

Efektivní interní komunikace pomocí nástrojů public relations

Pavla Kozlíková

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: **Pavla KOZLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K09033**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Efektivní interní komunikace pomocí nástrojů Public Relations**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, provedte rešerše dostupných zdrojů, definujte cíle práce a pracovní hypotézu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené firmě. Připravte a zrealizujte dotazníkové šetření s cílem měřit efektivitu jednotlivých interních komunikačních nástrojů.
3. Vyhodnoťte závěry šetření, verifikujte pracovní hypotézu a navrhněte postup vedoucí ke zlepšení interní komunikace aplikovatelný ve zvolené firmě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D. a ŠKAPOVÁ H., Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOBODA, V. Public relations – moderně a účinně. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.

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 ¹⁾;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ 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 14. 4. 2012

PAVLA KOZLIKOVÁ
Podp. Pavla Kozliková

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na téma „Efektivní interní komunikace pomocí nástrojů public relations“. Zabývá se důležitou součástí fungování organizace – její interní komunikací a nástroji PR, které jsou v procesu interní komunikace využívány.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska. Zejména proces komunikace a podmínky jejího efektivního průběhu. Dále charakteristika interní komunikace, cílů a nástrojů public relations. V druhé, praktické, části práce je zkoumána interní komunikace zvolené firmy a využívání vybraných nástrojů public relations. Součástí je také analýza dat získaných kvantitativním výzkumem. Cílem provedeného výzkumu bylo nalezení odpovědí na stanovené výzkumné otázky. Na základě teoretických východisek a provedené analýzy výsledků výzkumu byly definovány závěry a navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení stavu interní komunikace ve zvolené firmě pomocí vybraných nástrojů PR.

Klíčová slova: interní komunikace, nástroje public relations, interní public relations, efektivní komunikace

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the theme „Effective Internal Communication by Using the Tools of Public Relations“. It deals with the important part of organization – its internal communication and PR tools, that are in the process of internal communication used. The theoretical background is described in the first part of bachelor thesis. Especially the communication process and the conditions of effective course, the characteristic of internal communication, goals and tools of PR. In the second, practical part, is examined the internal communication in the selected company and using of chosen PR tools. It also includes analysis of data acquired by quantitative research.

The aim of the research was to find answers to the research questions. Based on the theoretical background and analysis of research findings have been defined and proposed recommendations that could contribute to the improvement of internal communication in the company by chosen PR tools.

Keywords: internal communication, Public Relations tools, internal Public Relations, effective communication

Poděkování:

Děkuji za cenné připomínky, rady a milou podporu paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., která je vedoucí mé bakalářské práce.

Jsem ráda, že jsem mohla praktickou část práce zrealizovat u svého zaměstnavatele, společnosti ABC, s.r.o. Děkuji kolegyním na personálním oddělení za čas i vstřícný přístup.

V neposlední řadě děkuji své rodině, především svému manželovi Ing. Eduardu Kozlíkovi, bez jehož trpělivosti a pomoci by tato práce nikdy nevznikla.

Čestné prohlášení:

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	11
1.1 KOMUNIKAČNÍ ŠUMY A BARIÉRY.....	14
1.2 ZPĚTNÁ VAZBA.....	15
2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	16
3 PUBLIC RELATIONS	19
3.1 ZAMĚSTNANCI JAKO CÍLOVÁ SKUPINA PUBLIC RELATIONS	21
3.1.1 Cíle interních public relations	21
3.1.2 Zásady interních public relations v komunikaci se zaměstnanci	22
3.1.3 Nástroje interních public relations pro komunikaci se zaměstnanci	22
3.2 CORPORATE PUBLISHING – EFEKTIVNÍ NÁSTROJ INTERNÍCH PUBLIC RELATIONS	23
3.2.1 Obecné zásady pro tvorbu dokumentů corporate publishing.....	23
3.2.1.1 Význam barev	24
3.2.1.2 Titulek.....	26
3.2.1.3 Písmo a text.....	26
3.2.1.4 Obrazový materiál a grafika	27
3.2.1.5 Formát.....	27
3.2.2 Specifika časopisu pro zaměstnance	28
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A SWOT ANALÝZA	30
4.1 TYPY MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ	30
4.1.1 Nástroj sběru primární dat – Dotazník	31
4.2 ORIENTAČNÍ ANALÝZA SITUACE A VÝZNAM PRETESTU	32
4.3 SWOT ANALÝZA	33
5 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 CHARAKTERISTIKA FIRMY ABC, S. R. O.	36
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, HOSPODÁŘSKÉ UKAZATELE.....	36
6.2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	38
6.3 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	39
6.3.1 Nástěnky.....	39
6.3.2 Firemní časopis	39
6.3.3 Intranetové a internetové firemní stránky	40
6.3.4 Vnitřní informační systém a elektronická pošta.....	41
6.3.5 Prostředky ústní komunikace	41
6.3.6 Prostředky sociální politiky.....	41
7 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU	43
7.1 CÍLE VÝZKUMU	43
7.2 METODIKA VÝZKUMU	43
7.2.1 Orientační analýza situace.....	44
7.2.2 Pretest.....	44

7.2.3	Charakteristika reprezentativního vzorku zaměstnanců.....	45
7.2.4	Konstrukce dotazníků pro THP zaměstnance a operátory ve výrobě	45
8	EFEKTIVITA POUŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ PUBLIC RELATIONS	47
8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	47
8.1.1	Spokojenost zaměstnanců s informovaností ze strany vedení	47
8.1.2	Vliv neoficiální komunikace uvnitř firmy.....	48
8.1.3	Názory zaměstnanců na používané nástěnky	49
8.1.4	Názory zaměstnanců na firemní časopis	51
8.1.5	Další prostředky komunikace se zaměstnanci.....	54
8.2	SWOT ANALÝZA STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE	55
8.3	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	56
8.4	ZÁVĚRY ŠETŘENÍ, DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE POMOCÍ NÁSTROJŮ PUBLIC RELATIONS	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Proč se vůbec zamýšlet nad interní komunikací ve firmě? Komunikace je přeci jednoduchá a natolik samozřejmá každodenní záležitost firmy, že řada lidí vyznává názor, že se komunikací není třeba nějak zvlášť zabývat. V posledních letech si naštěstí mnoho manažerů uvědomuje důležitost interní komunikace a nespolehá na její samovolné fungování, ale aktivně a efektivně se snaží proces komunikace řídit. Interní komunikace se stává strategickým nástrojem řízení firmy.

Ve firmě komunikace probíhá na všech úrovních, různými směry. Je žádoucí, aby každý zaměstnanec měl přesně ty informace, které potřebuje a chce vědět. Informovaný zaměstnanec, který ví, co, jak a proč má dělat, je základní podmínkou úspěchu firmy. Dobře fungující interní komunikace přispívá k otevřené a pozitivní atmosféře a tím i ke spokojenosti zaměstnanců. Interní komunikace pomáhá budovat důvěru a loajalitu zaměstnanců i dobré jméno podniku. Efektivní interní komunikace se velkou měrou podílí na tvorbě zisku.

Téma bakalářská práce „Efektivní interní komunikace pomocí nástrojů public relations“ jsem si vybrala proto, že problematika interní komunikace ve firmě mě osobně i profesně zajímá. Již deset let jsem zaměstnána ve společnosti ABC, s.r.o., kde jsem se zabývala propagačními aktivitami a mimo jiné stála i u zrodu firemního časopisu. Výzkum efektivnosti nástrojů PR jsem se proto rozhodla provést u svého zaměstnavatele s cílem zjistit vnímání používaných komunikačních nástrojů zaměstnanci firmy. Zkoumán byl i názor zaměstnanců na celkovou úroveň informovanosti a jejich vlastní představy o komunikačních prostředcích. Na základě teoretických poznatků, získaných studiem odborné literatury i vlastních zkušeností, jsem doporučila několik opatření, které dle mého mínění pomohou zlepšit stav interní komunikace ve firmě ABC, s.r.o., aniž by byly vynaloženy velké náklady.

Protože si manažer zodpovědný za interní komunikaci ve firmě nepřál zveřejnit pravý název společnosti, je použito fiktivní jméno ABC, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Komunikace patří mezi základní lidské dovednosti. Ať už se jedná o komunikaci vědomou či nevědomou, vždy nějakým způsobem s okolím komunikujeme, sdělujeme význam svého chování. Jak praví známý výrok autora Paula Watzlawicka „nelze nekomunikovat“.

Dle Holé lze komunikaci chápat jako proces sdílení informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Komunikovaným obsahem jsou data, informace a znalosti. Data lze charakterizovat jako holá fakta, které dávají do souvislosti informace a přidělují jim konkrétní význam. K tomu, jak informace použít a jak s nimi pracovat využíváme znalosti. (Holá, 2011, s.19)

Komunikaci lze členit do několika kategorií. Mezi základní členění patří:

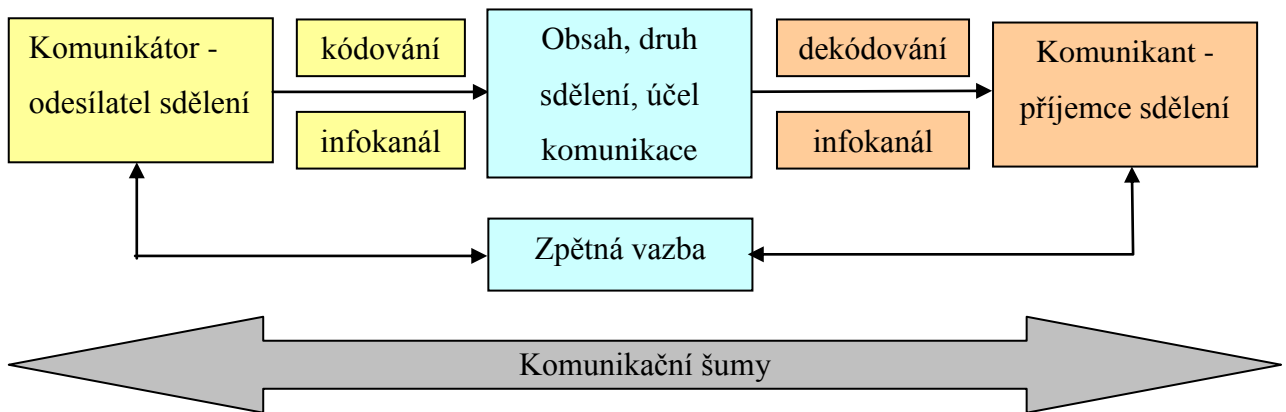
- Verbální a neverbální komunikace.
- Auditivní, vizuální a audiovizuální.
- Intrapersonální, interpersonální, skupinová, meziskupinová, institucionální, celospolečenská.
- Aktuální, zaznamenaná (historická).
- Jednosměrná, obousměrná (se zpětnou vazbou).
- Vědomá, nevědomá.
- Přímá a nepřímá (zprostředkovaná).

Aby byl zachycen celý průběh komunikace, je třeba si položit několik otázek:

- Kdo s kým komunikuje? (Zdroj komunikace a jeho příjemce.)
- Jak komunikujeme? (Jakými kanály, kódy, jazyky.)
- Proč komunikujeme? (Co je účelem, jaká je funkce komunikace.)
- O čem komunikace je? (Její obsah, druh.)
- Co komunikace způsobí? (Záměrné i nezáměrné důsledky komunikace.)

(McQuail, 2009, s. 29).

Podíl na úspěšnosti komunikačního procesu má každá z jeho součástí (odesílatel, zvolený kanál, kód, obsah sdělení, příjemce a jeho schopnost dekodovat sdělení). Zpětnou vazbou lze sledovat důsledky komunikace. Ne vždy se úmysl komunikátora musí shodovat s tím, jaký ze sdělení má dojem komunikant.



Obr. 1: Proces komunikace vyjádřený grafickým schématem, vlastní zpracování

Efektivní proces komunikace:

K efektivnímu přenosu informace je třeba, aby komunikační strany byly ve vzájemném společenském kontaktu, sdílely společný jazyk (kód) a komunikační prostředek (kanál). Sdělení musí být podáno jasně a srozumitelně tak, aby došlo k jeho pochopení a správné interpretaci. (Adair, 2004, s. 19)

Efektivní sdělení:

Dle autora Vymětala základními požadavky na efektivní sdělení jsou: zřetelnost sdělení, jeho stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. (Vymětal, 2008, s. 27)

Efektivní přenos sdělení:

Efektivní přenos sdělení ovlivňuje volba infokanálu – komunikačního média. Komunikačními médii mohou být prostředky elektronické komunikace (telefon, fax, email, video, rozhlas, televize, internet...), osobní komunikace (rozhovor, projev, porada...),

tištěná média (noviny, časopisy, letáky, oběžníky, tisková prohlášení...), prostředky písemného styku (dopis) .

Volbu vhodného komunikačního kanálu ovlivňuje řada faktorů, mezi nejdůležitější patří:

- finanční náklady,
- rychlost,
- přesnost,
- charakter sdělení (např. důvěrné nebo veřejné),
- typologie příjemce sdělení,
- rozsah komunikace (interpersonální, skupinová...),
- význam zpětné vazby (je žádoucí bezprostřední zpětná vazba?).

(Vymětal, 2008, s. 33)

Dekódování a porozumění sdělení recipientem:

Příjemce si sdělení vykládá na základě svých zkušeností a podle určitých pravidel. Dekódovat sdělení může být značně náročné, neboť komunikační proces je nabouráván šumy. (Vymětal, 2008, s. 34)

Některé faktory, které ovlivňují příjemcovu schopnost porozumět sdělení:

- způsobilost recipienta – jeho osobnostní vlastnosti, názory na předmět komunikace, zkušenosti, sociální prostředí,
- vrozená vlastnost recipienta věřit tomu, co je pro jeho psychiku příjemnější, co ho utěšuje, ochraňuje před pocitem strachu a viny,
- potřeba recipienta pociťovat bezpečí, osobní význam ve společnosti, jeho sebehodnocení,
- důležitou podmínkou je harmonie mezi potřebami recipienta, jeho touhami a přáními a tlakem, který na něj společnost vyvíjí, jeho svědomím,
- kvalifikace a zkušenosti komunikujících partnerů.

