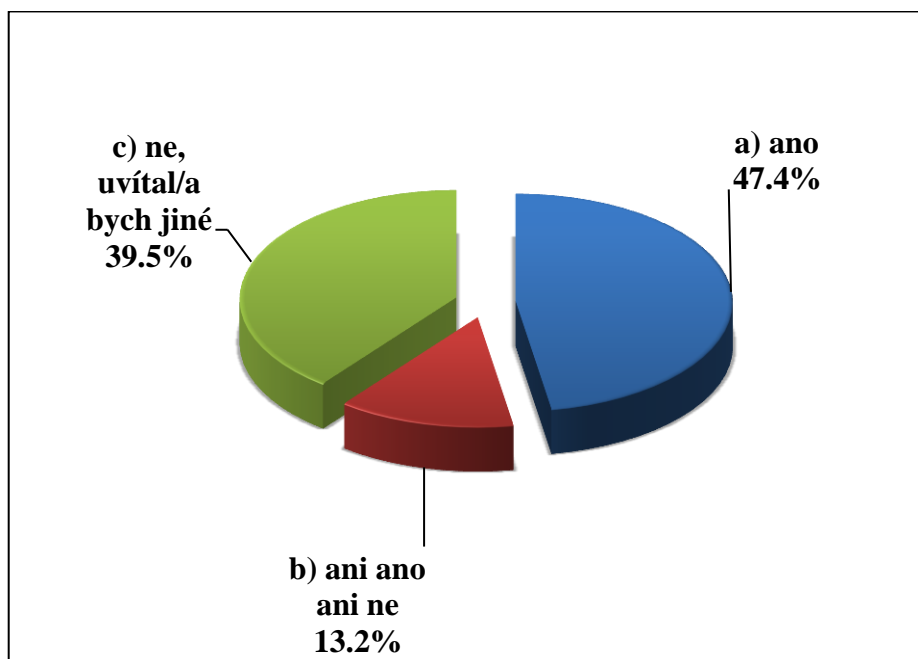
Zdroj: Vlastní zpracování

Zde jsou tři odpovědi na téměř totožném umístění v žebříčku popularity. S nejvíce ohlasy jsou tu teambuildingové aktivity, poté týmové porady a nakonec one2one s nadřízeným. U této otázky je potřeba vzít v potaz i rezervu v podobě faktu, že zaměstnanec nemusí mít se svým přímým nadřízeným dobrý vztah, tudíž nemá zájem na zvýšení frekvence setkání tváří v tvář, ačkoli s jiným nadřízeným by mohla odpověď vypadat jinak. Přesto však byla i možnost one2one hojně využita. U teambuildingu není třeba být na pochybách. Dnes je již naprosto běžné, že spolu zaměstnanci tráví čas i v mimopracovní době.

#### 7.4.4 Vyhodnocení otázky č. 4

Otázka č. 4 se týkala prostředků komunikace se zaměstnanci skrze média. Respondenti měli za úkol vybrat médium, u kterého by ocenili lepší aktualizaci obsahu. Pokud totiž firma používá správný prostředek komunikace, ale pravidelně nedodává s jeho pomocí zaměstnancům ta správná sdělení, mívá se jeho využití účinkem.

Znění otázky: 4. Uvítali byste lepší správu (aktualizaci) některého z následujících prostředků interní komunikace?



Graf 4 – Zájem o aktualizaci prostředků interní komunikace

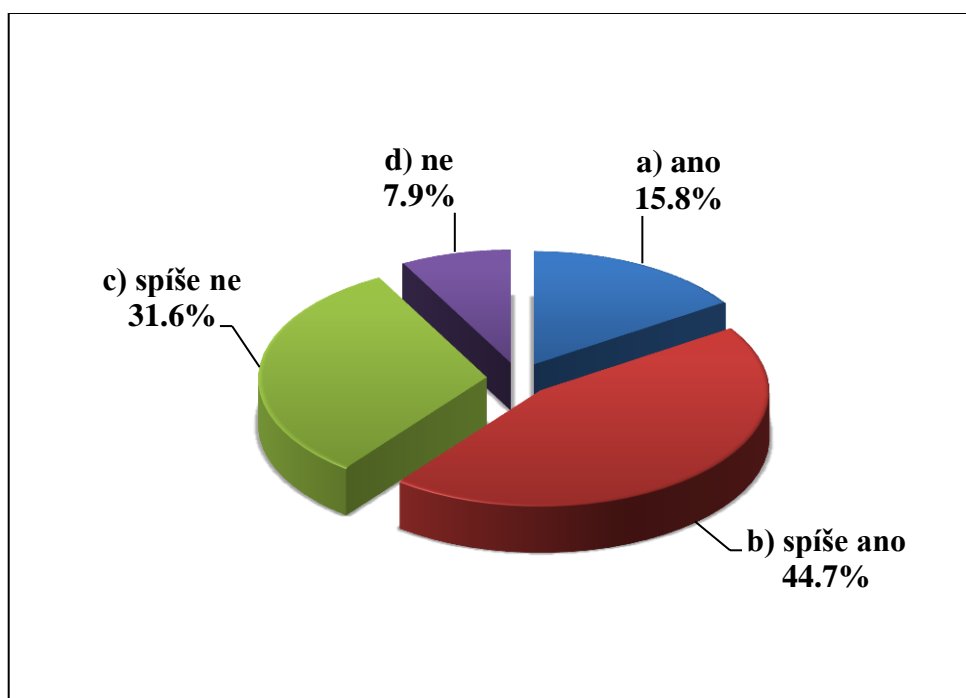
Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích jednoznačně převažuje první varianta, a to nástěnka. Na základě vlastního pozorování v prostředí firmy a výsledků z dotazníku jasně vyplývá, že nástěnka, ačkoli je v prostorách kanceláře nainstalována, neplní zcela svou úlohu. Obsah, který je na ní zveřejňován je zastaralý a zaměstnanci výrazně pociťují tento nedostatek a stojí o jeho odstranění. Druhé místo získal e-mailový newsletter, o jehož kvalitnější aktualizaci stojí celkem 9 respondentů.

#### 7.4.5 Vyhodnocení otázky č. 5

U této otázky je opět nutno brát odpověď s rezervou. Při dotazu, zdali máte pocit, že váš nadřízený dostatečně oceňuje vaše kvality a uznává váš názor, je zřejmé, že mezi respondenty budou věční kritici. Nicméně výsledky jsou do jisté míry vypovídajícími daty.

Znění otázky: 5. Připadá vám, že se váš nadřízený zajímá o váš názor?



Graf 5 – Pociťovaný zájem o názory podřízených ze strany nadřízeného (hodnotí podřízení)

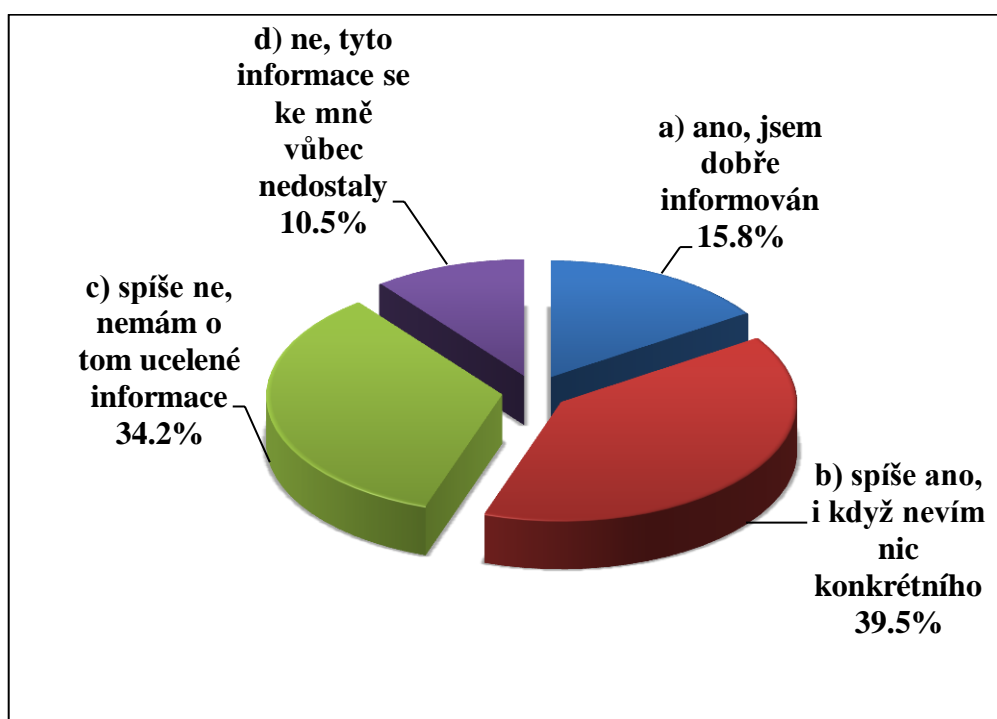
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce odpovědí se nashromáždilo u možnosti „spíše ano“ na Likertově škále hodnocení. Hned po ní následovala odpověď „spíše ne“. Přírozeným jevem je nechávat si u určitého typu otázek z příslušného okruhu stále trochu prostoru pro spekulace a zadní vrátka, takže s jasným souhlasem či nesouhlasem proto bylo ztotožněno nejméně zaměstnanců.