(Lesly, 1995, s. 46)

Vliv na přijetí a pochopení sdělení příjemcem ovlivňuje jeho selektivní pozornost a schopnost selektivního zapamatování. Člověk využívá svou schopnost selektivní pozornosti k tomu, aby registroval z mnoha podnětů jen ty, které odpovídají jeho běžným potřebám, jsou výrazným způsobem odlišné od ostatních nebo ty, které očekává. Mezi podněty, které pomáhají k registraci sdělení patří:

- intenzita podnětu, velikost a barva,
- morální, emocionální a racionální apely,
- konflikt a nejistota,
- vliv překvapení a novost podnětu.

Schopnost selektivního zapamatování znamená, že člověk přikládá větší význam sdělením, která se vztahují k jeho vlastní osobě, podporují jeho vlastní názory a asociativní cesty. Lépe si také zapamatuje sdělení, které je aktuálně propojeno s probíhající činností nebo úkolem.

(Vysekalová a kol., 2007, s. 31)

1.1 Komunikační šumy a bariéry

Proces efektivní komunikace nabourávají komunikační šumy. Šum znamená znehodnocení sdělení, nebo jeho části, na cestě mezi odesílatelem a příjemcem. (Ivanštýn in Horňák, 2007, s. 154)

Komunikační šumy mohou být způsobeny vnějším prostředím (např. technické problémy zvoleného informačního kanálu – média) ale i vnitřním prostředím tj. osobností odesílatele a příjemce sdělení. Pokud obsah sdělení neodpovídá očekávání příjemce, není zvolen vhodný kód (jazyk) nebo informační kanál, nedojde k žádoucímu předání komunikovaného sdělení. (Vysekalová a kol., 2007, s. 31)

Mezi nejčastější komunikační bariéry bránící efektivní komunikaci patří:

- používání bezvýznamových vět, vágních výrazů,
- nevhodná forma sdělení s ohledem na příjemce,

- zahlcení komunikačního kanálů přílišným množstvím sdělení,
- překroucení významu sdělení,
- neschopnost naslouchat.

(Ivanštýn in Hornák, 2007, s. 154).

1.2 Zpětná vazba

K tomu, abychom pochopili a správně interpretovali přijímané sdělení, je třeba také projevit dostatek vůle k jeho porozumění. Chceme-li se vyhnout špatnému pochopení sdělení, musíme vynaložit jistou dávku energie na to, abychom si ověřili domněnky a vyjasnili si s komunikující stranou, co vlastně je obsahem a významem komunikovaného sdělení.

V komunikaci s cílem porozumět je nezbytná zpětná vazba a prostor na vyjasnění nedorozumění. Role komunikátora a příjemce jsou dané pouze na počátku komunikačního procesu, v průběhu komunikace se mohou i několikrát změnit. Má-li být komunikace účelně řízena, je třeba pochopit, jak je ovlivňována a za jakých podmínek ji lze měnit. Pak je třeba nastavit podmínky komunikace tak, aby výsledky komunikačního procesu byly přínosné a žádoucí. (Holá, 2011, s. 19, 23-24)

Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby:

- Efektivní zpětná vazba: pomáhá odesílateli i příjemci, je určitá a přesná, popisná, užitečná, jasná, aktuální a včasná, podložená, relevantní a s radostí vyslechnutá.
- Neefektivní zpětná vazba: pokořuje odesílatele i příjemce, je všeobecná, soudící, nevhodná, nepřiměřená, neaktuální, nepřesná, nesrozumitelná a vyvolává obranné postoje.

(Vymětal, 2008, s. 35)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Komunikace ve firmě je relativně uzavřená a ohraničená, mající pevně vymezený cíl, přestože firma komunikuje i s vnějším okolím (například zákaznicky nebo státními institucemi). Mezi klíčové znaky komunikace patří existence vzájemných vazeb, ztotožnění se s vymezenými cíly, vytváření vlastních pravidel, předpisů a norem a v neposlední řadě spolupráce. (McQuail, 2009, s. 28). Komunikace je důležitá pro pochopení strategie, hodnot a identity firmy především jejími zaměstnanci, zákaznicky a vlastníky – tedy těmi, kteří tvoří její hlavní zájmové skupiny. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 30).

Na interní komunikaci nezapomíná ani jeden z nejpoužívanějších současných systémů managementu kvality ČSN EN ISO 9001, kde v bodu 5.5.3. Interní komunikace se píše:

„Vrcholové vedení musí zajistit vytváření příslušných komunikačních cest v rámci organizace a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu kvality.“ (ČSN EN ISO 9001, s.19)

Komentář k normě dále vysvětluje, co z požadavku na interní komunikaci vyplývá:

„Každá organizace má mít stanoveny formální způsoby komunikace, kterými se přesvědčuje o fungování svého systému řízení, tj. jakým způsobem jsou přenášeny informace z manažerské na výkonovou úroveň, jak jsou pochopeny a jakých dosahuje organizace výsledků.“ (Hrudka a kol., 2008, s. 68)

V bodu „D“ Komentáře k interní komunikaci se dále doporučují nástroje, které mají zajistit fungování interní komunikace. Jsou jimi zejména:

- porady, jednání a pracovní schůzky,
- dotazníky na vzájemnou komunikaci zaměstnanců,
- týmová práce,
- firemní časopis,
- elektronická pošta, internet, intranet a webové stránky,

- vizuální management (přehledné uspořádání pracovišť, popis významných procesů na pracovišti, definice ukazatelů hodnocení a řízení apod. s cílem efektivního sdílení informací a řízení lidských zdrojů).

(Hrudka a kol., 2008, s. 69-70) ; (Debnár, 2010, [online])

Komunikace uvnitř firmy je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Jedná se o klíčový proces a nástroj řízení managementu firmy. Výměna, předávání a přijímání informací by měly jasně odrážet aktivitu a stanovené cíle firmy. Komunikace je ovlivněna mnoha faktory, probíhá za různých podmínek a situací, různými komunikačními kanály a prostředky, je ovlivněna samotnými komunikátory a příjemci sdělení.

Interní komunikaci lze charakterizovat těmito procesy:

- Monitorování informací (jejich vyhledávání, podchycení, archivace, záznam, chápání).
- Interpretace informací (na základě pochopení informací jejich sdělování a předávání dále).
- Distribuce informací (ve vhodném čase vhodným příjemcům).
- Sdílení informací (zajištění přístupu k informacím všem relevantním příjemcům).
- Realizace, koordinace a implementace informačních procesů a standardů.

(Holá, 2011, s. 22)

Informace jsou hybnou silou firmy. Jejich nedostatek, špatná distribuce, neochota se o ně podělit nebo jejich špatné pochopení, to vše může mít za následek negativní hospodářské výsledky firmy a zhoršení pozice na trhu. A jak se říká, konkurence nikdy nespí.

„Zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle tak, aby ve splnění cílů nacházeli zaměstnanci splnění svých pracovních a osobních nároků, přijali je za své a dělali pro jejich dosažení maximum.“ (Holá, 2011, s. 4)

Cíle interní komunikace ve firmě:

- Poskytnutí informací nutných pro výkon práce a jejich koordinace v rámci firmy.
- Poskytnutí informací nutných pro dosažení spolupráce a motivování zaměstnanců ke společnému sdílení vizi a cílů firmy.
- Dosažení stability zaměstnanců pomocí formování žádoucího pracovního chování a postojů. Management firmy diskutuje se zaměstnanci, informováním o aktuálních otázkách a seznamováním s budoucími změnami a vývojem, snižuje jejich nejistotu a posiluje loajalitu.

(Holá, 2011, s. 5)

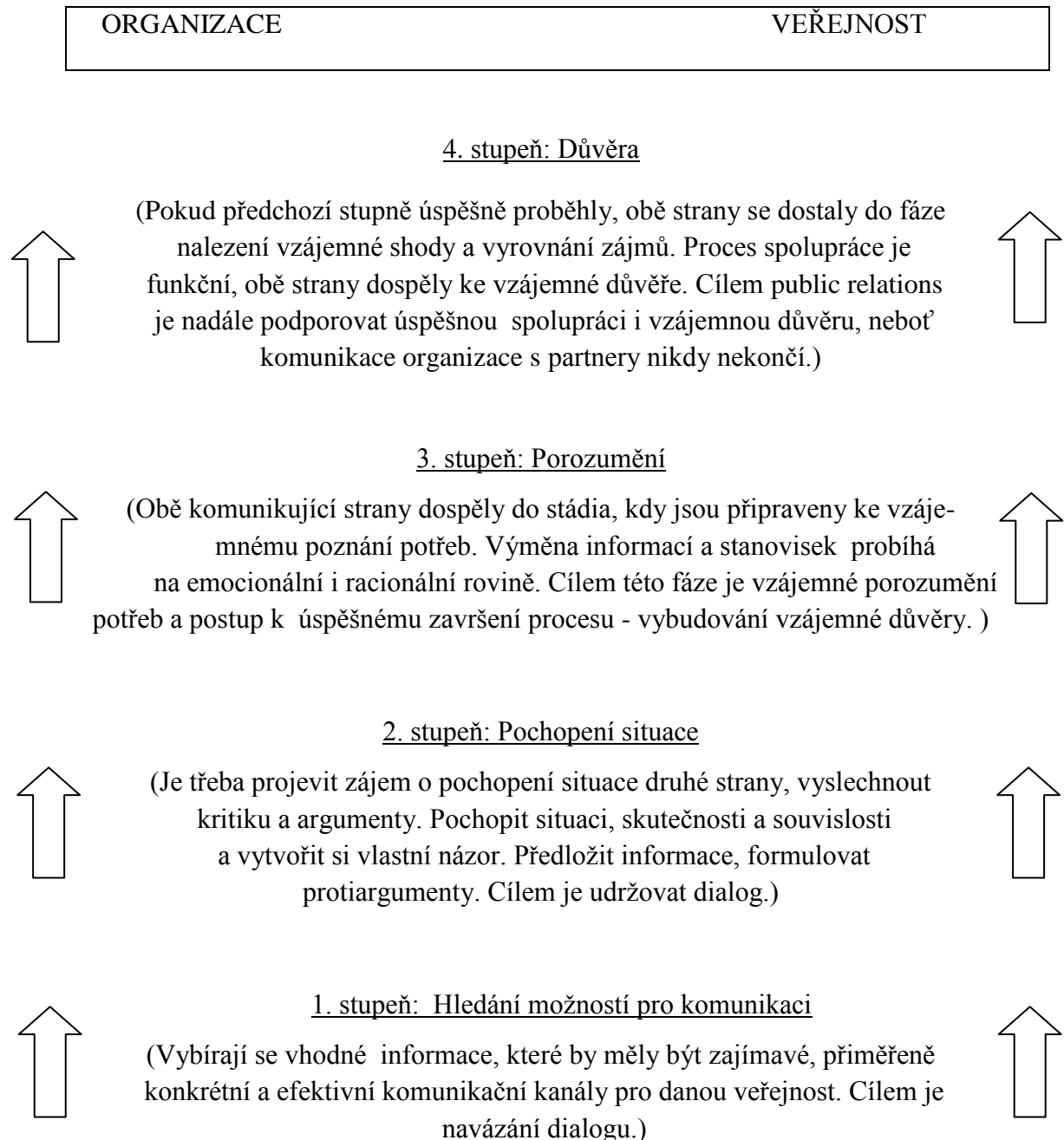
3 PUBLIC RELATIONS

Na otázku „Co je to public relations?“ můžeme dostat různé odpovědi. Přesně vymezená definice pojmu public relations neexistuje. Do češtiny tento pojem překládáme jako „vztahy s veřejností“. Podle autorů Kellera a Kotlera je pro firmu veřejnost „...množina skupin, které mohou mít na činnost firmy určitý vliv. *Public relations (PR) – vztahy s veřejností zahrnují širokou škálu programů, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejich jednotlivých produktů.*“ (Keller, Kotler, 2007, s. 632). Ve vlastním zájmu firmy je udržování dobrých vztahů s klíčovými skupinami veřejnosti.

Podrobnější definici public relations nabízí autor Svoboda ve své knize *Public relations – moderně a účinně*: „*Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.*“ (Svoboda, 2009, s. 17)

Hlavním úkolem a náplní činností PR je ovlivňování vztahů s veřejností tak, aby docházelo k pozitivnímu vnímání aktivit firmy, k vybudování důvěry u komunikujících partnerů. Proces budování důvěry je neustálá komunikační činnost, kde je zapotřebí trvale vedeného dialogu tak, aby docházelo k pochopení komunikace a jejímu porozumění.

Proces budování důvěry popisuje sociálněpsychologický model působení public relations sestávající se ze čtyř hlavních stupňů:



Obr. 2: Sociálněpsychologický model působení PR (Svoboda, 2009, s.18-19)

Díky rostoucímu tlaku na větší otevřenost a transparentnost firem vůči veřejnosti se public relations dostávají do popředí zájmu managementu a stávají se strategickým nástrojem řízení.

Organizace pomocí public relations zajišťuje dva směry komunikace – s externí a interní veřejností. Pro účely této bakalářské práce bude pozornost zaměřena na interní komunikaci pomocí PR.

3.1 Zaměstnanci jako cílová skupina public relations

„Vztahy s veřejností začínají doma.“ (Ivanštýn in Horňák, 2007, s.155)

Zaměstnanci ovlivňují zákazníkovo rozhodnutí o koupi, jsou těmi, kteří se přímo podílejí na vytváření hospodářského výsledku firmy. Zákazník, který se setká s nepříjemným, neochotným nebo neprofesionálním zaměstnancem si o firmě těžko udělá hezký obrázek.

Špatně fungující interní komunikace ovlivňuje výkon zaměstnance. Pokud nemá dostatek informací pro svou činnost, nemůže odvést plnohodnotný pracovní výkon. Dostatečná informovanost souvisí i s potřebou jistoty. Zaměstnanec by měl mít povědomí o tom, jak si firma stojí a co se v ní děje. Informovaný zaměstnanec nepodléhá tak snadno různým informačním šumům a fámám. Proto komunikace s vlastními zaměstnanci je pro firmu stejně důležitá, jako komunikace se zákazníky. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 124-145).

3.1.1 Cíle interních public relations

Hlavními cíly interních public relations jsou :

- Zajištění informovanosti zaměstnanců – správné načasování, aktuálnost, jednoznačnost a pravdivost poskytovaných informací.
- Budování důvěry, loajality zaměstnanců a podpora otevřené atmosféry.

- Překonávání nepochopení a předsudků – pomocí dostatku otevřených informací pozitivním směrem zlepšovat názory a postoje zaměstnanců.
- Vytvoření prostoru pro zpětnou vazbu a její aktivní podporu.

Úkolem managementu firmy je tvorba dlouhodobého pozitivního vztahu se zaměstnanci, ochotné naslouchání jejich názorů a připomínek a vyhodnocování informací získaných prostřednictvím zpětné vazby.

(Holá, 2011, s. 36-40)

3.1.2 Zásady interních public relations v komunikaci se zaměstnanci

- Neustále komunikovat, budovat důvěru, posilovat jistotu.
- Nepřetržitě zajišťovat zpětnou vazbu.
- Dodržovat vstřícný a otevřený přístup.
- Poskytované informace uvádět do kontextu.
- Předkládat informace, které zaměstnance zajímají a chtějí vědět.
- Vhodně vybírat komunikační nástroje.
- Komunikaci věnovat dostatek času.
- Věnovat pozornost způsobu prezentace informací, vhodně vybírat čas a místo.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s.141-142).

3.1.3 Nástroje interních public relations pro komunikaci se zaměstnanci

Úkolem public relations je vhodně vybrat ty nástroje, které budou účelně ve firmě předávat informace (pasivní poskytování informací) a nástroje, které aktivně podporují zpětnou vazbu – výměnu zkušeností a informací mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci (aktivní výměna informací). (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 144-145).

Mezi nejpoužívanější nástroje public relations pro interní komunikaci se zaměstnanci patří: časopis pro zaměstnance, výroční zpráva, nástěnka, intranet, informační brožurky, letáky a manuály, porady, společenské nebo sportovní akce, newsletter, školicí programy.

Dalšími nástroji komunikace jsou: dny otevřených dveří (pro širokou veřejnost nebo pro užší část veřejnosti – rodinné příslušníky, zaměstnance v penzi), podnikový rozhlas, podnikové video nebo televize, firemní oblečení, propagační předměty pro zaměstnance, nabídka výrobků za zvýhodněné ceny, setkání zaměstnanců s managementem, konzultace s nadřizným, telekonference.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s.143)

3.2 Corporate publishing – efektivní nástroj interních public relations

Corporate publishing je nástrojem public relations zahrnujícím všechna média zpracovávaná ve firmě pro její potřeby – například časopis pro zaměstnance nebo zákazníky, výroční zprávy, informační letáky a newslettery. Hlavním posláním CP je informovat veřejnost, podporovat firemní image, posilovat vztah k organizaci. Corporate publishing může mít marketingové cíle nebo komunikační cíle. (Svoboda, 2009, s. 154)

Hlavním tématem této bakalářské práce je efektivní interní komunikace pomocí nástrojů public relations. Proto se zaměřím především na corporate publishing jako na nástroj komunikace public relations se zaměstnanci.

3.2.1 Obecné zásady pro tvorbu dokumentů corporate publishing

Pokud pasujeme zaměstnance do role firemních zákazníků, musíme tomu přizpůsobit i formu komunikace. Cílem je „prodat“ informace a získat protihodnotu – zpětnou vazbu. Použijeme-li marketingový slovník, pak prodeji pomáhá atraktivní obal, obsah má být

relevantní k cílové skupině, důležité je vhodně zvolené místo prodeje a správné načasování kampaně.

Důležité prvky při tvorbě dokumentů jsou: titulek, barevné ztvárnění, písmo a uspořádání textu, použité obrazy, formát.

Správně sestavený firemní dokument, ať už se jedná o článek v časopise nebo informační leták na nástěnce, zvyšuje svou čtenost a tím podporuje přenos informací. Dokumenty, které nikdo nečte, neplní svůj informační účel a jsou zbytečně vynaloženou investicí.

3.2.1.1 Význam barev

„*Barvy jsou mateřštinou nevědomí*“ říká psycholožka Petrová (2010). Barvy ovlivňují naše podvědomí, jsou součástí způsobu vnímání všeho kolem. Různé barvy vyvolávají u člověka různé pocity. Je zajímavé, že nezáleží na tom, z jaké kultury nebo rasy člověk pochází, vnímání barev je mezinárodní. Barva vyvolává stejný vjem a stejný pocit u různých lidí. (Petrová, 2010, s. 35)

Jedno z nejpoužívanějších dělení barev je dle pocitů tepla, které vyvolávají – na teplé a studené odstíny. Teplé odstíny mají za úkol přitáhnout pozornost, studené odstíny se volí pro udržení pozornosti. Další dělení rozděluje barvy na pestré a nepestré. Nepestré barvy stupňují intenzitu barev pestrých, pokud jsou použity vedle sebe. Při sestavování kompozic by proto neměly být použity více než dvě pestré barvy, třetí by měla být barva nepestrá. (Vysekalová, 2007, s. 88)

Obecné asociace spojené s barvami a jejich dělení:

- Pestré barvy:

Teplé, energii povzbuzující barvy:

- Červená barva je: aktivní, energická, přitahující pozornost, veselá, podněcující, vzrušující, dynamická. Je symbolem lásky, krve, energické akce, moci a síly. Používání červené barvy je spojeno s touhou po silných zážitcích a úspěchu, potěšením z činnosti, tvořivosti.

- Oranžová barva je: srdečná, zářivá, přátelská, vzrušující, vyvolává pocit radosti, spojena s představou tepla, hojnosti a bohatství. Podněcuje odvahu a otevřenost vůči lidem, nadšení a optimismus.
- Žlutá barva je: srdečná, živá, zářivá, přátelská, osvobozující. Barva změny, otevřenosti a uvolnění, inteligence a moudrosti.

Studené, energii spíše potlačující barvy:

- Zelená barva je: uklidňující, osvěžující, je to barva začátku a naděje, klidu, pokoje a jistoty. Zelená je spojena s kontrolou a důvěrou.
- Modrá barva je: pasivní, jistá, klidná, zdrženlivá. Barva důvěry, souladu, uspokojení, věrnosti, tradice. Symbolizuje něhu, oddanost a touhu po klidu. Přednost jí dávají lidé, kteří nemají rádi změny, jsou citliví a upřednostňují klidné rozjímání před energickou akcí.

- Nepestré barvy - bílá, šedá a černá barva:

- Bílá barva je: čistá, osvobozující, nevinná, chladná. Spojená s představou nového začátku, ale také nejistoty a neurčitosti.
- Šedá barva je: konzervativní, důstojná, uhlazená, neutrální. Symbolizuje smutek, chudobu a pokoru.
- Černá barva je: seriózní, důstojná. Je barvou vzdoru, protestu, představuje konečné rozhodnutí. Symbolizuje smutek, neštěstí, temné tajemství. V současnosti je módní barvou, ve středověku byla symbolem skromnosti a pokory, v asijských kulturách je barvou plodnosti.

(Vysekalová, 2007, s. 155-156); (Fráňová, 2009, [online])

Vzhledem k množství různých odstínů barev se jejich výklad může výrazně lišit. Světlé nebo naopak tmavé odstíny mění pocity tíhy, tepla nebo chuti. Problematika barevných asociací je široká, nicméně z výše uvedeného základního rozdělení charakteristik jednotlivých barev lze vycházet při tvorbě dokumentů.

3.2.1.2 Titulek

Autor Ogilvy ve své knize „O reklamě“ doporučuje několik zásad, jak vytvořit dobrý titulek, který čtenáře zaujme. Nejúčinnější titulky jsou:

- titulky obsahující novinky (nové informace) nebo slibující nějakou výhodu,
- titulky nabízející užitečné informace,
- titulky obsahující přesné údaje,
- titulek v uvozovkách zvyšuje jeho zapamatovatelnost,
- titulek s názvem města nebo obce, kde žijí čtenáři.

(Ogilvy, 2007, s.73-74)

Dle autorky Vysekalové by měl být titulek především výrazný, jasný a kontrastní. Za účinnější se považuje krátký titulek s maximálně pěti slovy, tvořený především z podstatných jmen. Titulek nemá být formulován negativně nebo pasivně. Je vhodné, aby se osobně obracel na členy cílové skupiny. (Vysekalová, 2007, s. 147-148)

3.2.1.3 Písmo a text

„Dobrá typografie lidem pomáhá číst vaše texty, zatímco špatná typografie jim v tom brání.“ (Ogilvy, 2007, s. 96)

Čitelnost písma je pro snadné čtení textu zásadní. Lidé jsou zvyklí číst text po ucelených jednotkách, ne písmeno po písmenu. Aby bylo čtení textu usnadněno doporučuje se použít patkové písmo, které pomáhá oku sledovat tvar písma. Text by neměl být uspořádán do příliš úzkých nebo naopak příliš širokých bloků. Maximální doporučená šířka je zhruba 40 znaků.

Snadné čitelnosti textu brání použití bílého písma na tmavém pozadí nebo různé experimenty s velikostí písma. Doporučuje se použít písmo o velikosti 10 – 12 bodů.

Čtenost textu také můžeme zvýšit (a udržet) pokud:

- v úvodním odstavci použijeme nejvýše 11 slov,
- na začátku hlavního textu zvětšíme počáteční písmeno,
- po každých pěti až sedmi centimetrech textu vložíme mezititulek,
- budeme odskakovat odstavce a odsazovat je,
- tučně nebo kurzívou zvýrazníme důležité pasáže,
- použijeme symboly (tečky, šipky, hvězdičky apod.).

(Ogilvy, 2007, s. 96-101)

3.2.1.4 Obrazový materiál a grafika

Fotografie nebo ilustrace jsou ve firemním časopise velmi důležité. Dokonce se doporučuje, aby nad textem převládaly. Dlouhý, souvislý text odrazuje od čtení. Proto by ho měly doprovázet kvalitní fotografie opatřené titulky, přehledné a jednoduché tabulky nebo grafy.

3.2.1.5 Formát

Velikost dokumentu hraje při jeho čitelnosti velkou roli. Vhodně zvolený formát napomáhá snadné čitelnosti dokumentu, jeho přehlednosti a srozumitelnosti. Pro firemní časopis se volí obvykle formát A4. Informační letáky určené k vyvěšení na nástěnkách snesou i formáty větší, A3 nebo A2. Vždy je třeba brát ohled na množství informací – obsah a prostor, který mám pro dokument k dispozici a na cílovou skupinu, které je dokument určen.

3.2.2 Specifika časopisu pro zaměstnance

„Časopisy pro zaměstnance jsou nástrojem, který umožňuje firmám a organizacím utvářet firemní identitu, posilovat loajalitu zaměstnanců k organizaci, zvyšovat rentabilitu a snižovat fluktuaci.“ (Svoboda, 2009, s. 156)

Firemní časopis je velmi dobrým nástrojem informování zaměstnanců. Časopis si mohou odnést domů, v klidu přečíst zajímavosti ze života firmy, přehled výsledků hospodaření nebo plánované akce. Zaměstnanci dávají přednost informacím podaným živým, reportážním stylem, doplněné kvalitním obrazovým materiálem a srozumitelnou grafikou.

Firemní časopis by proto měl čtivou a srozumitelnou formou podávat informace ze života firmy. Zaměstnanci se především zajímají o ostatní zaměstnance a chtějí se dozvědět něco nového a zajímavého o firmě. Více zaujme rozhovor s novým vedoucím oddělení než suchá statistická data o vývoji nákladů na vstupní materiál.

Přehled možných témat ve firemním časopise:

- Nejnovější trendy v oboru, výhledy do budoucnosti.
- Ekonomické ukazatele – výsledky hospodaření.
- Konkrétní úspěchy firmy a kdo za nimi stojí.
- Zprávy o firmě, které se objevily v médiích.
- Personální informace – noví zaměstnanci, jubilea, ocenění, kariérní postup.
- Představení práce jednotlivých týmů, zaměstnanců nebo členů vedení.
- Odpovědi managementu na nejčastější otázky.
- Názory zaměstnanců, jejich dotazy a příspěvky.
- Plánované akce, probíhající akce, ukončené akce (s jejich vyhodnocením).

Celkové vyznění časopisu by mělo být optimistické, v pozitivním duchu. Je samozřejmostí, aby informace použité v časopise vycházely z aktuálních a pravdivých údajů.

Je velmi vhodné mít ustanovenou redakční radu, kde budou jak zástupci vedení společnosti, tak zaměstnanci (rozdílného věku, pracujících na různých úsecích). Složení rady by mělo zajišťovat požadovanou objektivitu a pestrost obsahu firemního časopisu.

(Holá, 2011, s. 201-202); (Časopis pro zaměstnance, 2009, [online])

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A SWOT ANALÝZA

Úspěšnost dnešních společností závisí na kvalitě informací, které mají k dispozici. Proto se marketingový výzkum stává nedílnou součástí marketingového řízení moderní firmy. Spolehlivé, aktuální a relevantní informace jsou základním kamenem efektivity podniku. (Simová, 2005, s. 5)

Dle Kellera a Kotlera lze definovat marketingový výzkum jako: „...*systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se firma ocitla.*“ (Keller, Kotler, 2007, s. 140)

Marketingový výzkum lze charakterizovat jako proces získávání jedinečných, aktuálních informací s vysokou vypovídací hodnotou. Je náročný na finance, čas a kvalifikaci pracovníků, kteří výzkum provádějí. (Kozel a kol., 2006, s. 48)

Marketingový výzkum se skládá z několika postupně navazujících kroků:

1. Definování problému, stanovení cíle výzkumu.
2. Přehled existujících informací.
3. Tvorba plánu výzkumu (metodologie, metody sběru dat, plán realizace).
4. Sběr dat.
5. Analýza dat.
6. Presentace závěrů.
7. Návrh rozhodnutí.

(Keller, Kotler, 2007, s. 141); (Simová, 2005, s. 52)

4.1 Typy marketingových výzkumů

V závislosti na způsobu řešení výzkumného problému a stanovení informací, které je třeba znát, se v marketingovém výzkumu setkáváme se dvěma typy výzkumů: sekundárním a primárním.