#### 7.4.6 Vyhodnocení otázky č. 6

Zde se představil základní kámen celé firmy. Informovanost lidí o plánech firmy na nejbližší období, která bývá často zanedbávána s tím, že tyto strategické otázky náleží pouze managementu. Je sice pravda, že management tyto plány vytyčí a snaží se o jejich splnění, ale s pomocí zaměstnanců. To právě zaměstnanci mají pracovat, aby byl plán splněn. Tudíž by o něm měli být i dobře informováni. Někdy to může zvýšit chuť zaměstnanců do práce.

Znění otázky: 6. Máte představu o tom, kam firma směřuje v nejbližších letech (cca do dvou let)?



Graf 6 – Informovanost zaměstnanců o plánech Tetra Paku pro následující časová období

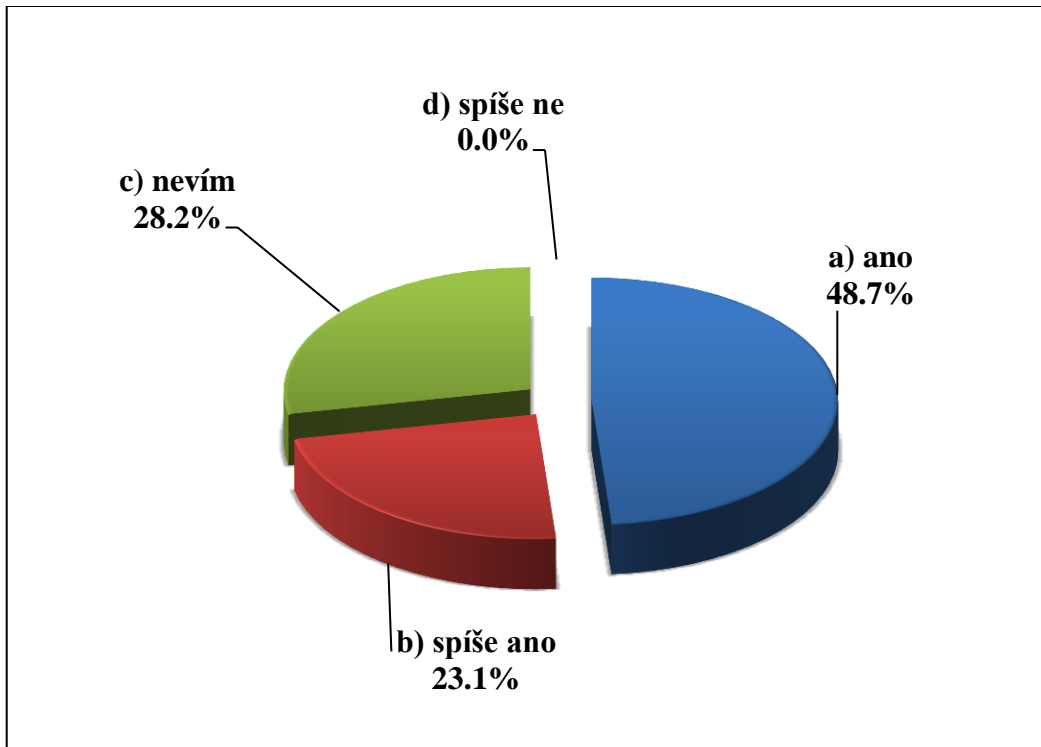
Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr odpovědí se u této otázky opět rozložil nejvíce v možnostech „spíše ano“ a „spíše ne“. Na základě těchto odpovědí lze vyvodit, že informovanost ve firmě o jejích plánech není stále taková, jaká by měla být. Vize i mise jsou sice vyvěšeny na webových stránkách Tetra Pak, ale pořád je zde prostor pro seznámení zaměstnanců s plány firmy na nejbližší období. To jim napoví, jakým směrem by se firma měla v následujících měsících/letech ubírat.

#### 7.4.7 Vyhodnocení otázky č. 7

Cítit hrdost, když se vysloví jméno firmy, ve které je člověk zaměstnán, by mělo být cílem každého zaměstnavatele. Když je pracovník hrdý na svou práci, dělá firmě dobré jméno a zároveň jej i šíří. Proto v dotazníku nechyběl dotaz zaměřený právě tímto směrem.

Znění otázky: 7. Jste hrdý, že můžete pracovat pro tuto firmu?



Graf 7 – Míra uspokojení s možností práce pro firmu Tetra Pak

Zdroj: Vlastní zpracování

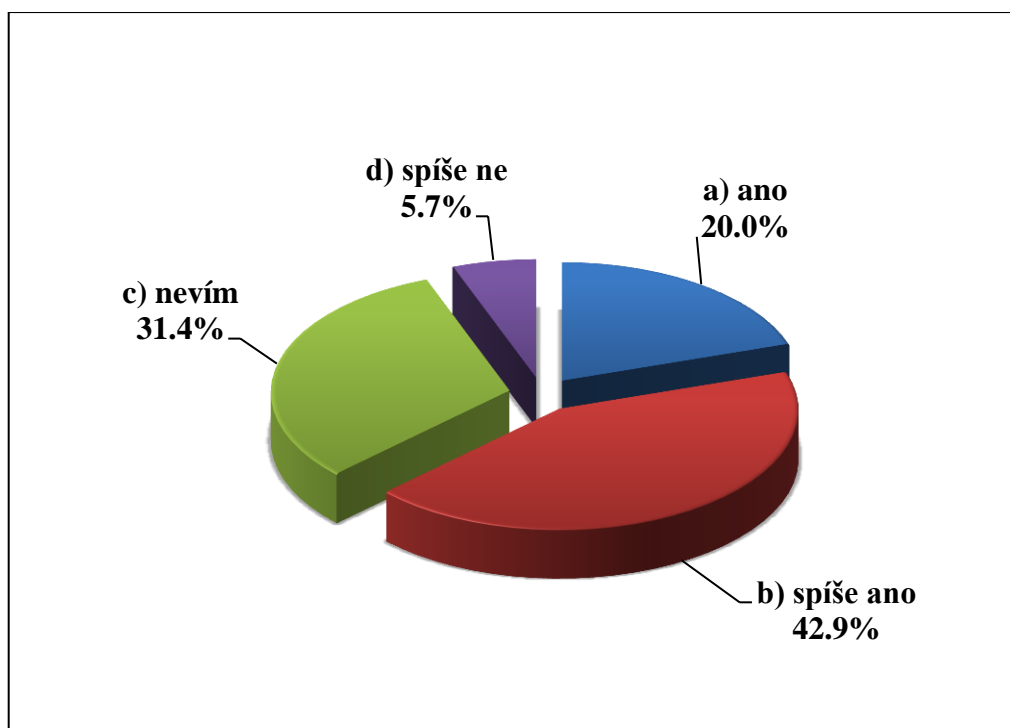
Odpověď, která v této otázce zaznamenala největší ohlas, a to polovinu dotazovaných, říká, že „ano“, zaměstnanec je hrdý na své působení ve firmě Tetra Pak. Dalších jedenáct dotázaných neví, nemá názor a zbylých devět označilo možnost „spíše ano“. Zde nebyla zaznamenána jediná negativní odpověď.



#### 7.4.8 Vyhodnocení otázky č. 8

Zaměření předposlední otázky je na vnímání zaměstnanců v souvislosti s transparentností komunikace firmy vůči jejich osobnosti. Zde se projevuje důvěra zaměstnanců vůči interní komunikaci. Je zcela přirozené, že firma předem neinformuje své zaměstnance například o tom, že za ně hledá náhradu, neboť by ztratili motivaci. Nicméně je nezbytně nutné informovat zaměstnance o všem ostatním, co se týká firmy a jejího působení, které by mohlo mít dopad na pracovní pozice či prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou práci. Jakmile jednou ztratí firma důvěru svých zaměstnanců, je to velmi nepříjemná a riziková situace.