„Při sběru informací vždy **platí zásada**, že nejprve se analyzují sekundární informace a teprve v případě, že nemůžeme pomocí nich problém vyřešit, je nutné přejít ke shromáždění primárních informací.“ (Kozel a kol., 2006, s. 64)

Sekundární výzkum:

V sekundárním výzkumu jsou využívány informace již získané někým jiným zpravidla za jiným účelem, avšak jsou k dispozici pro další zpracování. Je třeba ověřit přesnost získaných údajů a jejich relevantnost vzhledem k výzkumnému problému. Mezi výhody sekundárního výzkumu patří dostupnost informací a jejich využitelnost (z hlediska času), menší náročnost na lidské zdroje a nižší náklady v porovnání s primárním výzkumem. Za nevýhody lze považovat zastaralost informací, možná nespolehlivost a přílišná obecnost. (Kozel a kol., 2006, s. 64-66, s.77-78)

Primární výzkum:

Primární výzkum má za úkol shromáždit nové údaje. Oproti sekundárnímu výzkumu bývá finančně nákladnější a časově i organizačně náročnější. Výhodou je přesnost a spolehlivost získaných informací, jejich aktuálnost a použitelnost pro potřeby řešení výzkumného problému. (Kozel a kol., 2006, s. 64-66, s.77-78)

4.1.1 Nástroj sběru primární dat – Dotazník

Dotazník patří mezi nejčastější nástroje využívané při sběru primárních dat. Může mít písemnou nebo elektronickou podobu. Vždy vyžaduje pečlivou přípravu zohledňující cíle výzkumu. V marketingovém výzkumu jsou využívány dva typy dotazníků:

- strukturovaný dotazník (s logickou, uzavřenou strukturou, využívající otázky s uzavřeným počtem odpovědí – respondentovi je nabízen výběr z možností),
- polostrukturovaný dotazník (kromě uzavřených otázek využívá i polouzavřené nebo otevřené otázky, které umožňují volnější vyjádření respondenta k otázce).

Základní konstrukce dotazníku:

Dotazník by měl mít v záhlaví uveden svůj název. Dále zpravidla následuje doprovodný text, který má za úkol vzbudit zájem respondenta a motivovat jej k vyplnění dotazníku. Obsahuje oslovení respondenta, krátké vysvětlení účelu dotazníku a návod na jeho vyplnění. V závěru je uvedeno poděkování za spolupráci, příslib anonymity a podpis výzkumného pracovníka (týmu).

Podle logického uspořádání otázek a jejich úlohy v dotazníku lze otázky členit na:

- Úvodní otázky (snadné, zajímavé s cílem navázat kontakt s respondentem).
- Filtrační otázky (rozdělují respondenty do skupin, umožňují dotazník strukturovat).
- Otázky o subjektu (věcné otázky týkající se konkrétní podstaty výzkumu).
- Specifické otázky (zjišťují důležité informace, ale mohou vyvolávat negativní postoje, proto bývají zařazovány na konec dotazníku, kde méně ohrožují ochotu respondenta odpovídat na další otázky).
- Klasifikační otázky (identifikační otázky – např. věk, pohlaví respondenta).

Je třeba dbát na srozumitelnou a správnou formulaci otázek tak, aby nedošlo k nežádoucí interpretaci dotazů. Otázky by měly používat jednoduchý jazyk a známý slovník, nesmí být obecné nebo používat víceznačná slova. Nepřípustné jsou příliš osobní nebo silně emocionálně zabarvené otázky. Vyloučeny by měly být negativní, zavádějící, zdvojené otázky nebo otázky náročné na vědomosti a paměť respondenta.

(Simová, 2005, s. 74-76) ; (Kozel a kol., 2006, s. 161-165)

4.2 Orientační analýza situace a význam pretestu

Dobře naplánovat a připravit marketingový výzkum je nezbytné z důvodu finanční i časové náročnosti takového výzkumu. Součástí marketingového výzkumu proto bývají orientační analýza situace a pretest (předběžný výzkum). Neformální orientační analýza situace je součástí přípravné fáze výzkumu, předchází samotnému výzkumu. Má za úkol

zpřesnit definovaný cíl výzkumu a potvrdit správnost stanovených hypotéz. Její provedení pomáhá šetřit čas i finance vynaložené na samotný výzkum. (Kozel a kol., 2006, s. 76)

Dalším nástrojem, který pomůže eliminovat případné chyby a omyly je pretest (předběžný výzkum). Význam pretestu v přípravné fázi marketingového výzkumu je značný, zejména z důvodů ověření si účinnosti vybraných metod a postupů. Je velmi vhodné si nejprve na vybraných respondentech například ověřit srozumitelnost otázek v dotazníku, zda je správně naplánován čas a místo dotazování apod. (Kozel a kol., 2006, s. 116)

4.3 SWOT analýza

Jednoduchá situační analýza, jejíž název tvoří anglická slova Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats překládané do češtiny jako Silné stránky – Slabé stránky – Příležitosti – Hrozby. Podstatou SWOT analýzy je rozdělení firemní situace do čtyř kvadrantů a jednoduchý a přehledný popis faktorů vztahujících se k firemním podmínkám. Počet a druh faktorů závisí na rozsahu a cíli prováděné analýzy. Silné a slabé stránky se získají analýzou interního prostředí firmy, příležitosti a hrozby vyplývají z jejího externího prostředí (např. některé složky makroprostředí a mikroprostředí).

Účelem SWOT analýzy je nalezení vhodné strategie řešení situace za pomoci využití silných stránek a příležitostí a eliminací slabých stránek a hrozeb.

(Kozel a kol., 2006, s. 38-39) ; (Keller, Kotler, 2007, s. 90-92)

Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
Příležitosti (Opportunities):	Hrozby (Threats):

Obr. 3: Matice SWOT analýzy (Keller, Kotler, 2007, s. 90-92)

5 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

1. Mají zaměstnanci o používané komunikační nástroje interních public relations zájem?
2. Jsou všechny skupiny zaměstnanců ve zvolené firmě stejně spokojeni s úrovní informovanosti ze strany vedení společnosti?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY ABC, S. R. O.

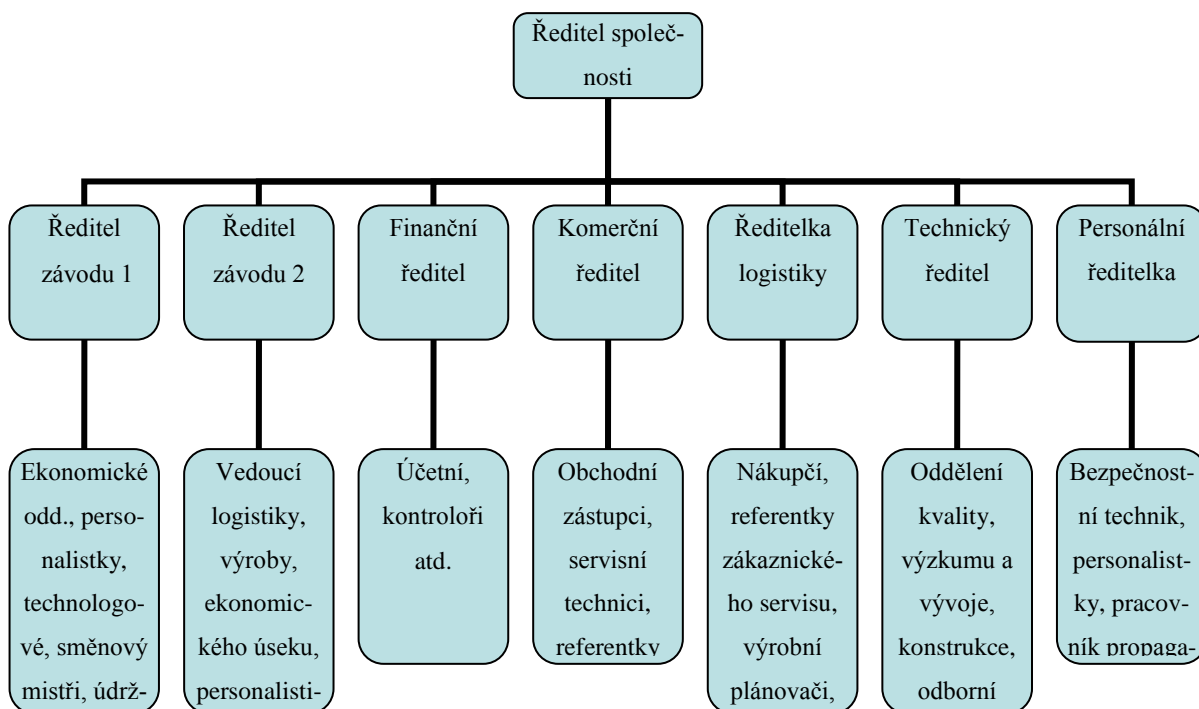
Firma ABC, s. r. o. se sídlem v Jilemnici je předním výrobcem kolagenních a plastových obalů pro masný průmysl. S celkovým počtem 948 zaměstnanců se řadí mezi velké podniky. Její historie začíná ve 20. letech 20. století úpravou bývalé textilní továrny v obci Kořenov poblíž Harrachova a stavbou prvních linek na výrobu obalů pro salámové výrobky v tehdejší Československu. Po druhé světové válce firma změnila nejen svůj název, ale i vlastníky, jimiž se stal československý stát. Společnost se úspěšně rozvíjela i díky světovému prvenství v zahájení výroby jedlých kolagenních obalů. V šedesátých letech rozšířila výrobní kapacity stavbou nového výrobního závodu v Jilemnici, kde je v dnešní době hlavní sídlo společnosti. V roce 1994 společnost postavila nový závod ve Slavkově u Brna a zahájila výrobu plastových obalů, čímž doplnila mezeru ve svém sortimentu potravinářských obalů pro masný průmysl. O dva roky později byla společnost zakoupena zahraničním vlastníkem, skotskou firmou podnikající ve stejném oboru. Skotská společnost vlastní podobné výrobní závody v USA, Skotsku a Austrálii. Před šesti lety byla v Jilemnici postavena další výrobní kapacita k pokrytí vysoké poptávky po jedlých kolagenních obalech. V loňském roce změnila firma svůj původní název ze 40. let 20. století a převzala jméno mateřské společnosti s cílem vytvořit jednotnou firemní politiku a kulturu v rámci celosvětového působení.

Společnost ABC s. r. o. je držitelem certifikátů řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2008, certifikátu enviromentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2004 a certifikátu potvrzující bezpečnost vyráběných potravin ČSN EN FSSC 22000:2010. Dále je držitelem certifikátu HALAL opravňující společnost k prodeji výrobků na trzích dodržujících islámské tradice.

6.1 Organizační struktura, hospodářské ukazatele

Organizační struktura se skládá z osmi členů vrcholného managementu v čele s ředitelem společnosti a dílčích jednotek (technický útvar, logistický útvar, výrobní závody, finanční útvar, komerční útvar a personální útvar). Každý útvar je řízen příslušným členem vedení (ředitelem) zodpovědným za chod útvaru, viz organizační struktura:

Diagram zjednodušené organizační struktury firmy ABC, s. r. o.



Obr. 4: Diagram zjednodušené organizační struktury, vlastní zpracování

System řízení se opírá o rozsáhlou firemní dokumentaci představující souhrn pracovních norem, postupů a nařízení vycházejících z ČSN EN ISO norem. Základními řídicími a organizačními dokumenty jsou: Pracovní řád, Organizační řád a Zakladatelská listina společnosti.

Vybrané hospodářské ukazatele: základní kapitál firmy činí 740 000 000,-.

	Zisk před zdaněním	Tržby za prodej výrobků a služeb	Počet zaměstnanců	Výdaje na výzkum a vývoj
2010	696 081 000,-	1 984 303 000,-	931	49 800 000,-
2009	575 878 000,-	1 863 337 000,-	983	41 100 000,-
2008	318 822 000,-	1 639 274 000,-	1054	33 800 000,-
2007	565 365 000,-	1 786 454 000,-	1066	32 000 000,-
2006	498 710 000,-	1 582 419 000,-	1059	28 200 000,-

Tab. 1: Vybrané hospodářské ukazatele (Sbírka listin, 2012, [online])

Po mnoho let kladné ekonomické výsledky ukazují na úspěšnost podnikání. Předběžné údaje za rok 2011 slibují rekordní výši zisku a tržeb. Společnost plánuje další expanzi výrobních kapacit a i v budoucnosti předpokládá příznivý vývoj hospodářských ukazatelů.

6.2 Interní komunikace ve firmě

Vzhledem k složité organizační struktuře firmy je efektivní interní komunikace nezbytnou podmínkou její úspěšnosti. Ve společnosti ABC, s. r. o. je tok informací od vedení společnosti k zaměstnancům, mezi zaměstnanci navzájem a směrem od zaměstnanců k vedení zajišťován několika různými prostředky. Odpovědnost za firemní komunikaci má personální útvar, který má za úkol podporu a rozvoj komunikace. Proces výměny informací je zakotven ve třech interních firemních dokumentech řízené ISO dokumentace – v Organizačním řádu, v Pracovním řádu a v dokumentu Motivace zaměstnanců.

Dokumentace je k dispozici v elektronické podobě v rámci vnitřního informačního systému. Samostatný dokument řídící tok informací (komunikační plán) ve společnosti chybí.

Filozofie společnosti ve vztahu ke komunikaci je deklarována sepsáním a pravidelným přezkoumáním Politiky lidských zdrojů, která slouží jako etický kodex chování firmy vůči svým zaměstnancům. V této listině se společnost mimo jiné zavazuje, že bude:

„aktivně komunikovat se zaměstnanci, aby všichni byli informováni o vývoji ve společnosti, a zajímat se o jejich názory, připomínky a podněty,“ (Politika lidských zdrojů, 2011).

Dále se uvádí, že v případě nalezení nesrovnalosti s touto politikou se může zaměstnanec obrátit na svého přímého vedoucího nebo ohlásit nesrovnalost emailem na uvedenou adresu.

Hlavní motto organizace, uvedené na první straně Pracovního řádu, zní: *„Lidé jsou to nejcennější, co má ABC, s.r.o. k dispozici. Naše firma má zájem v první řadě o ty zaměstnance, kteří chtějí a umí poctivě a spolehlivě pracovat!“*. (Pracovní řád, 2011, s. 1).