Znění otázky: 8. Máte pocit, že s vámi firma jedná transparentně?



Graf 8 – Transparentnost firemní komunikace v očích jejích zaměstnanců

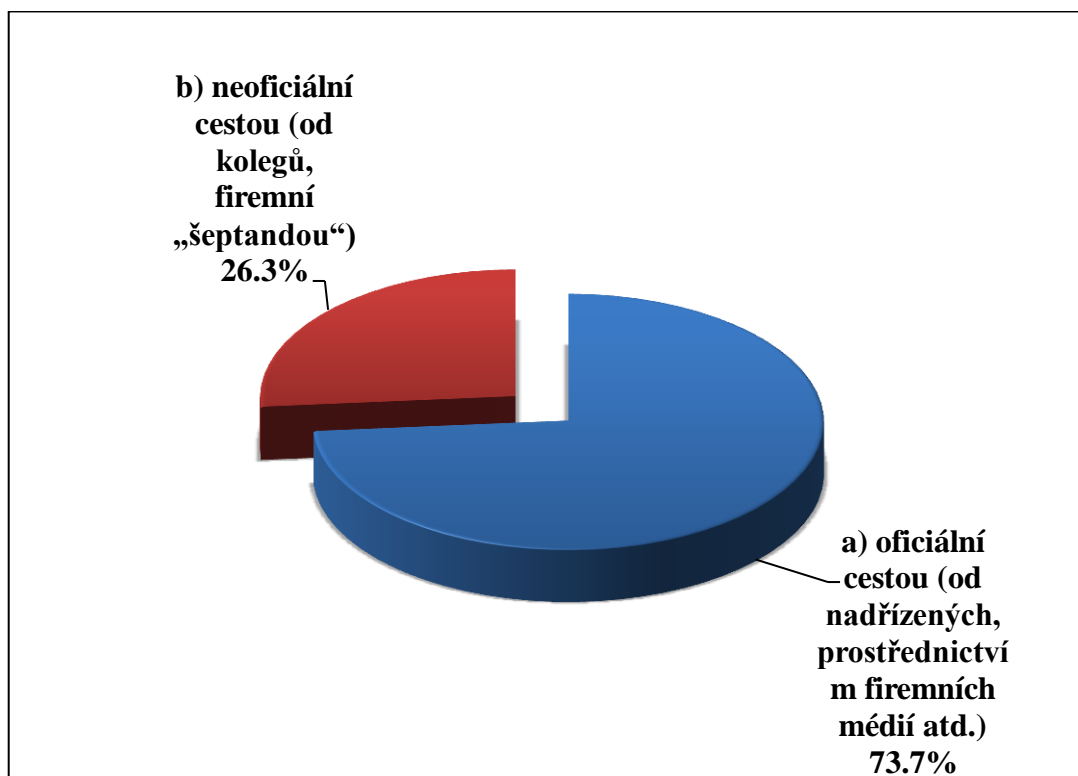
Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme pozorovat vysoký podíl zaměstnanců, kteří si nejsou transparentností firmy příliš jisti, ale mají za to, že většinu informací se dozví, takže odpověděli „spíše ano“. Druhou nejčetnější odpovědí je v tomto případě „nevím“, což opět značí buď ty zaměstnance, kteří tuto otázku neřeší, nebo ty, kteří si nejsou jisti.

#### 7.4.9 Vyhodnocení otázky č. 9

U této otázky byla volba odpovědi dichotomického rázu. Buď mohl dotazovaný odpovědět jednou nebo druhou možností, víc jich neměl v nabídce. Úkolem této otázky bylo zmapovat rozšířenost firemní šeptandy v Tetra Paku. Vzhledem k faktu, že tento jev může být v konečném důsledku velmi nebezpečný, je potřeba mít jasno v tom, v jaké míře ovládá šuš-kanda interní komunikaci.

Znění otázky: 9. Důležité informace se k vám dostávají především:



Graf 9 – Hlavní kanály šíření podstatných informací mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek je ve finále pro firmu pozitivní, neboť více jak dvě třetiny respondentů odpovědělo, že se k nim důležité informace dostávají převážně oficiální cestou. Zbytek zúčastněných zvolilo odpověď, která naznačuje, že nejvíce podstatných informací se dozvědí z interní šuš-kandy. Ačkoli není tento počet převažující, časem by mohl být. Navíc není jistota, že u takto choulostivé otázky odpovídali dotazovaní opravdu pravdivě. To je bohužel jev, který ani v případě dotazníkového šetření nelze úplně eliminovat.

## 8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě dotazníku je možno udělat několik návrhů pro vylepšení interní komunikace. Každý z nich je však založen pouze na interním pozorování ve firmě Tetra Pak a dotazníku, jenž vyplňovali vybraní zaměstnanci Tetra Paku. Pokud by firma chtěla dopodrobna zjistit názory a potřeby svých zaměstnanců včetně konkrétní podoby jednotlivých změn, které navrhují, musela by s pomocí hloubkových rozhovorů zjistit jejich přání a podobu těchto přání více detailně. Jinak změny nemusí mít smysl a jejich realizace může být spíše na škodu.

### 8.1 Nástěnka

Absence kvalitní nástěnky, která plní funkci bezprostředního informátora a aktualitách ve firmě i mimo ní pocítovala většina dotazovaných zaměstnanců jako markantní nedostatek. Ačkoli definice nástěnky určuje její funkci spíše pro sdělení trvalejšího rázu, určitě není na škodu toto více rozvinout. Etické zásady, časový přehled plnění plánu pro nastávající období či fotky z firemních akcí jsou sice dobrým obsahem pro využití nástěnky, nicméně nástěnka může zajistit mnohem víc. Jako dobrý a kreativní nápad by se mohla osvědčit aktualizace nástěnky samotnými zaměstnanci. Vystřihovánky zajímavých textů z oborových časopisů, či vyvěšování vlastních fotek ze společných akcí mohou nástěnku zajímavě oživit. K této činnosti je nejlepší zaměstnance motivovat např. účastí na zajímavém školení či věcnými drobnostmi. Každý příspěvek připíchnutý na nástěnku si tvůrce označí jménem, a pokud budou „výhry“ zajímavé, časem mohou pracovníci mezi sebou s nadsázkou soutěžit o nejlepšího nástěnkáře. Toto je pouze návrh, který je potřeba potvrdit se zaměstnanci, zdali si to takto umí představit, či mají zájem o jinou formu aktualizací.

### 8.2 E-mailový newsletter

Právě e-mailový zpravodaj, který pravidelně zaměstnanci dostávají, může být dobrým nástrojem pro šíření zpráv, které zaměstnance zajímají. Průzkum vypovídá, že největší zájem v souvislosti s tématem Tetra Pak je o firemní úspěchy, které mohou být různého druhu. Pokud firma získá nový grant, či ocenění v nezávislém testu, měla by o tom určitě co nejrychleji zpravit i své zaměstnance. Zároveň je dobré zdůraznit, že právě díky nim se daná věc podařila a že oni nesou významný podíl na těchto úspěších, a zároveň jim poděkovat za spolupráci.

### 8.3 Komunikace napřímo

Aby mohli zaměstnanci pracovat s jasnou představou, čeho je jejich práce základem, je nutné je pravidelně informovat o plánech Tetra Paku v horizontu nejbližších měsíců/let, neboť z průzkumu vyplynulo, že úplné povědomí o plánech firmy má pouze 6 respondentů. Nicméně ani toto nemusí znamenat, že tomu tak opravdu je, neboť se může jednat pouze o chybné informace, které zaměstnanci obdrželi a pojali je za své. Proto je nezbytně nutné toto napravit a všem zaměstnancům jednotně představit, jaké jsou cíle a cesty k naplnění těchto cílů pro následující období. Pro tento účel slouží jednotný mítink, kterého se budou účastnit všichni zaměstnanci, tudíž každý dostane stejné, jednotné sdělení. Zároveň by bylo vhodné zavést vyšší frekvenci brainstormingových setkání, na kterých mohou zaměstnanci projevit vlastní iniciativu a sdělovat své postoje a názory, které by podle dotazníkového šetření, rádi sdělovali častěji. Firma tak projeví i to, že jí na názorech vlastních zaměstnanců záleží a mají o ně zájem.

Velmi dobrý výsledek v průzkum byl zaznamenán i u teambuildingových aktivit. Takových aktivit je samozřejmě celá řada, proto je nutné formou hloubkových rozhovorů se zaměstnanci zjistit, o jaké aktivity by měli zájem, v jakém časovém období a v jaké délce trvání. Poté se může sestavit optimální plán pro teambuildingové aktivity, jehož sestavení by měl zajišťovat manažer interní komunikace.