6.3 Používané nástroje public relations v interní komunikaci

Ve společnosti ABC, s.r.o. jsou jako hlavní komunikační kanály managementu se zaměstnanci zvoleny nástěnky a firemní časopis. Zodpovědnost za nástěnky (fyzické i v elektronické podobě) a firemní časopis má personální útvar, který zajišťuje jejich správu, údržbu a tvorbu. Dalšími komunikačními prostředky, využívající médium pro přenos informací, je elektronická pošta, firemní rozhlas, vnitřní elektronický informační systém a intranetové stránky.

6.3.1 Nástěnky

Personální útvar má za úkol naplnění příslušného bodu Politiky lidských zdrojů týkající se komunikace se zaměstnanci a to zejména, jak je sepsáno v Pracovním řádu, informováním prostřednictvím nástěnek a elektronické nástěnky.

Nástěnky jsou umístěny při vstupu do závodu v areálu recepce a pak na několika místech ve výrobních provozech. Přesná evidence počtu a umístění nástěnek neexistuje.

Elektronická nástěnka je součástí vnitřního informačního systému Lotus Notes (databázový informační systém) a tvoří samostatnou databázi, do které je možné vkládat jednotlivé soubory s informacemi. Zaměření dokumentů zveřejněných na nástěnkách je různé, převládají personální informace, zprávy z probíhajících auditů kvality, z oblasti bezpečnosti práce, zprávy z odborové organizace, kulturní inzerce. Ukázka dokumentu z oblasti auditu kvality výrobku je součástí přílohy této práce.

6.3.2 Firemní časopis

Několikrát v roce, v nepravidelných intervalech, vychází firemní časopis s názvem „Občasník – interní časopis společnosti ABC, s.r.o.“. Je k dispozici v tištěné verzi ve formátu A5 a v elektronické verzi ve formě PDF souboru uloženém na elektronické nástěnce. Má celkem 12 stran (+ titulní a zadní strana), je plnobarevný. Obsah, grafická úprava a

distribuce je plně v režii personálního oddělení, externí agentura zajišťuje pouze tisk firemního časopisu.

Tématické shrnutí obsahů čísel vydaných v roce 2011:

- Úvodní slovo ředitele společnosti – v článku sděluje aktuální informace o společnosti, její výkonnosti a vývoj situace na zainteresovaných trzích.
- Informace z oblasti bezpečnosti práce.
- Informace z oblasti ochrany životního prostředí.
- Informace z oblasti certifikace a auditů.
- Aktuálně probíhající projekty.
- Personální oblast (kariéra jednotlivců, představení nového zaměstnance apod.).
- Fotoreportáž vybraného tématu (rekonstrukce zasedací místnosti, školení zaměstnanců...).
- Doplnkové téma – například z oblasti ochrany zdraví při práci nebo zpráva firemního hokejového klubu.

6.3.3 Intranetové a internetové firemní stránky

V současné době společnost provozuje vlastní intranetové stránky, které jsou dostupné ze všech počítačů připojených do vnitropodnikové informační sítě. Intranetové stránky poskytují pouze dvě funkce - slouží k objednávání obědů a skrze docházkový modul ke sledování přítomnosti zaměstnanců (lze také sledovat vlastní docházkovou kartu). Jiné využití intranetové stránky nenabízejí.

Internetové stránky společnosti slouží zejména k informování externí veřejnosti. Obsahují přehled vyráběného sortimentu, kontaktní údaje, historii společnosti, nabízená pracovní místa apod.

6.3.4 Vnitřní informační systém a elektronická pošta

Vnitřní informační systém tvoří různé databáze v softwaru Lotus Notes využívané jednotlivými odděleními pro svou činnost a e-mailový klient s adresářem všech zaměstnanců. Elektronická pošta je hlavním komunikačním prostředkem v rámci firmy. Součástí e-mailového klienta je například i kalendář nebo plánovač schůzek.

6.3.5 Prostředky ústní komunikace

Prostředky ústní komunikace – porady, týmové diskuze, rozhovory apod. nebyly v rámci této bakalářské práce samostatně sledovány. Vzhledem k organizační náročnosti a velikosti firmy by si toto sledování vyžádalo mnohem větší prostor, než bylo možné tomuto nástroji Public Relations věnovat. Nicméně vliv této formy komunikace se projevuje v části závěrů dotazníkového šetření spojeném se spokojeností s celkovou úrovní informovanosti zaměstnanců ze strany vedení a existencí „firemní šeptandy“.

6.3.6 Prostředky sociální politiky

Společnost ABC, s.r.o. využívá několik nástrojů sociální a motivační politiky:

- Formou veřejného ocenění (zveřejnění na nástěnce v areálu recepce) děkuje zaměstnancům, kteří jsou pravidelnými dárci krve a dosáhli na některou z Jánského plakety.
- Odměňuje zaměstnance při významných životních jubileích formou peněžního daru - odměnu předává pracovnice personálního oddělení.
- Poskytuje peněžní odměnu za stanovený počet odpracovaných let ve firmě. Například při deseti odpracovaných letech ve firmě zaměstnanec obdrží 4000,-. Odměny jsou vypláceny každých 5 let.
- V případě vážné rodinné nebo osobní situace poskytuje bezúročnou finanční půjčku.

- Na přechodnou dobu umožňuje zaměstnancům využít ubytování ve firemní ubytovně za zvýhodněných finančních podmínek.
- Zaměstnancům firma přispívá na dovolenou. V roce 2012 příspěvek činil 1200,- na zaměstnance a 800,- na dítě zaměstnance. Ve firmě je zavedeno 5 týdnů hrazené dovolené.
- Nejen zaměstnanci ve výrobě, ale i administrativní zaměstnanci mají možnost si zakoupit nápoje z nápojových automatů za zvýhodněnou cenu. Ve společnosti je také zajištěno závodní stravování, zaměstnanci mají možnost využít příspěvek na stravu.
- Jednou měsíčně dochází do firmy právník, na kterého se zaměstnanci mohou zdarma obrátit.
- Firma hradí zaměstnancům očkování proti chřipce.

(Motivace zaměstnanců, 2011, s. 1-2)

7 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU

7.1 Cíle výzkumu

Hlavním úkolem praktické části této bakalářské práce bylo zjistit názory zaměstnanců firmy na úroveň používaných komunikačních prostředků pomocí primárního kvantitativního průzkumu. Byly hodnoceny zejména nástěnky, firemní časopis a spokojenost respondentů s celkovou úrovní informovanosti ve společnosti ABC, s. r. o. Výsledky průzkumu se stanou podkladem pro zprávu o efektivnosti používaných prostředků a spolu s doporučenými úpravami budou předány vedení společnosti.

Mým cílem v praktické části bylo navrhnout efektivnější využití nástrojů public relations tak, aby se zlepšila úroveň vzájemné komunikace a vznikl prostor pro zpětnou vazbu.

7.2 Metodika výzkumu

V rámci výzkumu byly využity sekundární i primární údaje. Sekundární údaje byly použity pro stanovení reprezentativního vzorku respondentů a k zjištění rozmístění jednotlivých pracovišť. Hlavním úkolem primárního výzkumu bylo shromáždit dostatečný počet údajů k ověření stanovených výzkumných otázek.

Osnova, časový harmonogram a náklady výzkumu:

- Orientační analýza situace prosinec 2011
- Pretest 8. týden 2012
- Distribuce dotazníků 9. až 10. týden 2012
- Sběr a kontrola dotazníků 9. až 10. týden 2012
- Vyhodnocení dotazníků 11. až 13. týden 2012

Orientační náklady vynaložené na primární výzkum činily cca 1000,- a to především za tisk dotazníků. Jako schránky pro sběr vyplněných dotazníků byly použity upravené vyřazené lepenkové krabice. Protože jsem zaměstnankyní firmy ABC, s.r.o., firmě nevznikly žádné dodatečné náklady na provedení výzkumu.

7.2.1 Orientační analýza situace

Před zahájením prací týkajících se praktické části bakalářské práce byla provedena orientační analýza stavu interní komunikace ve firmě. Personální ředitelka firmy, která je dle interních směrnic zodpovědná za interní komunikaci, mi spolu se svými podřízenými sdělila základní informace a přístupy k interní komunikaci a vyjádřila se k navrhovaným zněním dotazníků určených zaměstnancům firmy. Zároveň jsem oslovila několik řadových zaměstnanců firmy, abych si vytvořila představu o tom, jak zaměstnanci vnímají úroveň interní komunikace ve firmě. Zjištěné informace mi pomohly stanovit plán výzkumu a upřesnit jeho cíle.

7.2.2 Pretest

K ověření srozumitelnosti otázek v dotazníku a časové náročnosti na jeho vyplnění byl proveden pretest. Bylo vybráno celkem 10 respondentů. 5 respondentů z řad THP vyplnilo příslušný typ dotazníku a 5 respondentů z řady operátorů vyplnilo dotazník určený pro tuto skupinu zaměstnanců. Všechny respondenty osobně znám a proto jsem u nich předpokládala větší zpětnou vazbu, což se mi potvrdilo.

U dotazníku určeném THP zaměstnancům se připomínky týkaly zejména:

- Srozumitelnosti pojmů u otázky číslo 9 – „Které z dalších prostředků komunikace by jste přivítal (a)?“ a to zejména volby: - Samoobslužné digitální informační panely (infokiosky) a volby: - Pravidelné (např. týdenní) informační newslettery.

Respondentům nebyl znám výraz „infokiosky“ a „newsletter“.

- Příliš úzké škály odpovědí u otázky číslo 5 – „Čtete firemní časopis?“, kde byla uvedena dichotomická forma odpovědi (Ano – Ne). Respondenti vyjadřovali přání širší škály odpovědí.

Stížnost na složitost dotazníků nebo neúměrnou časovou zátěž při jeho vyplňování zaznamenána nebyla.

7.2.3 Charakteristika reprezentativního vzorku zaměstnanců

Základním souborem v plánovaném výzkumu jsou všichni zaměstnanci firmy pracující v hlavním výrobním závodě a sídle firmy v Jilemnicích.

Vzhledem k počtu zaměstnanců a složité organizační struktuře byl proveden kvótní výběr reprezentativního vzorku respondentů. Určení reprezentativního vzorku proběhlo na základě informací o struktuře a počtu zaměstnanců poskytnutých personálním oddělením. V THP profesích bylo osloveno celkem 72 zaměstnanců z celkového počtu 139, operátorů ve výrobě bylo osloveno přibližně 350 z celkového počtu 661. Návratnost dotazníků byla v případě THP zaměstnanců vysoká, blížila se hranici 90 %. Operátoři ve výrobě neprojevíli o vyplnění dotazníků takový zájem a proto se návratnost dotazníků u této skupiny zaměstnanců pohybovala kolem 40 %. Počet vyplněných dotazníků v obou skupinách dostával k vytvoření reprezentativního závěru výzkumu.

7.2.4 Konstrukce dotazníků pro THP zaměstnance a operátory ve výrobě

Úkolem primárního výzkumu bylo zjistit názory administrativních zaměstnanců i operátorů ve výrobě. Pro obě skupiny byl připraven písemný dotazník v tištěné podobě velikosti A4. Znění obou dotazníků byla velmi podobná, lišila se pouze v otázkách zkoumajících interní komunikaci pomocí elektronických médií a použité formulaci otázek. Varianta pro operátory ve výrobě obsahovala celkem deset otázek, varianta pro THP zaměstnance otázek jedenáct. Oba dotazníky jsou součástí přílohy této bakalářské práce. Díky provedenému pretestu (viz bod 7.2.2 této práce) byla ověřena srozumitelnost otázek. Konstrukce dotazníků respektovala logické i věcné členění otázek.

Otázky v dotazníku pro THP zaměstnance měly za úkol zjistit názor této skupiny zaměstnanců na čtyři oblasti:

- Spokojenost s druhem informací prezentovaných pomocí fyzických nástěnek i elektronické nástěnky a sledovanost tohoto nástroje PR.
- Spokojenost s druhem informací sdělovanými skrze firemní časopis, čtenost firemního časopisu, upřednostňovanou formu, názory na jeho podobu.
- Zda by zaměstnanci přivítali některý z dalších nástrojů interní komunikace.
- Spokojenost s úrovní informovanosti ze strany vedení společnosti ABC, s.r.o.

Otázky v dotazníku pro operátory ve výrobě měly za úkol zjistit názor této skupiny zaměstnanců na oblasti týkající se:

- Spokojenost s druhem informací prezentovaných pomocí fyzických nástěnek a sledovanost tohoto nástroje PR.
- Spokojenost s druhem informací sdělovanými skrze firemní časopis, čtenost firemního časopisu a názory na jeho podobu .
- Zda by zaměstnanci přivítali některý z dalších nástrojů interní komunikace.
- Spokojenost s úrovní informovanosti ze strany vedení společnosti ABC, s.r.o.

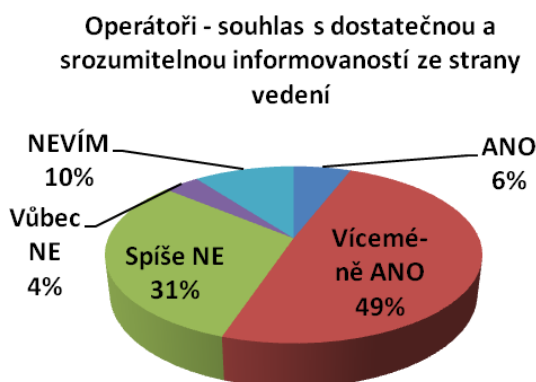
8 EFEKTIVITA POUŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ PUBLIC RELATIONS

8.1 Vyhodnocení dotazníků

Zaměstnanci v úvodu dotazníku odpovídali na otázku, jak dlouho jsou ve firmě zaměstnáni. Tato třídící otázka byla zařazena do dotazníků proto, že byl předpokládán jiný názor zaměstnanců, kteří jsou ve firmě krátce a jiný dlouhodobých zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že respondentů pracujících ve firmě méně než tři roky, je velmi málo. Nebyl tak shromážděn dostatečný počet respondentů pro tuto kategorii a toto kritérium nemohlo být zohledněno.

8.1.1 Spokojenost zaměstnanců s informovaností ze strany vedení

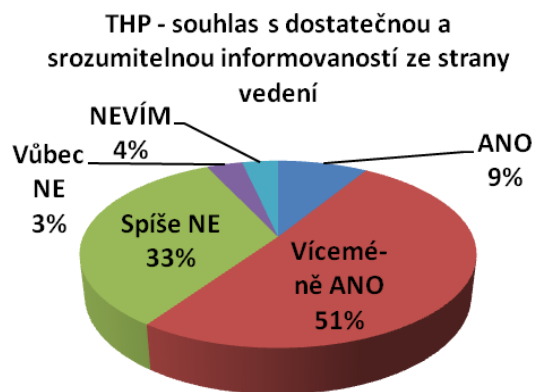
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda se názory jednotlivých sledovaných skupin zaměstnanců mezi sebou liší. Předpokladem výzkumných otázek bylo tvrzení, že operátoři ve výrobě jsou méně spokojeni s úrovní informovanosti ze strany vedení než administrativní zaměstnanci a administrativní zaměstnanci spolu s operátory jsou méně spokojeni s úrovní informovanosti než vedoucí zaměstnanci.



Z grafu vyplývá, že 55 % operátorů ve výrobě souhlasí s tvrzením, že jsou dostatečně a srozumitelně vedením společnosti informováni (6 % naprosto souhlasí, 49 % víceméně souhlasí). Nespokojených zaměstnanců je celkem 35 %. Na otázku nedokázalo odpovědět 10 % respondentů z této skupiny zaměstnanců.

Graf 1: Spokojenost s informovaností zaměstnanců - operátoři

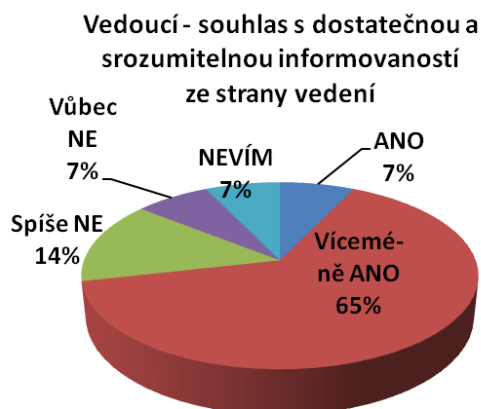
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf sledující názor administrativních (THP) zaměstnanců ukazuje, že 60 % z nich je spokojeno s informovaností ze strany vedení. 36 % si myslí spíše opak. 4 % respondentů nedovedla na tuto otázku odpovědět.

Graf 2: Spokojenost s informovaností zaměstnanců – THP ; Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí graf znázorňuje souhlas vedoucích zaměstnanců s tvrzením, zda jsou dostatečně a



srozumitelně informování managementem společnosti. Celých 72 % si myslí, že ano (7 % naprosto ano, 65 % víceméně ano). 21 % respondentů, 21 % s tímto tvrzením nesouhlasí. 7 % odpovědělo „nevím“.

Graf 3: Spokojenost s informovaností zaměstnanců – vedoucí ; Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených grafů je vidět, že nejspokojenější skupinou jsou vedoucí zaměstnanci. Tvrzení, že informovanost ze strany vrcholného managementu je dostatečná a srozumitelná, pozitivně hodnotilo 72 % respondentů. Ostatní administrativní zaměstnanci a operátoři ve výrobě již s tímto tvrzením souhlasili méně – 60% THP, 55% operátorů.

8.1.2 Vliv neoficiální komunikace uvnitř firmy

Respondenti se v dotazníku vyjadřovali i k tvrzení, zda se o důležitých záležitostech firmy dozvídají z oficiálních zdrojů nebo spíše z těch neoficiálních („firemní šeptandou“). Počty chybějících procent do 100 připadají na odpověď „nevím“.

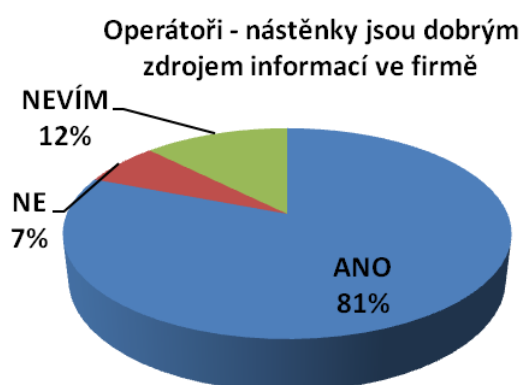
Důležité informace se dozvídám z neoficiálních zdrojů („firemní šeptandou“)	Souhlasné odpovědi s tvrzením	Nesouhlasné odpovědi s tvrzením
Vedoucí zaměstnanci	28 %	72 %
Administrativní zaměstnanci	41 %	48 %
Operátoři ve výrobě	65 %	28 %

Tab. 2: Firemní šeptanda

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.3 Názory zaměstnanců na používané nástěnky

Dalším cílem šetření bylo zjistit názor zaměstnanců na používané nástěnky.



Nástěnky, jako dobrý zdroj informací, oceňuje 81 % respondentů z řad operátorů, 7 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a 12 % respondentů zvolilo odpověď „nevím“.

Graf 4: Vnímání nástěnek jako zdroje informací ve firmě – operátoři

Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce měli respondenti z řad operátorů ve výrobě uvést, zda se domnívají, že jsou na nástěnkách vždy aktuální informace. Odpověď „ano“ zvolilo 46 % respondentů, odpověď „ne“ si vybralo 20 % z nich. Plných 34% respondentů zaškrtnulo odpověď „nevím“.

Vyhodnocení otázky pro operátory: „Které informace na nástěnkách Vám chybí?“ :

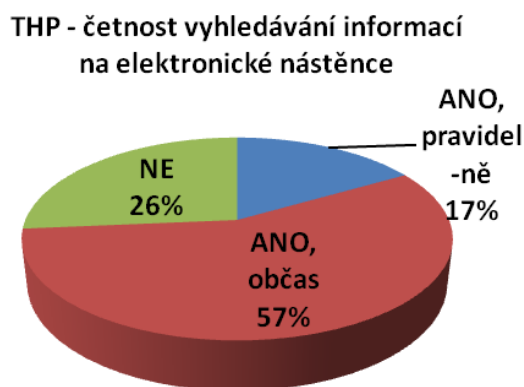
Chybějící informace na nástěnkách – operátoři ve výrobě	Procento odpovědí
Personální informace	3 %
Informace o hospodářském výsledku	12 %
Informace o plánech a změnách	35 %
Informace o zkušenostech zákazníků s výrobky firmy ABC, s.r.o.	30 %
Informace z oblasti bezpečnosti práce	2 %
Jiné	4 %
Na nástěnkách jsou všechny informace, které respondenta zajímají	14 %

Tab. 3: Struktura chybějících informací z pohledu operátorů ve výrobě

Zdroj: Vlastní zpracování

Administrativní zaměstnanci mají kromě fyzických nástěnek k dispozici i elektronickou nástěnku v rámci vnitřního informačního systému (je řešena formou databáze). Proto byla v dotazníku zařazena i otázka zkoumající využití této formy komunikace.

Fyzické nástěnky umístěné v prostorách recepce sleduje pravidelně 45 % administrativních zaměstnanců, občas sleduje 51 %. Pouze 4 % z nich dává přednost jiným zdrojům informací.



Většina dotázaných administrativních zaměstnanců využívá elektronickou nástěnku jako zdroje informací. 17 % pravidelně, 57 % občas. Nevyužívá ji 26 % respondentů.

Graf 5: Využití elektronické nástěnky

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky pro THP: „Které informace na nástěnkách Vám chybí?“ :

Chybějící informace na nástěnkách - THP	Procento odpovědí
Personální informace	3 %
Informace o hospodářském výsledku	10 %
Informace o plánech a změnách	31 %
Informace o zkušenostech zákazníků s výrobky firmy ABC, s.r.o.	30 %
Informace z oblasti bezpečnosti práce	2 %
Jiné	6 %
Na nástěnkách jsou všechny informace, které respondentů zajímají	18 %

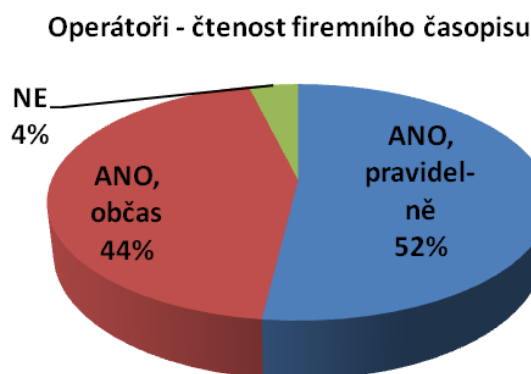
Tab. 4: Struktura chybějících informací z pohledu administrativních zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázky týkající se nástěnek lze vyvodit závěr, že zaměstnanci jsou spokojeni s nástěnkami, jako zdrojem informací ve firmě, avšak již méně se domnívají, že jsou na nich vždy uvedeny aktuální informace. Uvítali by, kdyby se na nástěnkách objevovaly informace o plánech a změnách probíhajících uvnitř firmy (35 % respondentů z řad operátorů, 31 % z řad THP) a zkušenostech zákazníků s produkty, které se ve firmě vyrábějí (obě skupiny shodně po 30 % odpovědí).

8.1.4 Názory zaměstnanců na firemní časopis

Další část dotazníku byla věnována otázkám týkajících se firemního časopisu. Opět byl sledován názor administrativních zaměstnanců a operátorů ve výrobě.



Firemní časopis pravidelně čte většina zaměstnanců ve výrobě (52 %), občas čte 44 % z nich. Pouhá 4 % firemní časopis nečtou.

Graf 6: Čtenost firemního časopisu – operátoři

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky pro operátory „Co si ve firemním časopise rádi přečtete?“ :

Vyhledávaná témata ve firemním časopise operátory ve výrobě	Procento odpovědí
Personální informace	23 %
Informace o hospodářském výsledku	26 %
Informace o plánech a změnách	34 %
Informace z oblasti bezpečnosti práce	10 %
Jiné	6 %
V časopise nejsou témata, která by respondentů zajímala	1 %

Tab. 5: Struktura zájmu o témata ve firemním časopise – operátoři ve výrobě

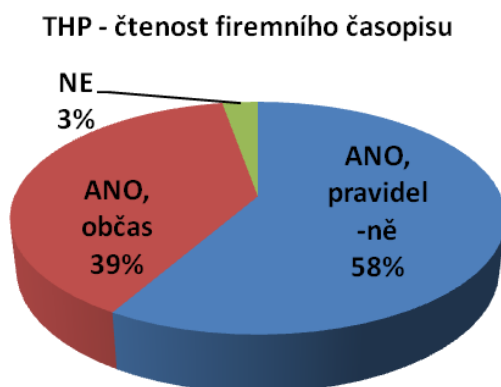
Zdroj: Vlastní zpracování

V další části dotazníku mohli operátoři navrhnout, co by u firemního časopisu změnili:

- 44 % respondentů by zvýšilo frekvenci vydávání časopisu na čtvrtletní periodu,
- 1 % zaměstnanců by uvítalo frekvenci vydávání časopisu jednou za půl roku,
- 6 % by změnilo grafickou úpravu,
- 16 % respondentů se domnívá, že je k dispozici málo výtisků,
- 7 % dotázaných by uvítalo zvětšit formát na velikost A4,
- 26 % vyhovuje současná podoba časopisu.

Administrativní zaměstnanci se vyjadřovali ke srovnatelným otázkám, jako operátoři ve výrobě, pouze byla navíc zařazena otázka, které verzi časopisu dávají přednost, protože THP zaměstnanci mají možnost přečíst si firemní časopis i v elektronické podobě.

Elektronická verze časopisu je uložena ve formě pdf souboru na elektronické nástěnce v rámci vnitřního informačního systému. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že většina THP zaměstnanců dává přednost tištěné verzi (58 % respondentů), elektronickou verzi si vybírá 38 % respondentů. Žádné verzi nedávají přednost 4 % dotazovaných.



Firemní časopis pravidelně čte většina administrativních zaměstnanců (58 %), občas čte 39 % z nich. Jen 3 % firemní časopis nečtou.

Graf 6: Čtenost firemního časopisu – THP

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky pro THP: „Které informace ve firemním časopise postrádáte?“ :

Chybějící informace ve firemním časopise z pohledu THP	Procento odpovědí
Personální informace	3 %
Informace o hospodářském výsledku	7 %
Informace o plánech a změnách	27 %
Informace o zkušenostech zákazníků s výrobky firmy ABC,s.r.o.	27 %
Informace z oblasti bezpečnosti práce	3 %
Jiné informace	11 %
V časopise jsou všechny informace, které respondentů zajímají	22 %

Tab. 6: Struktura chybějících informací ve firemním časopise – THP

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále mohli administrativní zaměstnanci navrhnout, co by u firemního časopisu změnili:

- 25 % respondentů by zvýšilo frekvenci vydávání časopisu na čtvrtletní periodu,
- 3 % THP zaměstnanců by uvítalo frekvenci vydávání časopisu jednou za půl roku,
- 9 % by změnilo grafickou úpravu,
- 5 % respondentů se domnívá, že je k dispozici málo výtisků,
- 4 % dotázaných by uvítala zvětšit formát na velikost A4,
- 31 % vyhovuje současná podoba časopisu.

8.1.5 Další prostředky komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci byli dotázáni, které z dalších prostředků komunikace by přivítali. V dotazníku měli označit preferované možnosti. Výsledky průzkumu ukazují níže uvedené tabulky.

Navrhovaný komunikační prostředek – operátoři ve výrobě	Procento odpovědí
Osobní setkávání s vedením společnosti	11 %
Více informačních schůzek s nadřízeným	18 %
Pravidelné celofiremní akce společenského nebo sportovního rázu	12 %
Dotykové digitální panely s přehledem informací	16 %
Pravidelné informační letáky	18 %
Anonymní „schránky důvěry“	11 %
Jiné	3 %
Žádné další, používané prostředky respondentovi vyhovují	11 %

Tab. 7: Navrhované komunikační prostředky – operátoři

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhovaný komunikační prostředek – THP	Procento odpovědí
Osobní setkávání s vedením společnosti	11 %
Více informačních schůzek s nadřízeným	9 %
Pravidelné celofiremní akce společenského nebo sportovního rázu	23 %
Dotykové digitální panely s přehledem informací	9 %
Týdenní informační e-mail - newsletter	16 %
Anonymní „schránky důvěry“	9 %
Jiné	2 %
Žádné další, používané prostředky respondentovi vyhovují	21 %

Tab. 8: Navrhované komunikační prostředky – THP

Zdroj: Vlastní zpracování

Operátoři ve výrobě mají největší zájem o více informačních schůzek se svými nadřízenými (mistry ve výrobě) a ocenili by i pravidelné informační letáky. Zaujala je i možnost moderního způsobu komunikace prostřednictvím digitálních dotykových panelů.