## ZÁVĚR

Společnost Tetra Pak ČR a SR je stabilní společnost s mezinárodním zázemím a velmi dlouhou tradicí. Za léta svého působení si získala pověst inovátora v oboru, kterému se věnuje, a stejně tak se snaží přistupovat i ke každé další činnosti. Má své stále zákazníky, kteří na ni nedají dopustit a jsou vůči ní loajální celá léta. Výrobky firmy Tetra Pak jsou považovány za výstup spojení špičkových technologií s láskou k profesi. Proto je společnost pověstná kvalitními řešeními v oblasti obalové techniky.

Firemní kultura společnosti je velmi pozitivně laděná a zaměstnanci vypadají na první pohled velmi spokojeně. Ačkoli je firma na první pohled bezchybně fungující, i zde se po čase najdou nedostatky, které je stále možné vylepšit. To bylo i cílem mé bakalářské práce, která měla za úkol zmapovat interní komunikaci ve společnosti Tetra Pak a navrhnout možná zlepšení v této oblasti, pokud to bude možné.

Za účelem zjištění momentálního stavu, ve kterém se vnitropodniková komunikace firmy Tetra Pak nachází, byl proveden průzkum mezi interní veřejností. Na základě odpovědí od vybraných respondentů (jednalo se o většinu zaměstnanců firmy Tetra Pak) jsem vyhodnotila, že prostor pro zdokonalení interní komunikace v Tetra Paku opravdu existuje. Navrhované úpravy jsem zařadila do poslední kapitoly v praktické části.

Zároveň mi tento průzkum pomohl v potvrzení či vyvrácení hypotézy, kterou jsem v začátku práce zvolila, a to:

**„Interní komunikace je stále ještě nedostatečně využívána.“**

Díky provedenému marketingovému průzkumu a na základě osobního pozorování během práci na dotazníkovém šetření se tato hypotéza POTVRDILA.

Ve firmě je stále mnoho prostředků interní komunikace, které nejsou využívány v dostatečné míře, či jsou využívány špatně. Podceněným prostředkem vnitrofiremní komunikace se ukázala být nástěnka, jejíž lepší správu by zaměstnanci uvítali. Také teambuildingové aktivity se ukázaly jako velmi žádané, ale bohužel zatím nerealizované v takové míře, v jaké by si zaměstnanci představovali.

Pokud bych nebrala v potaz výsledky dotazníku, musím říci, že atmosféra ve firmě nijak nenapovídá o výrazné nespokojenosti zaměstnanců. Všichni jsou více než milí a panuje zde velmi pozitivní nálada. Bohužel dotazník neumožňuje vyjádřit emoce, proto věřím, že většina odpovědí je spíše poradního rázu, kdy se zaměstnanci snažili odpovědět tak, aby to co nejvíce vystihovalo jejich pocity. Mnoho z nich však určitě není radikálně ovlivněno tím, že dosud nebyl žádný teambuilding, který by splňoval jejich představy. Dle mého názoru se jedná spíše o doporučení na aktivitu, která by mohla tým ještě více stmelit a díky níž by se mohla navázat nová přátelství mezi kolegy, kteří se běžně ve firmě příliš často nesetkají. Z mého osobního pohledu je firma dobře fungující a má přátelský kolektiv, na kterém je vidět, že má svou práci rád.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno, Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [2] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě, 1. vyd. Brno, Computer Press, 2006. 176 s., ISBN 80-251-1250-0
- [3] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H: Strategie firemní komunikace. 2. vyd. Praha Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
- [4] NĚMEC, P. Public relations : praxe komunikace s veřejností. 1.vyd. Praha, Management Press, 1996. 167 s. ISBN 80-85943-20-4
- [5] SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

### Internetové zdroje:

- [6] FRIEDLOVÁ, K. *Bazální stimulace v základní ošetrovatelské péči* [online]. 2012 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z www: <<http://books.google.cz/books?id=QeYttS04XLIC&pg=PA29&dq=co+je+komunikace&hl=cs&sa=X&ei=HvyTT4PIH4uF-wab1KCLBA&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=co%20je%20komunikace&f=false>>
- [7] INTERNÍ KOMUNIKACE, [online]. 2011 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z www: <<http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>>
- [8] KEJHOVÁ, J. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z www: <[http://www.sodexo.cz/\\_resources/cz/clanky/Firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi.html](http://www.sodexo.cz/_resources/cz/clanky/Firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi.html)>
- [9] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z www: <[http://books.google.cz/books?id=1EfM8GQioBcC&printsec=frontcover&dq=marketingov%C3%BD+v%C3%BDzkum&hl=cs&sa=X&ei=q5OiT8\\_HFpT24QT74MGUCQ&ved=0CEIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=1EfM8GQioBcC&printsec=frontcover&dq=marketingov%C3%BD+v%C3%BDzkum&hl=cs&sa=X&ei=q5OiT8_HFpT24QT74MGUCQ&ved=0CEIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>