Administrativním zaměstnancům by se nejvíce líbila celofiremní akce společenského nebo sportovního rázu (firemní ples, sportovní den). Ocenili by i pravidelný informační e-mail – newsletter.

8.2 SWOT analýza stavu interní komunikace

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Loajalita zaměstnanců 2. Silná ekonomická pozice 3. Motivační nástroje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečný prostor pro zpětnou vazbu 2. Nízká frekvence využití prostředků public relations pro interní komunikaci 3. Vznikající komunikační šumy a bariéry
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propojení nástrojů PR s řízenou firemní dokumentací 2. Větší využití nástrojů PR v procesu interní komunikace 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzdávající tlak konkurence 2. Možnost ohrožení ekonomické stability firmy 3. Chybná rozhodnutí managementu 4. Fluktuace zaměstnanců

Tab. 9: SWOT analýza interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3 Ověření stanovených výzkumných otázek

Otázka číslo jedna: *Mají zaměstnanci o používané komunikační nástroje interních public relations zájem?*

Zaměstnanci firmy ABC, s. r. o. mají o používané komunikační nástroje public relations zájem, sledují je a čtou informace v nich obsažené. Ale zpravodajství v určitých oblastech je nedostatečné.

Otázka číslo dvě: *Jsou všechny skupiny zaměstnanců ve zvolené firmě stejně spokojeni s úrovní informovanosti ze strany vedení společnosti?*

Operátoři ve výrobě mají pocit, že jsou více závislí na informacích z neoficiálních zdrojů než administrativní zaměstnanci a vyjádřili také menší spokojenost s informovaností ze strany vedení společnosti. Nejspokojenější skupinu tvoří vedoucí zaměstnanci.

8.4 Závěry šetření, doporučení ke zlepšení stavu interní komunikace pomocí nástrojů public relations

1. Zaměstnancům chybí především informace o plánech společnosti a aktuálně probíhajících akcích nebo změnách.

Vhodným komunikačním kanálem pro prezenci plánů společnosti je firemní časopis, který by měl vycházet nejméně 4x ročně, vždy nejpozději k určenému datu. Plánům doporučuji věnovat samostatnou kapitolu, využít grafických prostředků, které jednoduše a srozumitelně dané téma přiblíží všem zaměstnancům (zvolit výstižný titulek, využít jednoduché nákresy nebo grafy přibližující situaci, jednodušším jazykem bez odborných termínů plány stručně popsat).

Informace o aktuálních akcích nebo právě probíhajících změnách je vhodné zaměstnancům ve výrobě prezentovat formou tištěných letáků rozdáváných na místech pravidelného shromažďování zaměstnanců (například v jídelně daného provozu). Letáky umístěné na jídelní stoly nebo přímo na jídelní tácy jsou rychlou a účinnou formou přenosu informací, zajišťující si větší pozornost zaměstnanců než

statické nástěnky. Administrativní zaměstnance lze informovat prostřednictvím pravidelně zasílaného newsletteru – viz bod 3 uvedený níže.

Dále by bylo vhodné probíhající akci označit přímo na místě dostatečně velkou cedulí (pokud je to možné) se stručným popisem probíhajících prací (například u rekonstrukcí apod), odpovědným pracovníkem a předpokládaným termínem ukončení.

Zaměstnancům je třeba poskytovat dostatečné množství informací tak, aby se co možná nejvíce zamezilo vzniku pochybností nebo obav zaměstnanců spojených s plány a probíhajícími změnami.

2. Všechny nástěnky využívané pro informování zaměstnanců vedením společnosti by měly být evidované a zajištěna jejich pravidelná aktualizace. Formou například řízeného firemního dokumentu, který bude obsahovat seznam a umístění informačních nástěnek. Je vhodné určit osobu zodpovědnou za stav nástěnek a pravidelnou aktualizaci jejich obsahu. Při tvorbě obsahu nástěnek dodržovat zásady Corporate Publishing (tak jak je popsáno v teoretické části této práce, ukázka v příloze).

Zaměstnanci projevili zájem o informace o zkušenostech zákazníků firmy s výrobky. Nástěnky jsou vhodným komunikačním nástrojem pro prezenci informací z této oblasti a mohou poskytovat velmi dobrou zpětnou vazbu. Pokud zaměstnanec v provozu vyrábějícím určitý typ výrobku bude mít možnost seznámit se se zkušenostmi zákazníků s „jeho“ výrobkem, může získat větší pocit zodpovědnosti a lepší pracovní motivaci. Pokud je zákazník spokojen a tato informace se k zaměstnanci dostane, znamená to další ocenění práce zaměstnance, na kterou může být hrdý. V případě negativní odezvy od zákazníka je důležité, aby se zaměstnanec dozvěděl o důsledcích svého jednání, které není anonymní, ale má své konkrétní následky (například pokud nevyřadí vadný výrobek).

3. Administrativním zaměstnancům s přístupem k elektronické poště by bylo vhodné rozesílat pravidelný informační e-mail – newsletter s přehledem aktuálních akcí, plánů, důležitých termínů nebo záležitostí firmy odehrávající se v následném časovém období, např. v pravidelných týdenních intervalech. Newsletter upravit do standardizované grafické podoby, používat krátké výstižné texty, dodržovat předem stanovený rozsah (např. velikosti A4). Dobré je ustanovit správce newsletteru, tj. osobu zodpovědnou za obsah, formu a distribuci. Tato forma komunikace by

mohla nahradit často chaotické rozesílání informačních e-mailů s různým obsahem, které zahrnují elektronickou poštu zaměstnanců, pro které je pak snadné důležité informace o dění ve firmě přehlédnout.

4. Pravidelně pořádané společenské akce zvyšují zájem zaměstnanců o firmu, jsou příležitostí pro neformální setkávání zaměstnanců i seznámení rodinných příslušníků s kolegy zaměstnanců. Mnohdy pomohou společenské akce nabourat komunikační bariéry, podporují otevřenou komunikaci. Zvyšují pocit sounáležitosti s firmou, pro vedení společnosti jsou příležitostí, jak získat zpětnou vazbu. Zaměstnanci společnosti ABC, s.r.o. v dotazníku uvedli společenské akce jako jeden z prostředků, který by uvítali. V minulosti se již dvakrát konal firemní ples, který se setkal s pozitivním přijetím. Proto navrhuji pravidelné konání společenských akcí, jako jeden z dalších nástrojů public relations pro zlepšení stavu interní komunikace.

Pro posílení zpětné vazby doporučuji zavést několik dalších opatření, které pozitivním způsobem ovlivňují zájem zaměstnanců o aktivní komunikaci s vedením společnosti:

- Ustanovit redakční radu firemního časopisu, ve které budou mít své zastoupení jak THP zaměstnanci a členové vedení, tak operátoři ve výrobě.
- Ve firemním časopise vyhradit prostor pro odpovědi managementu na otázky zaměstnanců.
- Zorganizovat pravidelná setkání managementu se zaměstnanci. Setkání plánovat tak, aby všichni zaměstnanci (ze všech směn) měli možnost se s vedením společnosti setkat.
- Zvážit investici do funkčního intranetu z důvodů většího informačního potenciálu tohoto komunikačního nástroje.

Zaměstnanci musí vědět, kam se se svými dotazy, náměty a připomínkami mohou obrátit a jakou formou mohou očekávat odpověď. Neustálý zájem managementu o komunikaci s vlastními zaměstnanci pomáhá budovat důvěru a otevřenou atmosféru. Pozitivní atmosféra napomáhá fungující zpětné vazbě, zlepšuje vztah zaměstnanců k vedení společnosti, posiluje kladnou image firmy.

Navrhovaná opatření nejsou spojena s velkými výdaji. Využívají stávající nástroje komunikace se zaměstnanci nebo doporučují taková, která se mohou snadno realizovat.

ZÁVĚR

V dnešní ostré konkurenci, kdy zisk a stabilitu společnosti ovlivňuje řada faktorů, se fungující interní komunikace stává jednou z účinných zbraní, pomáhající managementu firmy v globálním boji o zákazníka. Efektivní interní komunikace je jedním z hlavních cílů managementu společnosti. Motivovaní a loajální zaměstnanci, kteří svým výkonem přispívají k úspěchu firmy a dávají tak jistotu kladných finančních výsledků nejen akcionářům, ale i sami sobě, jsou tím nejcennějším, co firma má. Je potěšující, že ve firmě ABC, s.r.o. si je vedení společnosti vědomo důležitosti interní komunikace. Využívána je řada nástrojů interních public relations pro komunikaci se zaměstnanci i řada prostředků sociální politiky pro stabilizaci zaměstnanců a budování loajality. Nicméně zde existují jisté rezervy, které potvrdil i provedený výzkum. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda zaměstnanci firmy ABC, s.r.o. věnují pozornost používaným komunikačním nástrojům, jakým nástrojům dávají přednost. Dále ve kterých oblastech pocítují nedostatek informací, a zda jsou spokojeni s celkovou úrovní informovanosti ve firmě. Zaměstnanci se mohli k některým otázkám volně vyjádřit. Seznam všech odpovědí je součástí přílohy této práce.

Z výzkumu vyplynulo, že vedení společnosti se příliš nedaří zaměstnancům komunikovat plány společnosti a probíhající změny. Obecně větší nedostatek informací pocítují zaměstnanci ve výrobě než administrativní zaměstnanci. Nejspokojenější jsou vedoucí zaměstnanci. Odhalit příčiny stavu, proč operátoři ve výrobě pocítují větší nedostatek informací, by bylo námětem dalšího výzkumu interní komunikace. Zejména by bylo vhodné se zaměřit na úroveň komunikace vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými a prozkoumat funkčnost toku informací od vedení společnosti k zaměstnancům.

Na základě teoretických poznatků, vlastních znalostí i údajů získaných provedeným výzkumem byla navržena doporučení, jak efektivně komunikovat se zaměstnanci pomocí nástrojů public relations v praxi výrobní firmy ABC, s.r.o. Zlepšit informovanost zaměstnanců lze pomocí aktivnějšího využívání již používaných nástrojů PR - nástěnek, firemního časopisu a elektronického vnitřní informačního systému (jehož součástí je e-mail), důsledným dodržováním zásad public relations (zejména princip neustálé, otevřené a vstřícné komunikace, předkládáním jasných a srozumitelných informací uvedených do kontextu, vytvořením dostatečného prostoru pro zpětnou vazbu) i zásad Corporate Publishing.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěná literatura (abecední řazení):

- [1] ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [3] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [4] HORŇÁK A KOL., Pavel. *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Book & Book, 2004. ISBN 978-80-969099-5-7.
- [5] HRUDKA A KOL., Otakar. *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02090-5.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOZEL A KOL., Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] LESLY, Philip. *Public relations : teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
- [9] McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0.
- [10] OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-154-6.
- [11] PETROVÁ, Eva. Válka barev: K věci. *Koktejl*. 2010, roč. 19, č. 2. ISSN 1210-4353.
- [12] SVOBODA, Václav. *Public relations - moderně a účinně*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [13] SIMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita, 2005. ISBN 80-7372-014-0.
- [14] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

- [15] VYSEKALOVÁ A KOL., Jitka. *Psychologie reklamy*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.

Internetové zdroje (abecední řazení):

- [16] Časopis pro zaměstnance | Firemní časopisy. *AC&C Publishing* [online]. 2009 [cit. 2012-01-19].
Dostupné z: <http://www.firemni-casopisy.cz/firemni-casopis-pro-zamestnance.php>
- [17] DEBNÁR, Peter. Vizuální management. *API: Academy of Productivity and Innovations* [online]. 01.02.2010 [cit. 2012-01-19].
Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69650.vizualni-management>
- [18] FRÁŇOVÁ, Veronika. Psychologie barev - Symbolika barev. *ONLIO* [online]. 11.02.2009 [cit. 2012-04-08].
Dostupné z: <http://www.onlio.com/clanky/psychologie-barev-2.html>
- [19] Sbírka listin. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a547074&klic=6ee0XFTRgn%2fYXenj3mACfA%3d%3d>

Ostatní literatura (abecední řazení):

- [20] ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [21] ABC, s.r.o. *Motivace zaměstnanců: CS 902 0006*. 3. vyd. Jilemnice, 2011
- [22] ABC, s.r.o. *Pracovní řád ABC s.r.o.: CS 902 0001*. 19. vyd. Jilemnice, 2011.
- [23] ABC, s.r.o. *Organizační řád: CS 902 0002*. 16. vyd. Jilemnice, 2012.
- [24] ABC, s.r.o. *Politika lidských zdrojů*. Jilemnice, 2011.
- [25] ABC, s.r.o. *Politiky firmy a certifikáty: CS 908 0005*. 15. vyd. Jilemnice, 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CP Corporate publishing – volně přeloženo jako „firemní média zpracovávána pro vlastní potřebu firmy“
- PDF Portable Document Format
- PR Public relations – volně přeloženo jako „vztahy s veřejnost
- SWOT Zkratka anglických slov „Strengths“, „Weaknesses“, „Opportunities“, „Threats“

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces komunikace.....	13
Obr. 2: Sociálněpsychologický model působení PR	21
Obr. 3: Matice SWOT analýzy	34
Obr. 4: Diagram zjednodušené organizační struktury	38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vybrané hospodářské ukazatele.....	38
Tab. 2: Firemní šeptanda.....	50
Tab. 3: Struktura chybějících informací z pohledu operátorů ve výrobě.....	51
Tab. 4: Struktura chybějících informací z pohledu administrativních zaměstnanců.....	52
Tab. 5: Struktura zájmu o témata ve firemním časopise – operátoři ve výrobě.....	53
Tab. 6: Struktura chybějících informací ve firemním časopise – THP.....	54
Tab. 7: Navrhované komunikační prostředky – operátoři.....	55
Tab. 8: Navrhované komunikační prostředky – THP.....	55
Tab. 9: SWOT analýza interní komunikace	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost s informovaností zaměstnanců – operátoři.....	48
Graf 2: Spokojenost s informovaností zaměstnanců – THP	49
Graf 3: Spokojenost s informovaností zaměstnanců – vedoucí zaměstnanci	49
Graf 4: Vnímání nástěnek jako zdroje informací ve firmě – operátoři	50
Graf 5: Využití elektronické nástěnky	51
Graf 6: Čtenost firemního časopisu – operátoři	52

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I Přehled odpovědí zaměstnanců na otázky v dotazníku
- Příloha II Dotazník – administrativní zaměstnanci
- Příloha III Dotazník – operátoři ve výrobě
- Příloha IV Stávající podoba a navrhovaná podoba dokumentu určeného ke zveřejnění na nástěnkách

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ODPOVĚDÍ ZAMĚSTNANCŮ NA OTÁZKY V DOTAZNÍKU "PŘÍSTUP K INFORMACÍM VE FIRMĚ ABC, S.R.O."