- [10] NÁSTROJE PR [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z www: <<http://public-relations.divoce.cz/nastroje-2469/>>
- [11] TETRA PAK. [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z www: <[www.tetrapak.cz](http://www.tetrapak.cz)>
- [12] PAVLEČKA, V. *Marketing journal*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z www: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)>



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Primární kvantitativní dotazník - vzor

Příloha P2: Interní newslettery a brožury

## **PŘÍLOHA P I: PRIMÁRNÍ KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍK - VZOR**

## Průzkum spokojenosti s interní komunikací

Vážený respondente,

Níže uvedený dotazník má za úkol zjistit aktuální stav interní komunikace ve Vaší firmě.

Kvalitní vnitropodniková komunikace je základem správně fungujícího prostředí firmy, proto Vás prosím o vyplnění anonymního dotazníku, který může pomoci zlepšit interní komunikaci ve Vaší společnosti.

U Vámi zvolené odpovědi prosím zakroužkujte úvodní písmenko (a), b), c), d)...

Vždy zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď, pokud není výslovně uvedeno jinak.

Informace od Vás jsou cenným zdrojem, proto Vám předem děkuji za spolupráci.

1. Jak často využíváte lokální intranet?

- a) každý den
- b) cca 1x týdně
- c) cca 1x měsíčně
- d) téměř nepoužívám

2. Jaké informace vám nejvíce chybí v interní komunikaci vaší firmy?

- a) z trhu
- b) o globálním působení firmy
- c) o úspěších firmy (především lokálních)
- d) personální informace (rozhovory, zajímavosti)
- e) jiné
- f) žádné mi nechybí

3. Kterou z následujících aktivit byste uvítali častěji? (Zde můžete zvolit více možností najednou)

- a) one2one s nadřízeným
- b) týmové porady
- c) teambuilding/volnočasové aktivity s kolegy
- d) setkávání s managementem

4. Uvítali byste lepší správu (aktualizaci) některého z následujících prostředků interní komunikace?

- a) nástěnka
- b) e-mailový newsletter
- c) intranet
- d) nic z výše uvedeného

5. Připadá vám, že se váš nadřízený zajímá o váš názor?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6. Máte představu o tom, kam firma směřuje v nejbližších letech (cca do dvou let)?

- a) ano, jsem dobře informován
- b) spíše ano, i když nevím nic konkrétního
- c) spíše ne, nemám o tom ucelené informace
- d) ne, tyto informace se ke mně vůbec nedostaly

7. Jste hrdý, že můžete pracovat pro tuto firmu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

8. Máte pocit, že s vámi firma jedná transparentně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

9. Důležité informace se k vám dostávají především:

a) oficiální cestou (od nadřízených, prostřednictvím firemních médií atd.)

b) neoficiální cestou (od kolegů, firemní „šeptandou“)

## **PŘÍLOHA P II: INTERNÍ NEWSLETTERY A BROŽURY**

market

**Kaizen master** Constant improvement is reaping rewards in Japan, our Market of the Year

priorities

**People power** How One HR is delivering a better, more efficient service worldwide

# Pulse

THE TETRA PAK  
MANAGEMENT  
MAGAZINE  
01/2012

THE POWER OF

YOU

The performance of  
Tetra Pak is in your hands







WELCOME  
TO THE  
HEART OF  
EUROPE

**Tetra Pak**  
POLAND &  
DANUBE







# MISSION POSSIBLE

Sustainability update 2011



# .for life

Tetra Pak Magazine AT.CZ.HU.SK 2/2011

Téma: **Udržitelný rozvoj**





# k Magazine <sup>100</sup>



100 issues of  
inspiration & knowledge

# 00

1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983  
1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011



Tetra Pak

# magazine <sup>98</sup>

Theme: Consumer Trends