OPERÁTOŘI

Které informace na nástěnkách Vám chybí? - OPERÁTOŘI - odpovědi ve volbě "Jiné"

problémy ve firmě různého charakteru a jejich řešení
informace o odborové organizace o schůzích a valných hromadách
erotika
výše a nárůst platu v ostatních pracovištích ABC
zákonné a nezákonné věci týkající se výkonu práce
názory třeba našich zákazníků o konkrétních výrobcích.
chybí nástěnka laboroky vestibul
nástěnka by měla korespondovat s elektronickou nástěnkou

Co si ve firemním časopise rádi přečtete? - OPERÁTOŘI - odpovědi ve volbě "Uvítal (a) bych i jiná témata"

informace o zde působících stavebních firmách a jejich konkurzech na zakázky pro ABC (velmi nedostatečné informace), zprůhlednění
info o zahraničních ABC firmách
zajímavosti, informace o ostatních firmách spadajících pod ABC
křížovky, kvízy, soutěže o ceny
důvod proč mzdy v ABC Jilemnice rostou pomaleji než v ABC ve Skotsku
příspěvky zaměstnanců mimo pracovní témata
porovnání výsledků všech závodů ABC
něco pro zaměstnance- například požadovaná změna směn..co to alespoň zkusit?! Doktor souhlasí!
informace o reklamacích a zákaznících
kulturní akce na které přispívá závod
mzdová politika
otázka mzdy
životní jubilea, odpracované roky ve firmě 20, 25 let atd...

Který z dalších prostředků komunikace by jste přivítal (a)? - OPERÁTOŘI - odpovědi ve volbě "Jiný"

například porady i s mistrem už skoro nebývají, s vedením za 7 let jedenkrát. Školit se všichni na-
jednou, ne hlídat si stroje a chodit po 5 lidech.
internet
a bohužel i na stížnosti (*myšleno k volbě "anonymní schránky důvěry - schránka na dotazy"*)

ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCI

Které informace na nástěnkách Vám chybí? - THP - odpovědi ve volbě "Jiné"

informace o velkých projektech, např. retrofit T2 a další velké investice včetně nákladů
porovnání výsledků celé skupiny
schválené investiční akce, termíny
informace o investičních akcích, např. proč se někde provádí výkopové práce
podíl přínosu závodu Hrabačov
o dlouhodobé koncepci firmy
informace o strategii a výhledu

Jaké informace v časopise postrádáte? - THP - odpovědi ve volbě "Jiné"

odlehčené, zajímavé, zábavné téma, tip, informace
vývoj - nové výrobky
informace jsou kusé
odborné
porovnání výsledků celé skupiny
problémy firmy, kritické články
často jsou špatné fotky
trochu humoru pro odlehčení
společenské, o lidech, kteří tady pracují
o dlouhodobé koncepci firmy
informace o projektech a jejich návaznostech
zábavná téma pro odlehčení
co se buduje a co je v plánu

Který z dalších prostředků komunikace by jste přivítal (a) ? - THP - odpovědi ve volbě "Jiný"

celofiremní akce za možné účasti všech zaměstnanců (např. při výrobní odstavce)
méně schůzek
ples
team building
intranet s přehledem aktuálních akcí a plánů

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCI

DOTAZNÍK – Přístup k informacím ve firmě ABC, s.r.o.

HB/OP

Dobrý den,

Prosím Vás o vyplnění jedenácti uvedených otázek. Cílem dotazníku je zjistit, zda firma ABC, s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům přístup k informacím, které je zajímají a navrhnout případné změny.

Dotazník je anonymní. Odpověď označte křížkem. Vyplněný dotazník prosím vhodte do schránky s označením UŘJ na 2. patře administrativní budovy do 29. února 2012

Děkuji Vám za spolupráci!

Pavla Kozlíková

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
1 – 3 roky
Více jak 3 roky

2. Sledujete informace na nástěnkách umístěných v prostorách recepce?

- ANO, pravidelně ANO, občas NE, dávám přednost jiným zdrojům

3. Vyhledáváte informace na elektronické nástěnce v Lotus Notes?

- ANO, pravidelně ANO, občas NE, dávám přednost jiným zdrojům

4. Které informace na nástěnkách Vám chybí?

- Informace o plánech a změnách
 Personální informace
 Informace o hospodářském výsledku společnosti
 Informace o zkušenostech zákazníků s našimi výrobky
 Informace z oblasti BOZP
 Jiné (prosím dopište)
 Na nástěnkách nacházím všechny informace, které mě zajímají

5. Čtete firemní časopis?

- ANO NE

6. Které podobě firemního časopisu dáváte přednost?

- Tištěné verzi Verzi v Lotus Notes v podobě PDF souboru Žádné

Prosím otočte 

7. Jaké informace v časopisu postrádáte?

- Personální informace
- Informace o hospodářském výsledku společnosti
- Informace o plánech a změnách
- Informace o spokojenosti zákazníků s našimi výrobky
- Informace z oblasti BOZP
- Jiné (prosím dopište)
- V časopisu nacházím všechny informace, které mě zajímají

8. Kdybyste měli možnost, co byste na firemním časopisu změnili?

- Název - dopište svůj návrh:
- Zvětšit formát na A4
- Četnost vydání pololetně čtvrtletně
- Grafická úprava
- Nic, líbí se mi jak je

9. Který z dalších prostředků komunikace by jste přivítal (a) ?

- Osobní setkávání s vedením společnosti
- Více informačních schůzek s nadřízeným
- Pravidelné celofiremní akce společenského nebo sportovního rázu
- Samoobslužné digitální informační panely (infokiosky)
- Pravidelné (např. týdenní) informační newslettery
- Anonymní „schránku důvěry“
- Jiný.....
- Žádný další, používané prostředky mně vyhovují

10. Myslíte si, že Vás vedení společnosti dostatečně a srozumitelně informuje o dění v ABC ?

ANO Víceméně ANO Spíše NE Vůbec NE Nevím

11. Souhlasíte s tvrzením, že kdyby nebylo informací z neoficiálních zdrojů (nebýt „firemní šeptandy“), nejste informován(a) o důležitých záležitostech firmy?

ANO Víceméně ANO Spíše NE Vůbec NE Nevím

Děkuji za vyplnění a odevzdání dotazníku 🍷

PŘÍLOHA III: DOTAZNÍK – OPERÁTOŘI VE VÝROBĚ

DOTAZNÍK – Přístup k informacím ve firmě ABC, s.r.o.

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění deseti níže uvedených otázek. Cílem dotazníku je zjistit, zda firma ABC, s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům přístup k informacím, které je zajímají a navrhnout případné změny.

Dotazník je anonymní. Odpověď označte křížkem. Vyplněný dotazník prosím vhodte do připravené schránky do 2012

Děkuji Vám za spolupráci!

Pavla Kozlíková

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- Více jak 3 roky

2. Považujete nástěnky za dobrý zdroj informací ve firmě?

- ANO NE Nevím

3. Domníváte se, že jsou na nástěnkách vždy aktuální informace?

- ANO NE Nevím

4. Které informace na nástěnkách Vám chybí?

- Personální informace (kdo je nový, kdo odchází atd.)
- Informace o hospodářském výsledku společnosti
- Informace o plánech a změnách (např. co se bude stavět, nový výrobek ve výrobě...)
- Informace o zkušenostech zákazníků s našimi výrobky
- Informace z oblasti bezpečnosti práce
- Jiné (prosím dopište)
- Na nástěnkách nacházím všechny informace, které mě zajímají

5. Čtete firemní časopis „Občasník“?

- ANO, pravidelně ANO, občas NE

Prosím otočte 

6. Co si ve firemním časopise rádi přečtete?

- Informace o hospodářském výsledku firmy
- Informace o plánech a změnách
- Informace o zaměstnancích (kdo je ve firmě nový, kdo přestoupil na jiné místo atd.)
- Informace z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany
- V časopisu nejsou žádná témata, která mě zajímají
- Uvítal (a) bych i jiná témata:
-

7. Kdybyste měli možnost, co byste na firemním časopisu změnil (a) ?

- Větší počet vytištěných kusů (časopis se na mě většinou nedostane, je málo kusů)
- Zvětšit formát na A4
- Častější vydávání pololetně čtvrtletně
- Grafická úprava
- Nic, líbí se mi jak je

8. Který z dalších prostředků komunikace by jste přivítal (a) ?

- Osobní setkávání s vedením společnosti
- Více informačních schůzek s nadřízeným
- Pravidelné celofiremní akce společenského nebo sportovního rázu (ples, sportovní den...)
- Dotykové digitální panely s přehledem informací
- Pravidelné informační letáky (rozdávané zaměstnancům např. v jídelnách)
- Anonymní „schránka důvěry“ (schránka na dotazy)
- Jiný
- Žádný další, používané prostředky mně vyhovují

9. Myslíte si, že Vás vedení společnosti dostatečně a srozumitelně informuje o dění v ABC ?

- ANO Víceméně ANO Spíše NE Vůbec NE Nevím

10. Souhlasíte s tvrzením, že kdyby nebylo informací z neoficiálních zdrojů (nebýt „firemní šeptandy“), nejste informován(a) o důležitých záležitostech firmy?

- ANO Víceméně ANO Spíše NE Vůbec NE Nevím

Děkuji za vyplnění a odevzdání dotazníku.

PŘÍLOHA IV: STÁVAJÍCÍ PODOBA A NAVRHOVÁ PODOBA DOKUMENTU URČENÉHO KE ZVEŘEJNĚNÍ NA NÁSTĚNKÁCH

Ukázka stávajícího dokumentu:

ABC, s.r.o.		AUDIT VÝROBKU		Čís. auditu: 11	
		PROTOKOL		1 str.	
Název výrobku:	014H 111	Datum auditu:	30.11.2011		
Číslo výrobku:	1K516914	50 bodů	Kritická vada		
Datum výroby:	21.10.2011	10 bodů	Hlavní vada		
		2 body	Vedlejší vada		

Pozn. Vyplnit světle žluté buňky.

Č.	Znak	Specifikace	Měřidlo	Naměřené hodnoty				
				Bez závad	1	2	10	50
1			vizuelné	1				
2			vizuelné	1				
3			vizuelné	1				
4			přeměření na převýječce	1				
5			vizuelné					
6			přístroj CHECKMATE					
7			vizuelné	1				
8			vizuelné					
9			vizuelné	1				
10			vizuelné					
11			vizuelné					
12		dodržení limitů podle ÚL	vizuelné					
13			čichová zkouška	1				
14		dodržení limitů podle ÚL	měřicí zařízení					
15		dodržení limitů podle ÚL	měřicí zařízení					
16		dodržení limitů podle PP	vodní test					
17		dodržení limitů podle ÚL	pH metr			1		
18		dodržení limitů podle ÚL	laboratorní metoda	1				
19		dodržení limitů podle ÚL	chromatograf	1				
20		dodržení limitů podle ÚL						
21		dodržení limitů podle ÚL	trhačka	1				
22		dodržení limitů podle ÚL	trhačka			1		
23		dodržení limitů podle ÚL	trhačka					
24		dodržení limitů podle ÚL	minoita	1				
25		dodržení limitů podle ÚL	sušárna, váhy	1				
26			posuvné měřítko	1				
27			posuvné měřítko	1				
28		max. 1 z 50	vizuelné	1				
29			vizuelné	1				
30		max 1 %	vizuelné	1				
31		loupatelnost na 1	vizuelné	1				
			detektor kovu					
Hodnocení jakosti (100-závady)				4				
				96,0				
Hodnocení: > 51 vyhovující < 51 nevyhovující								
Rozhodnutí: Vyhovující								
Shrnutí: Nizké hodnocení bylo způsobeno								
Jsou potřebná další opatření?								
				ANO				
Pokud ANO, vyplňte 2 stranu protokolu do 5 dnů po auditu.								
Přílohy:								
Zpracoval:				Podpis:				

Navrhovaná podoba stejného dokumentu:

ABC, s.r.o.

KONTROLA VÝROBKU

Datum kontroly: 30. listopadu 2011

Dne 21. 10. 2011 bylo vyrobeno salámové střevo typu 014H, kalibr 111.
Číslo výrobku 1K516914.

Bylo prověřeno několik parametrů a posouzeno, zda odpovídají požadavkům na kvalitní výrobek.

Z 33 kontrolovaných znaků byly závadnými shledány pouze dva:


1. pH výluhu střeva (měřeno pH metrem)
2. příčná pevnost střeva (měřeno na trhačce)

Ani jedna z nalezených závad není způsobena pochybením ve výrobě. Vysoká příčná pevnost neovlivní kvalitu střeva. Hodnota pH je na hranici normy.


Závěrečné hodnocení z hlediska kvality výrobku:
Střevo 014 H, kalibr 111, číslo 1K516914 **je VYHOVUJÍCÍ.**

Nalezené závady byly vyhodnoceny jako vedlejší, výrobek může být prodán zákazníkovi.

Fotografie salámového střeva 014 H, kalibr 111:



Střevo bylo kontrolně naraženo na Zkušebně masné výroby.



Střevo šlo bez problémů loupat.

Kontrolu provedla: