Interní komunikace zvolené firmy/organizace

Alžběta Černá

Bakalářská práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU,UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Alžběta Černá**
Osobní číslo:	**K12453**
Studijní program:	**87202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Interní komunikace zvolené firmy/organizace**

Zásady pro vypracováni:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na interní public relations, definujte hlavní pojmy a cíle práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci, analyzujte současný stav a využití nástrojů interní komunikace této organizace.
3. Zpracujte a proveďte marketingový průzkum s cílem analyzovat interní komunikaci a její nástroje ve zvolené organizaci.
4. Vyhodnoťte závěry průzkumu a na základě zjištěných dat navrhněte kroky vedoucí ke zlepšení interní komunikace v dané organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 177 s. ISBN 80-251-1250-0
JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 280. ISBN 80-247-0966-X.
SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8
VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

dne

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 1.4.2015

ALŽBĚTA ČERNÁ Černá

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje interní komunikaci a její úroveň, zjišťuje využití komunikačních nástrojů a spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Teoretická část se zaobírá definováním pojmu komunikace, public relations, interní komunikace, dále pak firemní kulturou a marketingovým výzkumem. Její součástí je i vytyčení cílů a formulace výzkumných otázek. V praktické části je představena vybraná společnost a její interní komunikace, dále se zde nachází metodika výzkumu, analýza získaných dat, zodpovězení výzkumných otázek, závěry šetření a případná doporučení pro zlepšení nedostatků v interní komunikaci ve vybrané firmě.

Klíčová slova: interní komunikace, public relations, interní public relations, firemní kultura, marketingový výzkum.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis analyses internal communication and its level, usage of communication tools and job satisfaction of the employees of the selected company. The theoretical part defines the concept of communication, public relations, internal communication, corporate culture and marketing research. This part also includes goals setting and the research questions formulation. In the practical part, the chosen company and its internal communication are introduced, in addition to research methodology, acquired data analysis, answered research questions, research conclusions and the potential recommendations for the improvement of internal communication flaws within the chosen company.

Keywords: internal communication, public relations, internal public relations, corporate culture, marketing research.

Chtěla bych především poděkovat paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za výborné vedení při psaní mé bakalářské práce, za cenné rady, její vstřícnost a ochotu vždy pomoci a poradit. Velice si vážím i toho, kolik času strávila nad mojí prací a za to jí děkuji.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat paní Fialové z marketingového oddělení společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s., která mi poskytla informace o interní komunikaci v této firmě, a také všem zaměstnancům firmy, kteří se podíleli na spolupráci při mém dotazníkovém šetření.

Mé díky patří také celé mé rodině za to, že mě při mé práci vždy podporovala, velké srdečné poděkování pak patří mému tatínkovi.

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

Ve Zlíně dne 28. 4. 2015 Alžběta Černá

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 KOMUNIKACE JAKO POJEM **11**
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES 12
1.2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE 12
2 PUBLIC RELATIONS (PR) **14**
2.1 VÝCHODISKA PR 15
2.1.1 Veřejné mínění 15
2.1.2 Image 15
2.1.3 Corporate identity (CI) 16
2.2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS 17
2.2.1 Cílová skupina interních PR 18
2.2.2 Pracovní postupy interních PR 19
3 INTERNÍ KOMUNIKACE **20**
3.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE 20
3.2 ZÁKLADNÍ PRVKY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 22
3.3 DŮSLEDKY NEEFEKTIVNÍ KOMUNIKACE 23
3.4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY 23
3.5 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY, FORMY A PROSTŘEDKY 24
3.5.1 Komunikační kanál 24
3.5.2 Formy a prostředky komunikace 25
4 FIREMNÍ KULTURA **30**
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM **32**
5.1 DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU 32
5.2 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU 32
5.2.1 Kvalitativní výzkum 33
5.2.2 Kvantitativní výzkum 33
6 METODIKA PRÁCE **34**
6.1 CÍLE PRÁCE 34
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 34
II PRAKTICKÁ ČÁST **35**
7 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, A. S. **36**
7.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST 37
7.2 VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI VE SKUPINĚ VEOLIA 37
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A. S. **38**
8.1 INTERNÍ KOMUNIKACE V PVK 38
8.1.1 Nástroje vnitropodnikové komunikace PVK 39
8.2 SPOLUPRÁCE PVK S NADAČNÍM FONDEM VEOLIA 43
8.2.1 Projekt MiNiGRANTY 43
8.2.2 Firemní dobrovolnictví 43

9 FIREMNÍ KULTURA SKUPINY VEOLIA A SPOLEČNOSTI PVK 44
9.1 HODNOTY SKUPINY VEOLIA 44
9.2 KODEXY 44
9.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY 45
10 METODIKA VÝZKUMU 46
10.1 ÚČEL STUDIE 46
10.2 CÍLE PRŮZKUMU 46
10.3 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ, ZPŮSOB OSLOVENÍ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 46
10.4 ZVOLENÁ METODA PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 46
10.4.1 Konstrukce dotazníku 47
10.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM A PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY VÝZKUMU 48
11 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A. S. 49
11.1 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ 49
11.2 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 64
11.3 SHRNUTÍ PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 65
11.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 66
ZÁVĚR ..... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 68
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 72
SEZNAM OBRÁZKŮ 73
SEZNAM TABULEK 74
SEZNAM GRAFŮ 75
SEZNAM PŘÍLOH 76

ÚVOD

V současné době si firmy stále častěji uvědomují, že základem jejich úspěchu je dobře nastavená komunikace s veřejností. Měly by však mít na paměti, že komunikovat pouze s veřejností vnější nestačí, a že zaměstnanci, kteří jsou součástí vnitřní veřejnosti firmy, jsou tím nejcennějším, co firma má. Zaměstnanec, který je dobře informován o tom, co se ve firmě děje, který je podporován a jehož názory jsou vyslechnuty, je spokojeným zaměstnancem, který je hrdý na to, kde pracuje, je vůči firmě loajální a šíří její dobré jméno. Interní komunikace, ač je často velmi podceňována, ovlivňuje celkový chod organizace. Cílem firmy by měla být snaha sjednotit externí a interní komunikaci firmy, která by působila jako silný celek.

Toto téma je v současnosti velmi aktuální, a přesto velmi opomíjené. Právě z důvodu jeho aktuálnosti a atraktivnosti bylo zvoleno pro tuto bakalářskou práci. Práce se zaměří na interní komunikaci ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace (dále jen PVK), která je součástí skupiny Veolia Česká republika. Hlavním cílem práce je analyzovat interní komunikaci a její úroveň, zjistit, jaké nástroje firma používá pro komunikaci se svými zaměstnanci, a jestli jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. V případě zjištěných nedostatků pak budou navrhnuta doporučení na zlepšení interní komunikace v této firmě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou stěžejních částí: teoretické a praktické. Teoretická část práce představuje poznatky získané samostudiem odborné literatury a vědomosti získané studiem marketingových komunikací na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně. Tato část rovněž zahrnuje vytyčení cílů a formulaci výzkumných otázek.

Praktická část se zabývá představením společnosti PVK a její interní komunikací. Součástí je i metodika výzkumu, průzkumné dotazníkové šetření, analýza získaných dat, zodpovězení výzkumných otázek, definování závěrů, které vyplývají z průzkumného šetření, a případné předložení návrhů na zlepšení stávající situace v interní komunikaci ve firmě PVK.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE JAKO POJEM

Slovo komunikace je odvozeno z latinského slova *communicare*, které v překladu znamená „něco spojovat“. Toto slovo může být použito pro označení dopravní sítě, ale také jako označení pro přemisťování lidí, materiálů, myšlenek, informací, pocitů nebo postojů od jednoho člověka k druhému. Strnadová (2011, s. 24-25) ve své knize Interpersonální komunikace dále uvádí několik definic pojmu komunikace, které shrnuje do tří základních bodů: 1) komunikace je nezbytnou součástí efektivního sebevyjádření, 2) je přenosem a výměnou informací ve formě mluvené, psané, obrazové nebo činnostní, 3) je výměnou významů mezi lidmi, která využívá běžný systém symbolů. Holá (2006, s. 3) charakterizuje pojem komunikace jako proces, kdy dochází ke sdílení určitých informací. Cílem tohoto procesu je pak odstranění či snížení nejistoty na obou komunikujících stranách, tedy snaha vzájemně se dorozumět a porozumět si. Předmětem komunikace, která je často redukována pouze na sféru informací, může být však jakýkoliv výtvor (ať už se jedná o něco, co vytvořil člověk nebo příroda, o verbální i neverbální výtvor (projev), ale i výtvor hmotný nebo duchovní (objekt)) prezentován jednou stranou a vnímán stranou druhou. Projev jedné strany a reakce druhé strany se stává základem pro komunikaci. (Foret, 2011, s. 17)

Komunikace hraje důležitou roli v mezilidských vztazích a zastává proto několik důležitých funkcí, které Strnadová (2011, s. 27-28) shrnuje do několika základních skupin:

- Informativní
- Instruktivní
- Přesvědčovací
- Zábavná
- Vzdělávací a výchovná
- Socializační a společensky integrující
- Funkce osobní identity
- Poznávací
- Svěřovací
- Úniková

1.1 Komunikační proces

Za základní schéma komunikace je považován model H. D. Lasswella z roku 1948, který uváděl: kdo – říká co – jakým kanálem – komu – s jakým efektem. (Laswell, 1948 cit. podle Foret, 2011, s. 18) V současnosti se více využívá model procesu komunikace, který vychází z Shannonnovy a Weaverovy matematické teorie komunikace a skládá se z těchto sedmi složek:

1) Komunikátor – subjekt, ten, kdo má nápad, informaci, důvod ke komunikaci.
2) Kódování – převedení předmětu komunikace do souboru symbolů.
3) Zpráva (sdělení) – výsledek kódovacího procesu, předmět komunikace.
4) Komunikační kanál – nosič zprávy.
5) Komunikant (dekódující příjemce, objekt) – zpráva musí být kódována tak, aby byla příjemcem patřičně dekódována, příjemce na základě svých schopností a zkušeností interpretuje obsah zprávy.
6) Zpětná vazba – reakce příjemce, která umožňuje vzájemnou komunikaci.
7) Komunikační šum – faktory, které ovlivňují, popřípadě mění podobu zprávy, její obsah nebo pochopení.

(Shannon, 1949 cit. podle Foret, 2011, s. 18)

1.2 Efektivní komunikace

Jak řekl Watzlavick (1995 cit. podle Strnadová, 2011, s. 24) : *„Nelze nekomunikovat“*. To znamená, že každý subjekt nějakým způsobem komunikuje, ať chce či nechce. Snaží-li se jednotlivec, skupina nebo organizace, sdělovat nějaké informace, dělá to tak, aby příjemce pochopil obsah a význam zprávy, aby komunikace mezi oběma zainteresovanými strana proběhla bez problémů. Foret (2011, s. 20-22) uvádí několik základních principů efektivní a úspěšné komunikace, která je v praxi založená na:

1. Důvěryhodnosti
2. Volbě vhodného času a prostředí, v němž komunikace probíhá
3. Pochopitelnosti a významu obsahu – sdělení musí mít význam pro obě komunikující strany
4. Jasnosti – jednoduché symboly a pojmy
5. Soustavnosti – nekončící proces

6. Osvědčených kanálech
7. Znalosti adresáta

2 PUBLIC RELATIONS (PR)

Svoboda (2006, s. 16) ve své knize Public relations moderně a účinně zmiňuje, že v literatuře se můžeme setkat s více než tisícem různých definic pojmu public relations. Tento pojem bývá často „běžnou“ veřejností překládán z angličtiny jako *vztahy s veřejností* a je potom chápán v užším smyslu. Public relations (dále jen PR) lze charakterizovat jako soubor technik a aktivit, které ovlivňují vnímání. Také do určité míry určuje, jak je firma, instituce, nebo například známá osoba vnímána veřejností, jakou má pověst, image. V širším pojetí chápeme tento pojem jako aktivní komunikační působení na veřejnost nebo jiné cílové skupiny s cílem vytvořit předem stanovené vnímání prezentovaného subjektu. (Ftorek, 2007, s. 11, 14)

Jednou ze stručných a výstižných definic, která popisuje pojem public relations, je definice převzatá z amerického časopisu *Public Relations Review: „Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.“* (Němec, 1996, s. 22)

Svoboda (2006, s. 17) navrhuje „pracovní formu“ definice PR, ve které uvádí, že public relations jsou sociálně komunikační aktivitou, jejímž prostřednictvím ovlivňuje firma vnitřní i vnější veřejnost se záměrem budovat a zachovávat pozitivní vztahy a vzájemnou důvěru. PR se také uplatňují jako jeden z nástrojů managementu.

Na webové stránce Asociace Public Relations Agentur (Co je PR, 2015) můžeme najít několik dalších definic PR. Jednou z nich je i definice, která byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations (IPR), a je mezi odborníky nejrozšířenější: *"PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností."*

Jiná odborná definice tvrdí, že: „*PR jsou funkce řízení, které identifikují, budují a udržují vzájemné výhodné vztahy mezi organizací a různými skupinami veřejnosti, na kterých závisí její úspěch, nebo neúspěch."* (Co je PR, 2015)

I přesto, že existuje nepřeberné množství definic pojmu public relations, vždy nesou nějaké společné prvky, jako například snahu o navázání, udržení a řízení pozitivních vztahů s veřejností (s cílovou skupinou), vytváření vzájemné důvěry a respektu, snahu sladit zájmy soukromé se zájmy veřejnými. PR jsou nepřetržitou, dlouhodobou funkcí, která

podporuje marketingové a reklamní aktivity a řídí pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců. (Co je PR, 2015)

2.1 Východiska PR

Podstatu PR tvoří tři základní východiska: veřejné mínění, image a corporate identity.

2.1.1 Veřejné mínění

Souvislost mezi PR a veřejným míněním je zásadní – PR usiluje o pozitivní obraz subjektu ve společnosti, o přízeň veřejnosti. V tomto případě vždy záleží na tom, co si lidé „zvenku“, ale i „zevnitř“ myslí o daném subjektu.

Tento termín se v minulosti používal už před naším letopočtem, ale autorství se připisuje J. J. Rousseauovi, který jako první použil spojení *„opinion public“,* avšak prvním, kdo použil termín v praxi, byl Ivy Lee. I přes to dlouhé období historie, kterým si pojem prošel, veřejné mínění stále postrádá závaznou definici. Můžeme ale jmenovat některé hlavní rysy a vztahy veřejného mínění, jako je například reflektování současných názorů a postojů veřejnosti, fakt, že veřejné mínění je ovlivnitelné mnoha způsoby, jako jsou projevy politiků, působení masmédií nebo názorových lídrů. Veřejné mínění je dáno zájmy, znalostmi a tradicemi dané společnosti a vytváří se jen k významným podnětům (názorům, událostem, osobnostem). (Svoboda, 2006, s. 14)

2.1.2 Image

V literatuře se můžeme setkat s názorem, že image firmy je stavěn na první místo v hodnotovém žebříčku organizace na poli komunikace. Hovoří se o něm jako o souhrnu představ o organizaci, které převládají v relevantní části veřejnosti. (Němec, 1996, s. 57) Image podle Svobody (2006, s. 15) spojuje všechny představy jedince nebo skupiny o určitém předmětu mínění. Takovým předmětem mohou být subjekty nebo objekty, například osoby, země, města, instituce, organizace a firmy. Jiná definice říká, že image *„má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.* (Vysekalová, 2009, s. 94)

V současné době je člověk zahrnut velkým množstvím informací, které nedokáže všechny vstřebat, nemůže vědět všechno, co se kolem něj děje. Image nám tedy umožňuje orientaci tím, že nahradí znalost (osoby, produkty, firmy) a na základě toho jsme pak schopni si

vytvořit určitou představu, ze které poté vyvozujeme rozhodnutí. Lze tedy říci, že image do značné míry ovlivňuje a řídí naše chování. (Vysekalová, 2009, s. 97)

2.1.3 Corporate identity (CI)

Třetím východiskem PR je podle Svobody (2006, s. 16) corporate identity (dále jen CI), která formuje dlouhodobější filozofii organizace s cílem tuto filozofii realizovat. Uskutečnění vizí je možné za předpokladu promyšleného a jednotného vystupování organizace na veřejnosti. Corporate identity souvisí s podnikovou komunikací uvnitř organizace ve směru shora (vedení podniku) dolů (zaměstnanci), ale také venku, kdy se jedná o externí komunikaci s klíčovými segmenty veřejnosti. Cílem CI je odlišit firmy, produkty, komunikace, atd. od konkurence, a vyjádřit tak svou jedinečnost. (Foret, 2011, s. 55)

Firemní identita by vždy měla vycházet ze znalosti vnitřní struktury firmy, jejích hodnot, vizí, poslání a cílů, a měla by být komplexní. Měla by reflektovat originalitu a specifičnost firmy, působit dovnitř i navenek a dodávat tak na důvěryhodnosti nejen vůči zaměstnancům, ale i vnějším cílovým skupinám. CI by měla podpořit integritu a ztotožnění zaměstnanců s firmou a jejími hodnotami, a zároveň by měla přidávat na prestiži a atraktivitě pro nové zaměstnance nebo zákazníky. V neposlední řadě by měla působit uceleně a jednotně ve vizuálním stylu, kterým zjednodušuje a zefektivňuje veškerou komunikaci firmy. (Foret, 2011, s. 55)

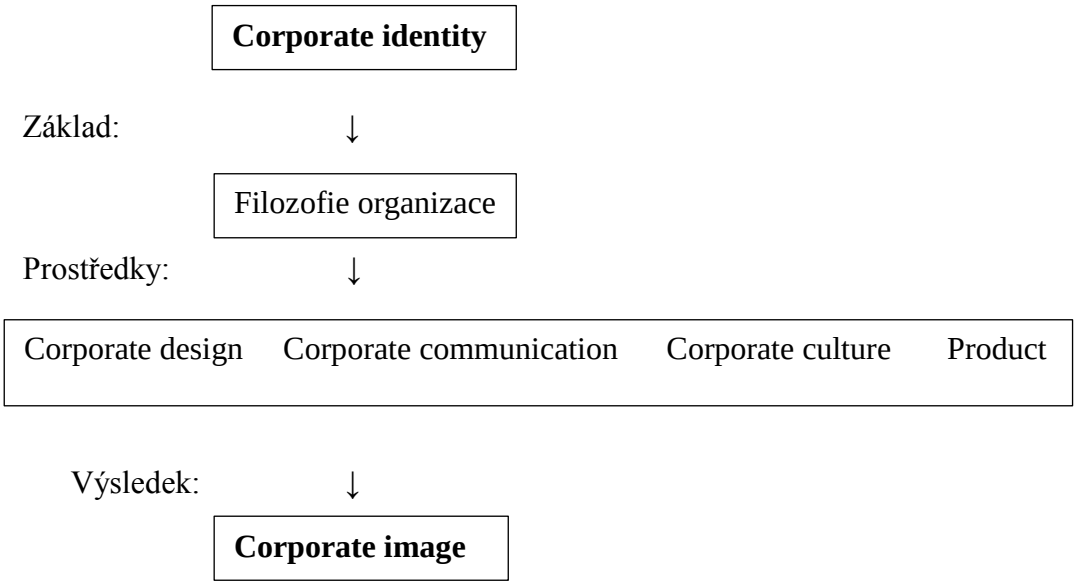
Corporate identity je vyjádřena širokou škálou symbolů, zejména prostředky identifikace, stability a kontroly. Podnikové symboly můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií:

- Slovní symboly – pozdravy, hesla, legendy, příběhy, vtipy
- Jednání (chování) – rituály, obřady, oslavy, setkání, pracovní schůzky, školení, porady nebo obědy
- Materiální symboly – architektura budov a pracovišť, oděvy, statusové symboly.

Právě třetí kategorie se stává nejviditelnějším vyjádřením podnikové identity, je proto důležité, aby vycházela z jednotného vizuálního stylu. V praxi to potom můžeme pozorovat na aplikaci loga, použití firemní barvy, vizuálu interiéru a exteriérů firmy, na firemních uniformách, autech či vlajkách, webových stránkách nebo na vizitkách

a obálkách. Vše by mělo být jednotné a pracovat dohromady jako jeden celek. (Foret, 2011, s. 56)

Jak již bylo zmíněno, image hraje důležitou roli v postojích a v chování široké veřejnosti firmy. Existuje určitá souvislost mezi image a podnikovou identitou. Tento vztah je vyjádřen na schématu níže:



Obrázek 1 - Vztah mezi corporate identity a corporate image

Zdroj: SVOBODA, V.,Public relations moderně a účinně, s. 30; vlastní zpracování

Ze schématu je patrné, že firemní image je výsledkem dobře nastaveného základu corporate identity a filozofie organizace za působení jednotlivých prostředků firemní identity, které pracují ve vzájemné synergii.

2.2 Interní public relations

Interní public relations, které můžeme též označit jako Human relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo jen zkráceně „Internals“ (Svoboda, 2006, s. 86) jsou důkazem zakořeněného pravidla, že „PR začínají doma“. Zaměřují se primárně na své vlastní zaměstnance a jejich nejbližší okolí, ale také na akcionáře, dodavatele a současné zákazníky a blízké okolí, ve kterém firma sídlí. Mají velký význam pro chod a fungování celé organizace, ale bývají často zastíněny aktivitami vnějšího PR v rámci marketingové

komunikace. (Holá, 2006, s. 32; 37) Aktivity, které se běžně používají pro vnější komunikaci, by se měly využívat i pro komunikaci vnitřní. Pouze v takovém případě může dojít k úplnému souladu aktivit firmy. Zaměstnanci by tedy měli být informováni nejen o prodejní kampani, ale měli by především znát její smysl a užitek. (Holá, 2011, s. 149)

2.2.1 Cílová skupina interních PR

Cílovou skupinu interních PR lze též označit jako interní veřejnost nebo cizím slovem stakeholders. Nejdůležitější skupiny této veřejnosti představují:

- Zaměstnanci – jsou nejdůležitější cílovou skupinou interních PR. Právě zaměstnanci potřebují dostatek informací, které souvisejí s chodem organizace a jejím počínáním, potřebují cítit, že práce, kterou vykonávají, je smysluplná, důležitá a pro firmu přínosná. Interní PR se snaží zaměstnance informovat, ale také ovlivnit jejich postoje, názory a pocity a snaží se je udržovat. Hlavním posláním interních public relations je předávání informací o strategických cílech a prioritách firmy a také o roli, kterou v dosahování těchto cílů hrají zaměstnanci. Je proto důležité umět zaměstnance správně motivovat k práci a podporovat jejich pracovní morálku. (Holá, 2006, s. 32) Zaměstnanci by si také měli být vědomi toho, že jsou to právě oni, kdo komunikují a jednají s cílovým zákazníkem a že se od nich „na bitevním poli“ očekává patřičné chování. (Stejskalová, 2008, s. 124) Zaměstnanec, který je v práci spokojený a cítí se zároveň hrdý na to, kde pracuje, je vůči firmě loajální a šíří o ní pozitivní a kladné informace, což vede k celkovému pozitivnímu vnímání firmy vnitřní i vnější veřejností.
- Akcionáři – tato cílová skupina potřebuje být dostatečně informována, aby se zachovala její loajalita vůči firmě a aby nedošlo ke zbytečným pochybám o dobré investici. Pro předání takových informací je vhodná písemná výroční zpráva, prezentace úspěchů nebo osobní schůzka.
- Dodavatelé a zákazníci – cílem komunikace s touto veřejností je zachování její loajality a zdůraznění, že prosperita firmy závisí také na ní.
- Blízké okolí – firma je pro své nejbližší okolí potenciálním zaměstnavatelem a měla by se proto snažit ovlivnit tuto veřejnost, například podporovat místní občanské aktivity, pečovat o životní prostředí nebo sponzorovat některou z místních aktivit.

(Holá, 2006, s. 32-33)

2.2.2 Pracovní postupy interních PR

Celý proces fungování interních PR je cyklický a strukturovaný a skládá se z několika různých procesů, které zahrnují monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců, vypracování postupů a plánů akcí, realizaci jednotlivých aktivit a zpětnou vazbu. Všechny tyto činnosti na sebe vzájemně navazují.

Monitoring postojů a názorů – hraje důležitou roli pro taktickou a operativní činnost firmy, pro monitoring se využívají různé průzkumy a ankety mezi zaměstnanci, pohovory a hodnocení zaměstnanců.

Analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňujících postoje zaměstnanců – je důležité umět správně zvolit vhodnou strategii, kterou je právě analýza současných postojů zaměstnanců, a také včas odhalit negativní postoje.

Vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí – z výsledků analýzy je třeba upravit směr činností, které povedou ke zlepšení postojů zaměstnanců vůči firmě a na základě toho poté vypracovat jednotlivé programy akcí. Tyto programy by měly zahrnovat oboustrannou komunikaci se zaměstnanci, měl by se vypracovat časový plán jednotlivých akcí, harmonogram a rozpočet.

Realizace jednotlivých aktivit – musí být vhodně vybraný komunikační kanál, skrz který se bude budovat a udržovat vzájemně pozitivní vztah mezi firmou a zaměstnanci.

Zpětná vazba, upřesňování dalších postupů – na neustálé změně podmínek se odráží potřeba měnit postupy a přizpůsobovat se novým stavům a situacím, proto je nezbytné zajišťovat průběžné informace a získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců.

(Holá 2006, s. 35-6; Holá, 2011, s. 38-9)

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

V současné době si firmy uvědomují, že je třeba komunikovat nejen se svými zákazníky, ale především se svými zaměstnanci. Jak již bylo řečeno, komunikace by měla začínat „doma“. To, jakým způsobem firma se zaměstnanci jedná, jak je informuje a jak jim naslouchá, výrazně ovlivňuje, jak bude vnitřní i vnější veřejností vnímána. V marketingu platí pravidlo, že spokojený zákazník řekne o své spokojenosti třem lidem, ale ten nespokojený jedenácti lidem. Totéž můžeme přirovnat i k zaměstnancům a jejich vztahům a postojům k firmě, ve které pracují.

Interní komunikace zahrnuje komunikační propojení všech útvarů firmy a také umožňuje spolupráci mezi jednotlivými útvary a procesy, které jsou nezbytné pro její správné fungování. Interní komunikace se také zabývá utvářením představ, postojů, názorů a chování vedení a zaměstnanců. Jedná se obousměrnou komunikaci, která probíhá ve všech směrech, jako je například komunikace mezi managementem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci, komunikace v rámci vedení nebo v pracovních týmech a mezi týmy navzájem. (Holá, 2006, s. 8)

Komunikace může být jak slovní, tak i mimoslovní (ta zahrnuje i činy), ale je brán v potaz i komunikační vliv firemní kultury na zaměstnance. Zaměstnanci jsou ovlivňováni celkovou pověstí firmy, ale i pověstí vrcholového managementu a ostatních členů vedení firmy, firemní vizí, strategií i cíli firmy, úrovní řízení, atmosférou, která ve firmě panuje, úspěchy či neúspěchy firmy, jejími tradicemi a rituály. Důležitou roli hraje i systém odměňování a sankciování, zájem či nezájem firmy o své spolupracovníky a zaměstnance, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how. (Hloušková, 1998, s. 9-10)

3.1 Cíle interní komunikace

V praxi se rozlišuje několik hlavních cílů vnitrofiremní komunikace. Tyto cíle se navzájem ovlivňují, navazují na sebe a podporují se.

- Informovanost – informace musí být dostatečné, aktuální, správné a pravdivé. Dostatek informací vede ke vzájemné důvěře mezi firmou a zaměstnanci.
- Důvěra zaměstnanců – je důležitá pro jejich motivaci a loajalitu, zaměstnanci, kteří se ztotožňují s vizí a cíli firmy jsou pro ni nepostradatelní.

- Ovlivňování postojů – v otevřené a pozitivní atmosféře jsou zaměstnanci ochotni se přizpůsobit nastalým změnám a přijmout je, jsou vůči firmě loajální a šíří dobrou pověst.
- Překonávání předsudků a nepochopení – zaměstnanci mohou před příchodem do firmy zaujímat vůči ní negativní či neutrální postoj, cílem interních PR by tedy mělo být tento postoj přetransformovat do pozitivní formy a dát zaměstnancům prostor pro změnu svých názorů
- Prevence na základě zpětné vazby – zpětná vazba firmě ukazuje, zda je aktivita interních PR účinná či nikoliv, může výrazně zlepšit jejich práci a předcházet konfliktům. Pro získání zpětné vazby je důležité umět naslouchat svým zaměstnancům, podívat se na věc z jejich úhlu pohledu a snažit se je pochopit.

(Holá, 2011, s. 36-7)

Hloušková (1998, s. 44) dělí hlavní cíle interní komunikace do čtyř bodů, které jsou v podstatě podobné výše zmíněným cílům, které uvádí Holá (2011).

1. Utváření a změna postojů, změna pracovního chování zaměstnanců
2. Vzájemné pochopení
3. Informační a motivační propojenost firmy
4. Fungování komunikačního systému zpětné vazby

Hloušková (1998, s. 44-6) navíc doplňuje podmínky, které jsou předpokladem pro dosažení těchto cílů:

- Pracovníci znají cíle firmy a ztotožňují se s nimi.
- Pracovníci každého útvaru nebo týmu vědí, jaké je jejich poslání a jaké jsou cíle útvaru (týmu).
- Každý pracovník ví, jaká je jeho úloha v rámci dosahování cílů týmu i celé firmy, ví, co se od něho očekává a také je obeznámen se svými pravomocemi a odpovědností.
- Pracovníci vědí, co se musí, co se nesmí, za co budou potrestáni, či odměněni, kdo o čem rozhoduje, jaká jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké jsou komunikační kanály, co se eviduje a archivuje, jinými slovy - musí znát „pravidla hry“.
- Pracovníci jsou obeznámeni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám.

- Pracovníci mají od svých spolupracovníků dostatek informací, které potřebují ke své práci.
- Vedoucí pracovníci mají představu o změnách, které bude třeba v budoucnu podporovat, a mají také jejich pořadí.
- Vedoucí pracovníci znají schopnosti a předpoklady svých podřízených, za kterých jsou schopni plnit své úkoly.
- Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy, které vedou ke zlepšení vnitrofiremní spolupráce a vytváření firemní kultury.
- Práce, na které se podílí více pracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.
- Jsou vytvářeny a udržovány pozitivní postoje zaměstnanců vůči firmě, zákazníkům a jiné veřejnosti.
- Zpětná vazba o tom, jak podřízení vnímají nadřízené, je pravidelně poskytována všem pracovníkům a manažerům firmy.

3.2 Základní prvky efektivní interní komunikace

Komunikací rozumíme neustále probíhající proces, který má určité vstupy, výstupy a existuje za určitých podmínek. Jestliže chce firma ovlivňovat proces interní komunikace, musí průběžně analyzovat současnou situaci, musí zjistit, které činnosti a faktory jsou do procesu zapojeny a teprve poté může transformovat vnitrofiremní komunikaci. Holá (2011, s. 64) ve své knize Jak zlepšit interní komunikaci uvádí 10 prvků (faktorů), které můžeme považovat za základ efektivní interní komunikace:

1. Firemní kultura založená na morálních a etických hodnotách
2. Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie
3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost vedení za komunikaci firmy
4. Zcela definovaná dělba práce a organizační struktura.
5. Deklarovaná sociální politika firmy současně podporovaná personální prací s cílem udržovat vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových zaměstnanců, poskytování informací o cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a další
7. Fungující interní marketing a interní public relations
8. Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů

9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu
10. Technologie

(Holá, 2011, s. 64-5)

Tyto prvky, které jsou v některých firmách zakotvené jako podmínky kvalitní komunikace již od vzniku firmy, vycházejí především z firemní kultury a to z principů jako je například spolupráce, partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlnost, otevřenost a morální autorita. (Holá, 2011, s. 65)

3.3 Důsledky neefektivní komunikace

V případě, že známe podmínky, za kterých se interní komunikace jeví jako efektivní, můžeme si na druhou stranu uvědomit, co způsobují komunikační nedostatky. Nejčastějším projevem je nedostatek informací nebo informace neúplné a nejednoznačné. Tento fakt vede ke komunikačním šumům, které představují zkreslené informace, které mohou způsobit určité nepříjemnosti a starosti navíc. Manažeři, kteří komunikují s ostatními zaměstnanci firmy, si totiž často neuvědomují, že komunikace by měla probíhat v obou směrech a nejde tedy pouze o sdělování. Problémem může být i nezáměrné odmítání veřejné komunikace, kdy firemní kultura vede pracovníky, ale i manažery k tomu, aby „si hrabali na svém políčku“ a nechávali si tak důležité informace pro sebe. (Holá, 2011, s. 80-81)

Komunikace, která zkrátka nefunguje, směřuje k demotivaci pracovníků a k jejich nerozhodnosti, pracovníci se stávají pasivní, nemají zájem se podílet na různých aktivitách firmy a jsou frustrovaní. Tyto důsledky se mohou postupně zhoršovat a může docházet k situacím jako je vysoká míra fluktuace zaměstnanců, nezájem o dosahování vtyčených cílů, neefektivní marketingové řízení, špatná koordinace procesů a činností, stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby. To vše může vyústit v naprostou konkurenční neschopnost celé firmy. (Holá, 2011, s. 81)

3.4 Hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy

Efektivní interní komunikaci můžeme charakterizovat jako takovou, která naplňuje cíle, které si management při jejím nastavování určil. Čím jsou cíle konkrétnější, tím jsou poté

lépe měřitelné, a vedení tak dostane konkrétnější odpověď na to, zda je interní komunikace efektivní či nikoliv. Když chce firma měřit účinnost jednotlivých aktivit, musí si hned na začátku nastavit měřítka úspěchu. Taková objektivní měřítka můžeme nalézt ve třech oblastech: loajalita a spokojenost zaměstnanců, překrývání formální a neformální komunikace a spokojenost zákazníků. (Holá, 2006, s. 115-116)

Loajalitu a spokojenost u zaměstnance nám značí například fluktuace pracovníků. Je tedy důležité se při odchodu zaměstnance zajímat o důvod jeho odchodu. Dále by se měl management neustále zajímat o zpětnou vazbu zaměstnanců, aby zjišťoval, zda jsou pracovníci loajální a spokojení. Loajalita se také projevuje tím, že pracovník důvěřuje firmě, snaží se pochopit nutné změny a také je svým chováním podporuje. Na spokojenost zaměstnance má vliv i vzájemná komunikace, jednání a chování, které souvisí i s pracovní výkonností. Výkonnost, která je založena na motivaci zaměstnance, je dobře měřitelná.

Jestli se jedná o komunikaci efektivní či neefektivní, můžeme dobře poznat podle fungování neformální komunikace. Holá (2006, s. 117) tvrdí, že *„čím méně funguje formální komunikace, tím více funguje ta neformální“*.

Dalším východiskem pro měření efektivní komunikace jsou spokojení zákazníci. Když jsou spokojení zaměstnanci, mohou dělat zákazníky také spokojenými. Firma si sama určuje, jak se budou zaměstnanci chovat k zákazníkům, určuje, jaké budou vztahy se zákazníky, a sama si buduje vlastní perspektivu na spokojených a vracejících se zákaznících. (Holá, 2006, s. 118)

3.5 Komunikační kanály, formy a prostředky

3.5.1 Komunikační kanál

Komunikační kanál lze chápat jako „*cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace – k příjemci a zpět“*. (Holá, 2011, s. 189) V literatuře se můžeme setkat s rozdělením komunikačních směrů na vertikální, horizontální a diagonální podle toku komunikace ve firemní hierarchii. Kvalita kanálu je dána rychlostí přenosu a kvality informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, relevancí, možností sdílení nebo také prostředky komunikačních a informačních technologií, které zajišťují chod kanálu. Efektivita komunikačního kanálu závisí především na faktu, jestli příjemce obdrží zprávu v patřičnou dobu, pochopí ji a reaguje na ni

v systému zpětné vazby, který je nezbytnou součástí pro fungování obousměrné komunikace. Optimálně nastavený interní komunikační kanál může zamezit vstupu komunikačních šumů. (Holá, 2011, s. 189-190)

3.5.2 Formy a prostředky komunikace

Komunikace ve firmě probíhá podle Holé (2011, s. 190-1) ve dvou základních formách: osobní a elektronické. Holá dále rozlišuje komunikační formy na dvě základní skupiny, a to komunikaci osobní, ústní neboli komunikaci tváří v tvář, a na komunikaci prostřednictvím médií. Obecně nelze definovat, která z těchto forem je efektivnější, záleží na konkrétní situaci, závažnosti informačních potřeb pracovníků, ale také na vzájemné znalosti komunikujících.

Hloušková (1998, s. 55) dělí formy komunikace na osobní, písemnou a elektronickou. Manažer musí promyslet, zda se jedná o standardní situaci nebo se řeší nový problém, a na základě toho zvolí nejvhodnější formu komunikace.

Osobní, ústní komunikace, komunikace „tváří v tvář“

Osobní komunikace neboli komunikace „tváří v tvář“ je považována za nejdůležitější formu interní komunikace, probíhá obousměrně a obě zainteresované strany mají prostor pro vyjádření svého názoru, mohou informace přijímat a zároveň poskytovat zpětnou vazbu. Důležité je, aby komunikace probíhala formou dialogu, ne direktivního monologu. Pro tento typ komunikace se předpokládá otevřená komunikace, smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. (Hloušková, 1998, s. 55-6) Její nevýhodou však je časová náročnost, popřípadě zvýšené náklady, které mohou vést k jejímu odmítnutí. Manažeři by si však měli být vědomi toho, že pro pohovory, diskuze, porady a obecně pro řešení čehokoliv důležitého, co potřebuje být objasněno, je ústní komunikace upřednostňována. Další nevýhodou může být i částečné či úplné nezachycení informace, proto je nutné podpořit tuto formu komunikace písemným či jiným záznamem. Osobní komunikace tvoří základ manažerského řízení pracovního výkonu a je také základem akcí interních PR. (Holá, 2006, 61-2)

S formou ústní komunikace úzce souvisejí i její prostředky, mezi ty hlavní patří:

- Rozhovor
- Diskuze
- Rozprava

- Porada
- Telefonický rozhovor
- Firemní mítinky vrcholového managementu se zaměstnanci
- Školící programy
- Dny otevřených dveří
- Firemní rituály
- Společenské a sportovní akce
- Manažerské pochůzky.

(Holá, 2006, s. 62)

Hloušková (1998, s. 57-8) doplňuje některé další prostředky ústní komunikace, jako jsou například:

- Firemní historky
- Firemní fámy a skandály
- Ústní hodnocení zaměstnanců
- Kulturní a soutěžní akce
- Vzkaz na telefonním záznamníku a jiné.

Holá (2006, s. 65) hovoří podrobněji o některých prostředcích:

- Týmové porady – její efektivnost závisí na její připravenosti a strukturovaném průběhu. Cílem porady je kontrola splněných úkolů, zadání úkolů nových, ale také prohlubování vztahů a podpora týmové spolupráce. Porada by měla být vedena jedním manažerem nebo pověřeným pracovníkem, který poradu moderuje a určuje její přesný začátek a konec. Moderátor by se měl snažit navodit pozitivní a uvolněnou atmosféru, měl by respektovat všechny účastníky a poskytovat konstruktivní kritiku.
- Firemní mítinky, interní prezentace – shromáždění celé organizace je vhodnou příležitostí pro interní prezentaci firmy. Může být přednesena prezentace strategických cílů, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy předešlého období, ocenění nejlepších zaměstnanců a jiné. Tento mítink je výchozím bodem pro celoroční práce interních public relations.
- Interní školící programy – tyto programy poskytují větší prostor pro konkrétnější projednávání plánovaných strategií, taktik a cílů firmy, i prostor pro manažery stimulovat zaměstnance ke sdílení firemních cílů. Firma by měla podporovat tyto

školící programy, které jsou zároveň vhodným nástrojem pro sdílení znalostí a předávání know-how.

- Dny otevřených dveří – vhodný nástroj interních PR, důležité je vymezení doby pro diskuzi a objasnění různých záležitostí týkajících se chodu firmy. Efekt tohoto prostředku závisí především konkrétně na manažerech, jejich práci, ochotě, vůli a komunikačních schopnostech a dovednostech.
- Konzultace – čas pro konzultaci by si měl manažer zakomponovat do svého pracovního programu, měl by si vyhradit určitý čas na konzultaci se zaměstnanci či svými spolupracovníky. I v tomto případě záleží na vůli a ochotě manažera diskutovat s lidmi v rámci firmy.
- Manažerské pochůzky po pracovišti – jsou nástrojem, který poskytuje zpětnou vazbu názorů a postojů. V tomto případě jsou komunikační schopnosti a dovednosti tím nejdůležitějším faktorem, který tuto komunikaci ovlivňuje. Pochůzky se mohou stát efektivními, dochází-li k nim pravidelně, nesou-li se v pozitivním duchu a také za předpokladu, že manažer je schopný zaměstnancům naslouchat a povzbudit je. Za situace, kdy interní komunikace ve firmě nefunguje, může pochůzka vyvolat negativní dojem, nejistotu nebo strach. Avšak na druhou stranu může být prvotním signálem pro nový začátek v budování otevřené interní komunikace.
- Společenské a sportovní akce – jsou pořádány v rámci různých firemních výročí či jiných příležitostí nebo na začátku či konci důležitého období. Hrají také důležitou roli pro získávání zpětné vazby, protože zaměstnanci se v neformální atmosféře více uvolní a mohou tak otevřeně projevit své názory týkající se firmy. Na akcích tohoto typu často dochází k seznámení rodinných příslušníků s firmou, což může vést k vytvoření pozitivního vnímání firmy.

Komunikace prostřednictvím médií

Do této komunikace se řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba, která je zprostředkována pomocí počítače a jiných informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace se využívá zejména pro hromadná sdělení pro větší počet pracovníků, pro komunikaci základních dokumentů, které vymezují činnost organizace, jako zdůraznění oficiality nebo s účelem uchování důležitých

informací (např. výsledky ze schůzí, z porad, jednání). V současné době však písemnou formu nahrazuje forma elektronická, která umožňuje efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. Začala se využívat elektronická písemná forma komunikace prostřednictvím e-mailů, jiných interaktivních systémů nebo přes SMS zprávy. (Holá, 2006, 65-6)

Prostředky komunikace prostřednictvím médií, které uvádí Holá (2006, s. 66-70), zahrnují:

- Výroční zprávy
- Firemní profil
- Manuály činností
- Firemní časopis, bulletin, noviny
- Nástěnky
- On-line nástěnka, intranet
- Firemní televize a firemní rozhlas

Dalšími typy prostředků mohou být například firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům nebo třeba firemní oblečení.

Janda (2004, s. 85-97) rozděluje vnitrofiremní komunikační nástroje na:

- Úvodní informace – mezi které řadí: způsob uvedení nového zaměstnance na pracovní místo, program mentoring, brožura představující firmu, popis pracovního místa, pracovní plán, komunikační zásady, normy jednání, pracovní vzor, prodejní vzor, plán prodeje, individuální plán prodeje
- Kontinuální informace – report, firemní memoranda, interní časopis, nástěnky, soutěže, schránky na připomínky, schránky na nápady, výroční zprávy zaměstnance, elektronická pošta, společné návštěvy u zákazníků, porady, vnitrofiremní konference a pracovní výjezdy, program zajišťující zpětnou vazbu
- Personální informace – motivační soustava, komunikační strategie firmy, finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systém a periodické rozvojové pohovory, vzdělávací programy, role ombudsmana, program na ochranu inovátorů, vnitrofiremní kluby
- Vnější informace – corporate design, podniková reklama, podnikové PR, prezentace v médiích, prodejní kampaně.

Další dělení vnitropodnikových nástrojů komunikace nalézáme v knize Public relations moderně a účinně. V této knize Svoboda (2006, s. 87) dělí formy a prostředky komunikace do následujících pěti skupin:

1. Prostředky ústní komunikace – např. hodnotící rozhovory se zaměstnanci, skupinové pohovory a firemní shromáždění zaměstnanců

2. Prostředky písemné komunikace – např. firemní noviny, brožury, podniková sdělení k rychlému informování pracovníků

3. Právně zakotvené prostředky – např. firemní shromáždění informující o sociální, personální a hospodářské situaci firmy, návrhy kolektivních smluv

4. Vizuální a audiovizuální prostředky – např. tabule, nástěnky, poutače, zvukové informátory, světelné panely

5. Sociální prostředky – např. podnikové jídelny a kantýny, dárky k osobním svátkům, sociální podpora či výpomoc, zaopatření zaměstnanců ve stáří, podpora volnočasových zájmů a aktivit.

4 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je součástí firemní identity, která je dále prezentována prostřednictvím firemní komunikace nejen k vnějším, ale i vnitřním cílovým skupinám. Firemní kulturu a firemní komunikaci můžeme přirovnat ke „spojeným nádobám“, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72)

Firemní kultura, jinak též zvaná *podniková kultura* nebo *corporate culture* (Svoboda, 2006, s. 40), vyjadřuje „*určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy*“. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67)

Podnikovou kulturou rozumí Němec (1996, s. 53) „*souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik (organizace) ve svém životě řídí“*. Nejedná se tedy jen o výrobky či upravování okolí, ale i o způsob, jakým firma komunikuje a jedná se svou vnitřní a vnější veřejností. Kultura firmy se ve většině případů utváří řadu let, ale její základy mohou být položeny už při zrodu organizace.

Janda (2004, s. 24) dodává, že nejlepším způsobem, jak dosáhnout zvýšení firemní kultury, je zvyšování produktivity. Když se zaměříme na hodnoty firmy a na principy firemní kultury, kultura se vytvoří samovolně.

Pojem firemní kultura zahrnuje:

- Vliv firmy a jejích pracovníků navenek
- Vztahy mezi pracovníky, jejich chování, myšlení
- Klima firmy, zvyklosti, ceremoniály
- Co je považováno za klady a co za zápory
- Hodnoty sdílené většinou zaměstnanců

(Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67-8)

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) uvádí čtyři základní prvky firemní kultury:

1. Symboly – zahrnují různé zkratky, slang, styl oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům organizace.

2. Hrdinové – může se jednat o skutečné či imaginární postavy, které slouží jako vzor ideálního chování pracovníka či manažera.

3. Rituály – sem řadíme různé společenské projevy a činnosti, jako je například oslava, formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

4. Hodnoty - představují nejhlubší úroveň podnikové kultury, jde o vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je hodnotné či co je nehodnotné. Hodnoty ovlivňují pracovní morálku a měly by být proto sdíleny všemi pracovníky (nebo alespoň těmi, co zastávají vedoucí pozice).

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum představuje systematický a cílevědomý proces, který směřuje ke shromáždění nebo nákupu konkrétních informací. (Kozel a kol., 2006, s. 58) Mezi jeho hlavní znaky se řadí jeho jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost informací. Na druhou stranu jeho pořízení vyžaduje čas, peníze a kvalifikaci pracovníků. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13) Ve srovnání s průzkumem trhu, který chápe Foret (2008, s. 9) spíše jako jednorázovou záležitost, je marketingový výzkum záležitostí dlouhodobější a náročnější. Kombinuje se v něm několik postupů výzkumu, porovnává a vyhodnocuje výsledky z více zdrojů a tím dochází k hlubším souvislostem a poznatkům mezi určitými jevy.

Proces marketingového výzkumu se skládá se dvou etap: přípravné a realizační. V etapě přípravné se definuje problém a cíle, vypracuje se orientační analýza situace a plán výzkumného projektu. V realizační etapě dochází ke sběru údajů, následnému zpracování shromážděných údajů a jejich analýze. Poté se přistupuje k interpretaci výsledků, zpracování závěrečné zprávy a její prezentace. (Kozel a kol., 2006, s. 71)

5.1 Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se dělí na dva základní druhy podle způsobu získávání dat na sekundární a primární.

Sekundární výzkum, neboli výzkum od stolu, zpracovává informace z jiného výzkumu, který už někdo provedl za účelem získání primárních dat pro jiné cíle a jiného zadavatele. Využívá data, která již dříve někdo shromáždil k jiným účelům. (Foret, 2008, s. 10)

Primární výzkum *„zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu, ať už si jej realizátoři provádějí vlastními silami nebo si k tomu najmou spolupracující instituci – tazatele.“* (Foret, 2008, s. 10)

5.2 Metody marketingového výzkumu

Primární marketingový výzkum můžeme dále rozdělit podle metodologie na výzkum kvalitativní a kvantitativní.

5.2.1 Kvalitativní výzkum

I přes to, že byl tento typ výzkumu v minulosti dlouhou dobu podceňován, dochází v poslední době ke zvýšení jeho významu. Kvalitativní výzkum zkoumá příčiny a důvody chování lidí, jejich motivaci a postoje vedoucí k jejich chování. Zaměřuje se na jevy, které už proběhly nebo se dějí právě teď. Dochází při něm k hlubšímu poznání při vědomí, často i podvědomí spotřebitele, často se tedy ke spolupráci na tomto výzkumu přizve i odborník specializovaný na psychiku člověka. (Kozel a kol., 2006, 120)

Nejčastějšími technikami, které se využívají při kvalitativním výzkumu, jsou podle Foreta, (2011, s. 134):

- Individuální hloubkové rozhovory
- Skupinové rozhovory (Focus Group)
- Projektivní techniky

5.2.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na získávání údajů o četnosti výskytu jevu, který již proběhl nebo se právě děje. Provádí se na velkém počtu respondentů formou formálního dotazování. Jeho účelem je získat měřitelné číselné údaje, výzkumnou otázkou se ptáme „Kolik?“ (Kozel a kol., 2006, s. 120)

Dotazník

Dotazník je nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních dat. Lze ho charakterizovat jako formulář s otázkami, na které respondenti odpovídají. Je třeba ho důkladně sestavit, zbavit veškerých pravopisných i věcných chyb před jeho použitím, a vyzkoušet na menším vzorku respondentů, jestli je pro ně srozumitelný a jednoznačný. Jeho hlavní význam spočívá ve čtyřech oblastech – zajišťuje sběr informací od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru tím, že ho usměrňuje, zajišťuje jednotný systém pro zapisování údajů a také ulehčuje zpracování údajů. V dotazníku můžeme využít několik typů otázek, kterými se ptáme (např. kontaktní, filtrační, analytické, měřítkové, dokreslující, měřítkové a jiné) a zároveň využíváme různé formy otázek, na které očekáváme různé typy odpovědí (např. odpovědi uzavřené, polouzavřené, otevřené). (Kozel a kol., 2006, s. 161-169)

6 METODIKA PRÁCE

6.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je analyzovat interní komunikaci ve zvolené firmě. Teoretická část této práce definuje pojmy jako je komunikace, public relations, interní komunikace, firemní kultura a marketingový výzkum. Praktická část práce se zaměří na společnost Pražské vodovody a kanalizace, a. s., součástí praktické části bude i průzkum, jehož cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců s úrovní vnitropodnikové komunikace a analyzovat užitečnost jednotlivých komunikačních nástrojů a četnost jejich využívání. V případě nedostatků poté budou navrhnuta doporučení, která by interní komunikaci ve firmě mohla zlepšit.

6.2 Výzkumné otázky

Pro tuto práci byly stanoveny následující výzkumné otázky, které budou zodpovězeny (potvrzeny/nepotvrzeny) v rámci prováděné analýzy.

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní interní komunikace v PVK?

2. Jsou zaměstnanci PVK dostatečně informováni o chodu společnosti?

3. Shodují se zaměstnanci s vedením v názoru, že intranet a firemní časopis jsou nejdůležitějšími nástroji interní komunikace?

4. Je PVK dobrým zaměstnavatelem?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, A. S.

Tato bakalářská práce bude analyzovat interní komunikaci firmy Pražské vodovody a kanalizace, a. s. (PVK). Vzhledem k faktu, že tato firma je součástí skupiny Veolia Česká republika, a. s., je nezbytné zmínit informace, které se rovněž týkají skupiny Veolia.

Skupina Veolia Česká republika, a.s., která působí v České republice od roku 1996, je předním a zároveň největším dodavatelem služeb na českém vodohospodářském trhu. Společnost zabezpečuje výrobu a distribuci pitné vody, odvod a čištění odpadních vod. Veolia poskytuje své služby ve více než 1150 městech a obcích v České republice podle modelu, kdy město (obec) má kontrolu nad cenou vodného a stočného. Veolia se stará o výrobu pitné vody, její odkanalizování a čištění. Pro 27 partnerů provozuje společnost vodohospodářská zařízení formou outsourcingu nebo poskytuje externí výrobu a čištění na již provozovaných zařízeních. Veolia zásobuje přibližně 3,7 miliónů obyvatel a zaměstnává kolem 5120 pracovníků. (O nás, 2015)

Skupina Veolia zahrnuje následující společnosti, kterým poskytuje své know-how v oblasti vodohospodářské infrastruktury, dceřiné společnosti se také řídí hodnotami skupiny Veolia a jejími kodexy.

- Pražské vodovody a kanalizace, a. s.
- Severočeské vodovody a kanalizace, a. s.
- MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a. s.
- Královéhradecká provozní, a. s.
- Středočeské vodárny, a. s.
- VODÁRNA PLZEŇ, a. s.
- 1.SčV, a. s.
- Vodohospodářská společnost Sokolov, a. s.
- RAVOS, a. s.
- VODOSPOL, a. s.

(O nás, 2015)

7.1 Společenská odpovědnost

Skupina Veolia si je také vědoma své společenské odpovědnosti, proto se zaměřuje na tři oblasti, ve kterých usiluje o rovnováhu. Do těchto oblastí patří ekonomická, sociální a environmentální činnost.

V oblasti ekonomické se Veolia snaží udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, dodavateli a akcionáři, dbá také na dodržování svých kodexů. V rámci sociální činnosti se společnost zaměřuje na ochranu a bezpečnost svých zaměstnanců a jejich zdraví, umožňuje jim další vzdělávání a podporuje jejich dobrovolnické aktivity. Také se dlouhodobě věnuje vzdělávání široké veřejnosti, převážně pak dětí a mládeže, kdy je častým tématem ochrana životního prostředí. Veolia založila nadační fond, díky němuž podporuje aktivity neziskových organizací a realizuje vlastní projekty. V environmentální oblasti se Veolia snaží minimalizovat dopad svých činností na životní prostředí, spolupracuje například s Českým svazem ochránců přírody. (Společenská odpovědnost, 2015)

7.2 Vztahy se zaměstnanci ve skupině Veolia

Veolia prosazuje efektivní, ambiciózní model vztahů se zaměstnanci, který odráží zaměření společnosti na lidi. Snaží se podporovat interní mobilitu zaměstnanců, jejich vzdělávání, politiku spravedlivého odměňování či plány individuálního rozvoje. Zaměřuje se na poskytování kvalitních pracovních podmínek, na prevenci před zraněním na pracovišti či nemocemi z povolání. (Naše personální politika, 2015) Klade důraz na různorodost a rozmanitost, kde se zaměřuje na tři klíčové oblasti: na standardní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na rovné příležitosti a na vyvážené řízení rozmanitosti v rámci každodenní činnosti. Dále se snaží začlenit osoby vyloučené z trhu práce (nekvalifikovaná mládež, nezaměstnaní,…) a zaměřuje se také na skupiny, jako jsou starší zaměstnanci, ženy či lidé z různých etnik. (Vnitřní mobilita, 2015)

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A. S.

Akciová společnost Pražské vodovody a kanalizace (PVK) byla založena 1. dubna 1998 jako právní nástupce státních podniků Pražské vodárny a Pražská kanalizace a vodní toky. V roce 2002 se PVK staly členem skupiny Veolia, kdy Veolia Voda S. A. získala 100 % akcií firmy PVK. (Základní informace, 2015)

V současné době provozují PVK úpravnu vody Káraný a Podolí. Do roku 2013 provozovaly i úpravnu Želivka, která nyní spadá pod společnost Želivská provozní, s.r.o. (Základní informace, 2015) Výroční zpráva z roku 2014 uvádí, že firma PVK zásobuje 1,25 miliónů obyvatel hlavního města Prahy a 180 tisíc obyvatel Středočeského kraje. (Interní materiál, 2014)

Společnost patří mezi významné zaměstnavatele v Praze i okolí. V současnosti zaměstnává 955 pracovníků, převážně v dělnických a technických pozicích. Své zaměstnance charakterizuje jako loajální, motivované a vzdělané lidi, kteří napomáhají rozvoji společnosti PVK a šíří její dobré jméno. I přesto, že v odvětví převažují typicky mužské profese, PVK zaměstnává téměř 30 % žen. (Kariéra, 2015)

8.1 Interní komunikace v PVK

Pražské vodovody a kanalizace přistupují zodpovědně nejen ke svým zákazníkům, ale také ke svým zaměstnancům. Základ firemní filozofie tvoří etika, dodržování ISO norem, bezpečnost práce, společenská odpovědnost a rozvoj životního prostředí. Firma si je vědoma toho, že vzájemná informovanost a propojenost mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci ovlivňuje chování zaměstnanců, zlepšuje vztahy na pracovišti a buduje vzájemnou důvěru. Dobrý výkon podává takový zaměstnanec, který rozumí chodu ve firmě, zná svá práva a povinnosti a je ve firmě a s firmou spokojen. (Interní materiál, 2015)

Interní komunikaci ve firmě má na starosti Útvar marketingu a komunikace, který tvoří prakticky tři členové – ředitelka útvaru, která se zároveň stará i o komunikaci Veolie, manažerka útvaru a tiskový mluvčí. Tento útvar se stará o to, aby byl dodržován vzájemný dialog mezi vedením a zaměstnanci ve firmě, aby zaměstnanci byli včas informováni

o důležitých věcech, a aby byla podpořena celková atmosféra ve firmě. K tomu jsou využívány různorodé nástroje, které mají za úkol posílit vnitrofiremní komunikaci.

8.1.1 Nástroje vnitropodnikové komunikace PVK

- Intranet

Nejpoužívanějším a nejrozšířenějším nástrojem pro interní komunikaci je intranet, na kterém je uvedeno nejvíce informací. Jeho výhodou je aktuálnost sdělení a jejich rychlá úprava. Určitá oddělení a odpovědné osoby mají práva vkládat na intranet informace (například personální oddělení, útvar komunikace, atd.). Nevýhodou intranetu je fakt, že na něj v práci mají přístup pouze zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích, technici a mistři. Mistři mají za úkol informovat své pracovníky na dělnických pozicích, kteří k intranetu přístup nemají, o aktuálních událostech, které se jich týkají. (Interní materiál, 2015)

- Interní časopis Pévékáčko

Druhým nejrozšířenějším nástrojem je interní časopis Pévékáčko, který vychází 5x za rok v tištěné podobě. Umožňuje tak zpřístupnit informace všem zaměstnancům, tedy i těm, kteří nemají přístup k intranetu. Skládá se z několika rubrik a je vždy sestavený tak, aby se zaměstnanci dozvěděli, co je nového, a zároveň se u časopisu zabavili (vtip, křížovka, recept). Titulní strana časopisu je k nahlédnutí v Příloze III. (Interní materiál, 2015)

- Porady

Porady se ve firmě uskutečňují většinou pravidelně, jejich četnost závisí na organizační struktuře. Například porada provozních ředitelů se koná jednou za tři týdny, porada s generálním ředitelem je uskutečňována každý týden. Manažeři jednotlivých oddělení či mistři si dělají porady se svými podřízenými podle důležitosti a aktuálnosti sdělení, tyto porady nejsou pravidelné. (Interní materiál, 2015)

- Firemní mítinky vrcholového managementu se zaměstnanci

Tyto mítinky se konají pravidelně dvakrát ročně. Zaměstnanci mohou vyjádřit své názory směrem k vedení, mohou pokládat své dotazy. (Interní materiál, 2015)

- Osobní rozhovor

Osobní rozhovor jako nástroj interní komunikace je využíván průběžně během celého roku. Funguje jako dialog – pracovník může sdělit své názory či připomínky svému nadřízenému, na druhou stranu může totéž udělat i vedoucí pracovník. Jednou ročně se konají ústní pohovory, kde zaměstnanci dostávají své hodnocení, zpětnou vazbu na svou práci. (Interní materiál, 2015)

- Telefonický rozhovor

Zaměstnanci mohou využívat i tento nástroj pro komunikaci ve firmě. Využití nástroje se však odvíjí od pracovní pozice a od toho, zda dotyčný má během pracovní doby přístup k telefonu. (Interní materiál, 2015)

- E-mail

Firemní e-mail mají zaměstnanci, kteří mají přístup k intranetu. Zaměstnanci, kteří přístup k intranetu nemají, mohou v případě svých dotazů či připomínek využít svůj soukromý e-mail. E-mailová komunikace je ve firmě hojně využívána. (Interní materiál, 2015)

- Firemní dokumenty

Zaměstnanci se řídí například pracovními postupy či kodexy (etický, ekologický, bezpečnost a ochrana zdraví při práci), které jsou vyvěšené v budovách PVK. Mají k dispozici i výroční zprávy, které jsou umístěné na intranetu či na webových stránkách firmy. (Interní materiál, 2015)

- Schránka stížností

Schránka, kam zaměstnanci mohou vkládat své připomínky či stížnosti, je umístěna na dvou místech v PVK. Vybírá se přibližně jednou za měsíc. Stížností v ní se však nachází málo, cca 2-3 stížnosti za rok. (Interní materiál, 2015)

- Nástěnky

Nástěnky jsou umístěné v budovách PVK. Objevují se na nich důležité aktuální informace, například možnost zapojení se do projektu MiNiGRANTY či jiné informace typu levnější masáže pro zaměstnance nebo týdenní jídelní lístek. Informace na nástěnkách se mění podle potřeby. (Interní materiál, 2015)

- Společenské a kulturní akce

Odborová organizace pořádá pravidelně čtyřikrát do roka společenské akce, kde se mohou zaměstnanci setkat s vedením. Tyto události jsou vždy tematicky koncipované, například Vánoční večírek, oslava MDŽ,… Na tyto akce jsou vždy zváni všichni zaměstnanci, záleží jen na nich, zda se akce chtějí zúčastnit či nikoliv. (Interní materiál, 2015)

Další významnou společenskou událostí je vodárenský ples v Káraném, který se pravidelně koná v únoru a na který jsou opět zváni všichni zaměstnanci. (Interní materiál, 2015)

- Sportovní akce

Sportovní akce se pořádají jednou za rok v červnu, akce se většinou koná v areálu Želivky u Hulic. Zaměstnanci se mohou zúčastnit různých sportovních aktivit (tenis, pétanque, atd.) nebo jen příjemně strávit den se svými kolegy a vedením v neformálním prostředí viz fotografie v Příloze IV. (Interní materiál, 2015)

- Soutěžní akce

PVK motivuje své zaměstnance také prostřednictvím soutěží. Poslední soutěž se konala před dvěma lety a týkala se SMS služby, kterou PVK nabízí svým zákazníkům. Zaměstnanec, který sehnal nejvíce zákazníků, kteří si SMS službu objednali, získal hmotný předmět, konkrétně Soda Stream. Byl také veřejně oceněn ve vnitropodnikovém časopisu Pévékáčko. (Interní materiál, 2015)

- Exkurze

Během roku 2014 se uskutečnily čtyři exkurze pro zaměstnance, kterých se zúčastnilo 180 zájemců. Navštívili vodárnu Káraný, vodárnu v Podolí, Muzeum pražského vodárenství v Podolí a tzv. Cizinecký vstup, což je kanalizace pod Staroměstským náměstím, o kterou měli zaměstnanci největší zájem. Fotografii z exkurze je možno shlédnout v Příloze IV. (Interní materiál, 2015)

- Dny otevřených dveří

PVK pořádá pravidelně dvakrát do roka Dny otevřených dveří v Muzeu pražského vodárenství, které je volně přístupné jak veřejnosti, tak i všem zaměstnancům PVK. (Interní materiál, 2015)

- Manažerské pochůzky po pracovišti

Cílem těchto pochůzek, které vždy provádí jen přímý nadřízený, je získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců, podporovat vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným. (Interní materiál, 2015)

- Školící programy

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje především interní společnost Institut environmentálních služeb, a. s., která nabízí širokou škálu kurzů, seminářů a praktických tréninků. Vzdělávání je zaměřeno na zvyšování odborné kvalifikace, na školení speciálních profesí a na zlepšování jazykových schopností zaměstnanců. Jednou za dva roky zaměstnanci také absolvují povinný praktický kurz první pomoci. (Interní materiál, 2014)

8.2 Spolupráce PVK s Nadačním fondem Veolia

Nadační fond Veolia vznikl v roce 2003 a od té doby naplňuje svůj účel a poslání, kterým je osvěta v oblasti životního prostředí, podpora výchovy a vzdělávání dětí a mládeže, podpora přípravy projektů zaměřených na tvorbu a ochranu životního prostředí, podpora a organizování vzdělávacích akcí, setkávání odborníků, podpora sociálních projektů. V roce 2010 byl účel rozšířen o podporu projektů, které obsahují prvek dobrovolnictví a projektů konaných ve veřejném zájmu. V roce 2013 získal fond pro název svého dlouhodobého projektu MiNiGRANTY ochrannou známku, která má platnost 10 let. (Nadační fond, 2015)

8.2.1 Projekt MiNiGRANTY

Projekt MiNiGRANTY byl založen v roce 2008, aby finančně podporoval volnočasové aktivity dobrovolnictví svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec skupiny Veolia, který se věnuje dobrovolnictví, pomáhá druhým či přírodě, má možnost získat finanční podporu na veřejně prospěšný projekt či nápad. Stačí, když vyplní on-line žádost a poté čeká, jestli bude schválena. Ve většině případů žadatel finanční podporu získá. Maximální částka, kterou může jeden projekt získat, činí 50 tisíc korun. (MiNiGRANTY VEOLIA 2015, 2015) Fond podporuje projekty veřejně prospěšného významu, například pomoc handicapovaným, zkvalitnění výuky a prostředí ve školách, školkách, náhradní rodinná péče, zlepšení podmínek dobrovolných záchranářů a hasičů, volnočasové aktivity pro děti a mládež, péče o seniory, atd. Od roku 2008 do roku 2014 nadační fond přispěl na realizaci 736 projektů částkou téměř 19 milionů korun. (MiNiGRANTY VEOLIA, 2015) Za rok 2014 získalo 21 projektů zaměstnanců PVK 700 tisíc korun. (Interní materiál, 2014)

8.2.2 Firemní dobrovolnictví

Zaměstnanci PVK se také pravidelně, dvakrát až třikrát do roka, účastní dnů firemního dobrovolnictví, do kterých se většinou zapojují celé pracovní týmy. V rámci běžné pracovní doby zaměstnanci pomáhají potřebným a přispívají ke zlepšení kvality jejich života. V roce 2014 například vyráběli nábytek pro děti pro Cestu domů, upravovali hřiště na pétanque pro Dětský domov v Dolních Počernicích, realizovali výlet pro handicapované do úpravny vody Káraný, darovali dva počítače pro seniory v domově pro seniory v Malešicích, které jim pak zároveň nainstalovali, a zaškolili je. (Interní materiál, 2014)

9 FIREMNÍ KULTURA SKUPINY VEOLIA A SPOLEČNOSTI PVK

Jak již bylo zmíněno, společnost PVK patří do skupiny Veolia a řídí se tak jejími hodnotami, kodexy a firemními pravidly.

9.1 Hodnoty skupiny Veolia

Veolia uznává ve své společnosti tyto hodnoty:

- Odpovědnost – „aktivně se podílíme na vytváření udržitelné společnosti“.
- Solidarita – „hledáme individuální řešení pro všechny situace a potřeby našich zákazníků a partnerů“.
- Respekt – „dodržujeme zákony, interní pravidla skupiny a respektujeme ostatní“.
- Inovace – „navrhujeme udržitelná řešení pro zákazníky, životní prostředí a celou společnost“.
- Orientace na zákazníka – „stále zvyšujeme efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb. Naslouchámе svým zákazníkům a naše know-how využíváme k tomu, abychom splnili veškerá jejich očekávání“. (O nás, 2015)

Hodnoty skupiny Veolia vyvěšené v jedné z budov PVK jsou k nahlédnutí v Příloze P V.

9.2 Kodexy

Etika, ekologie a bezpečnost. To jsou tři základní okruhy, které jsou vymezeny kodexy, jimiž se zaměstnanci PVK (skupiny Veolia) řídí.

Etický kodex popisuje základní etické standardy skupiny Veolia jako jsou profesionalita, loajalita, vztah k životnímu prostředí či jednání, které vede k budování dobrého jména firmy.

Ekologický kodex zavazuje společnost k takovému jednání, které vede k ochraně životního prostředí. Kodex stanovuje základní principy ekologického chování společnosti a jejích zaměstnanců. Týká se oblastí třídění odpadu, redukování plastového odpadu, šetření elektřiny, šetrného tisku dokumentů či spotřeby vody.

Kodex bezpečnosti práce zprostředkovává všem zaměstnancům pravidla BOZP, která jsou obsažená v Zákoníku práce a normách ISO. (Etika, ekologie a bezpečnost, 2015)

Kodexy skupiny Veolia vyvěšené v jedné z budov PVK jsou k nahlédnutí v Příloze P V.

9.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost PVK přispívá svým zaměstnancům na sportovní a kulturní vyžití, vynakládá prostředky na jejich životní jubilea, přispívá na činnost odborové organizace, poskytuje sociální výpomoc či půjčky zaměstnancům. Součástí zaměstnaneckých výhod je také penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců, kterého využívá asi 88 % zaměstnanců PVK.

PVK také zajišťují zdravotní prohlídky svých zaměstnanců, které jsou nad rámec povinných prohlídek. Pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky je v areálu Hostivař otevřena ordinace praktického lékaře. (Interní materiál, 2014)

10 METODIKA VÝZKUMU

10.1 Účel studie

Účelem průzkumného šetření této bakalářské práce je získat relevantní data pro celkový pohled na vnitropodnikovou komunikaci a atmosféru ve firmě Pražské vodovody a kanalizace, a. s., která patří do skupiny Veolia Česká republika. Výsledná data budou porovnána se současnou koncepcí interní komunikace ve firmě, v případě zjištěných nedostatků budou navrhnuta doporučení na zlepšení úrovně interní komunikace ku prospěchu zaměstnanců.

10.2 Cíle průzkumu

Cílem prováděného průzkumu je analyzovat interní komunikaci včetně využívaných komunikačních nástrojů, úroveň vnitřní komunikace a spokojenost zaměstnanců ve firmě PVK.

10.3 Charakteristika respondentů, způsob oslovení a časový harmonogram průzkumného šetření

Cílovou skupinu prováděného výzkumu představuje vzorek 105 respondentů, kteří byli vybráni z celkového souboru čítajícího 955 zaměstnanců společnosti Pražské vodovody a kanalizace, patřící do skupiny Veolia Česká republika.

Respondenti byli osloveni náhodným výběrem z dostupných e-mailových adres. Byl jim zaslán e-mail, ve kterém bylo stručně popsáno, o co se jedná, rovněž byl připojen i odkaz na dotazník. Samotný průzkum byl prováděn technikou online (elektronického) dotazování, kdy, jak již bylo zmíněno, respondenti obdrželi na svůj pracovní (i osobní) e-mail odkaz na úložiště elektronického dotazníku.

Sběr dat byl prováděn od 16. března do 6. dubna 2015. Vlastní zpracování dat probíhalo od 10. do 15. dubna 2015.

10.4 Zvolená metoda průzkumného šetření

Pro sběr dat v rámci průzkumného šetření byla zvolena metoda primárního kvantitativního průzkumu, neboť umožňuje získat přehledná a reprezentativní data. Výsledky průzkumného šetření mohou později posloužit jako podklad pro zpracování kvalitativního

průzkumu ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace s cílem prozkoumat tuto problematiku do větší hloubky.

Samotný průzkum byl realizován pomocí online elektronického dotazníku, který byl umístěn na serveru Vyplnto.cz. Forma elektronického online dotazníku byla zvolena z důvodu naprosté anonymity respondentů, možnosti průběžné kontroly výsledků a celkové flexibilitě tohoto nástroje. Velkou předností tohoto serveru je i snadná propojenost a komunikace s aplikací Microsoft Excel.

10.4.1 Konstrukce dotazníku

Cílem práce bylo analyzovat interní komunikaci včetně využívaných komunikačních nástrojů a zjistit, jaká je úroveň vnitropodnikové komunikace ve firmě PVK. Vlastní konstrukce dotazníku, která je Přílohou P I, respektovala určený cíl práce a logické řazení a členění dotazníku.

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí:

I. Informovanost
II. Interní komunikace a její nástroje
III. Firemní kultura, firemní akce
IV. Identifikační údaje

V rámci dotazování bylo využito následujících uzavřených otázek, které umožňovaly rychlé odpovědi:

- dichotomické, které umožňují výběr pouze ze dvou variant
- výběrové, s možností výběru jedné varianty
- výčtové, s možností výběru několika variant.

V dotazníku byla také využita metoda škálování, která je vhodná k měření postojů, motivů a znalostí. Byly použity verbální a numerické hodnotící škály, kdy respondent vybírá určitou kategorii na stupnici škály.

Do dotazníku byly zakomponovány i otázky otevřené, kde mohli respondenti plně vyjádřit svůj názor.

10.5 Časový harmonogram a předpokládané náklady výzkumu

Distribuce dotazníků	16. – 30. 3. 2015
(rozesílání e-mailů s odkazem na úložiště el. dotazníku)	
Sběr dat	do 10. 4. 2015
Vyhodnocení dat	do 15. 4. 2015
Předpokládané náklady	0 Kč
(za podmínky, že elektronický dotazník je zdarma)	

11 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A. S.

11.1 Vyhodnocení průzkumného šetření a interpretace výsledků

V rámci realizovaného průzkumu bylo osloveno 470 zaměstnanců společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s. Oslovení zaměstnanci tvoří přibližně polovinu celkového počtu pracovníků PVK, jednalo se však o část zaměstnanců, kterou bylo možno oslovit (pomocí e-mailu). Z tohoto počtu oslovených bylo získáno 105 řádně vyplněných dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo 57 mužů (54 %) a 48 žen (46 %). Přibližně 2/3 respondentů jsou starší 36 let, nejpočetnější skupina se s 35 % řadí do kategorie 36 – 45 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku od 46 do 55 let. 51 % respondentů má ukončené středoškolské vzdělání a 31 % dotázaných má ukončené vysokoškolské vzdělání. Celých 41 % dotázaných pracuje ve firmě více než 15 let a pouze 1 % méně než jeden rok. (viz Příloha P II)

I. ČÁST – INFORMOVANOST

Otázka č. 1: Ohodnoťte prosím úroveň informovanosti v následujících oblastech ve firmě PVK (hodnocení na škále od 0 do 5; 1- velmi dobrá úroveň informovanosti, 5 – velmi špatná úroveň informovanosti, 0 – žádné informace).

	Celkem respondentů	1	2	3	4	5	0
		%	%	%	%	%	%
Strategie, vize, poslání, dlouhodobé cíle firmy	105	23,8	35,2	28,6	6,7	1,9	3,8
Krátkodobé cíle firmy (do 1 roku)	105	24,8	41,0	22,9	6,7	2,9	1,9
Výsledky za uplynulý rok	105	29,5	42,9	19,0	4,8	1,9	1,9
Úspěchy firmy	105	36,2	39,0	20,0	3,8	1,0	0,0
Krize firmy	105	9,5	22,9	21,9	11,4	6,7	27,6
Společenská odpovědnost firmy (vzdělávání, osvětové aktivity,…)	105	58,1	24,8	10,5	4,8	1,9	0,0

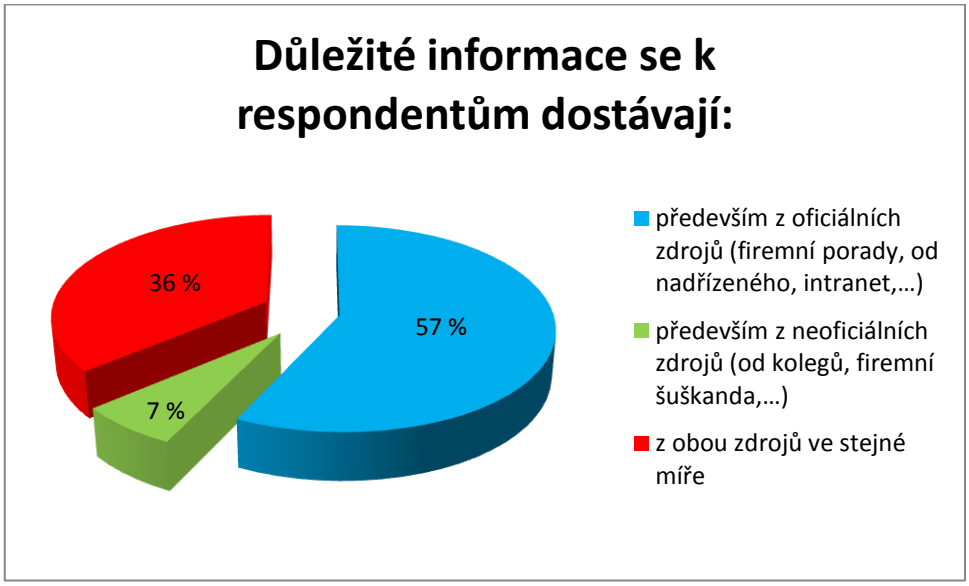
Tabulka 1- Vyhodnocení otázky č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

První položená otázka se týkala úrovně informovanosti v různých oblastech ve firmě. Cílem bylo zjistit, v jakých oblastech firma podporuje informovanost svých zaměstnanců, a na druhou stranu, které oblasti v informovanosti zaměstnanců zanedbává. Bylo zjištěno, že 65 % respondentů hodnotí informovanost ve firmě na velmi dobré úrovni (stupeň 1-2 na hodnotící škále) a 85 % se shoduje, že je na dobré úrovni (stupeň 1-3 na hodnotící

škále). Z výsledků je patrné, že nejlépe jsou zaměstnanci informováni v oblasti společenské zodpovědnosti firmy, kterou více než polovina respondentů (58 %) hodnotí z hlediska dostatku informací na velmi dobré úrovni (stupněm 1 na hodnotící škále). Zajímavý fakt lze spatřit u výsledků z oblasti Krize firmy, kde 28 % dotazovaných uvádí, že o této oblasti nemají žádné informace. Bereme-li však v potaz, že téměř 63 % respondentů pracuje ve firmě více než 11 let (viz graf k otázce č. 24, Příloha P II) a že 64 % dotázaných by doporučilo firmu jako zaměstnavatele a tito respondenti jsou zároveň hrdí na to, kde pracují (viz graf 9), je pravděpodobné, že ve firmě ke krizím nedochází, a tudíž o nich zaměstnanci ani informováni být nemohou.

Otázka č. 2: Důležité informace se k Vám dostávají:



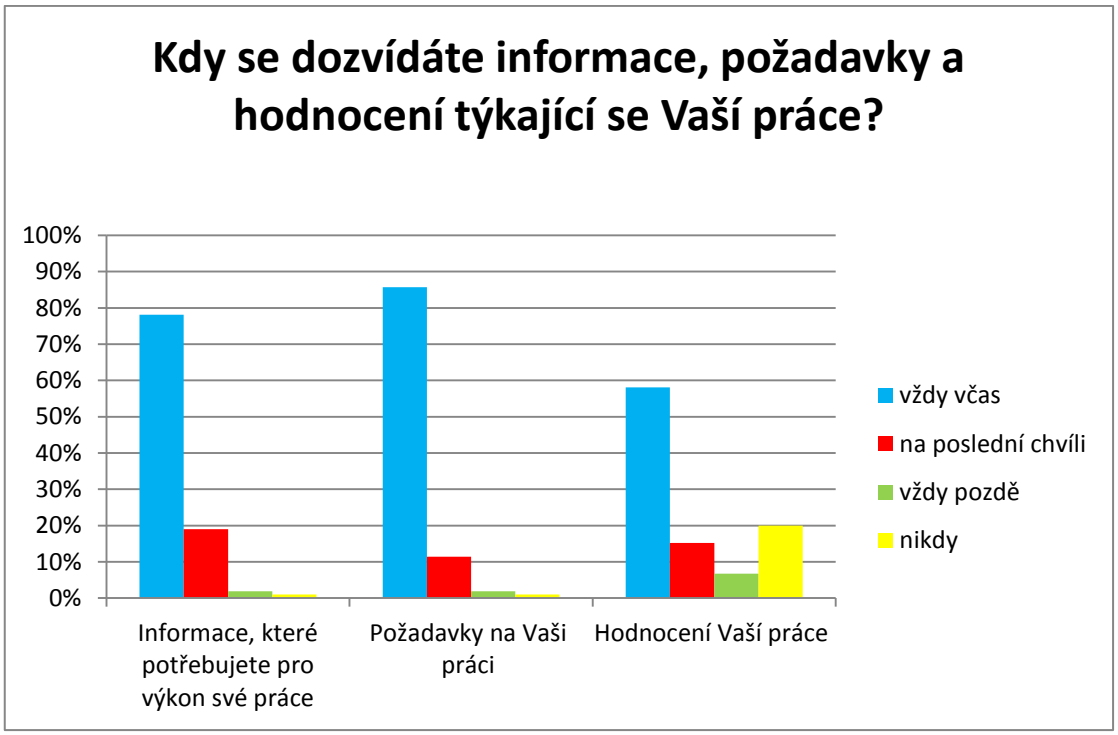
Graf 1 – Zdroje informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem otázky číslo 2 bylo zjistit, které zdroje důležitých informací hrají ve firmě hlavní roli. Více než polovina respondentů (57 %) uvedla, že se k nim tyto informace dostávají především z oficiálních zdrojů, což také koresponduje s výsledky u otázky číslo 4, ve které respondenti hodnotili užitečnost jednotlivých nástrojů. Výsledky uvádí, že právě oficiální zdroje jako je intranet, e-mail, pravidelné porady, telefonický rozhovor či osobní setkání

(s nadřízeným) jsou pro zaměstnance velmi přínosné, co se týče získávání, popřípadě předávání informací (viz tabulka 2)

Otázka č. 3: Kdy se dozvídáte informace, požadavky a hodnocení týkající se Vaší práce?



Graf 2 – Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou číslo 3 se zjišťovalo, kdy se zaměstnanci dozvídají informace týkající se jejich práce, požadavky na práci a celkové hodnocení jejich práce. 86 % dotázaných uvedlo, že požadavky na práci se dozvídají vždy včas, stejně jako informace, které potřebují pro vykonávání práce (78 % respondentů má potřebné informace vždy včas). Rozpor nastává u třetího výroku, kdy 58 % dotázaných uvádí, že hodnocení své práce dostává vždy včas, oproti tomu 20 % respondentů se hodnocení nedozvídá nikdy. Těchto 20 % tvoří 3 % zaměstnanců na vedoucích pozicích a zbylých 17 % tvoří řadoví pracovníci.

II. ČÁST – INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ NÁSTROJE

Otázka č. 4: Ohodnoťte prosím u každého nástroje, v jaké v míře je pro Vás přínosný, užitečný (hodnocení na škále od 0 do 5; 1 – velmi přínosný, 5 – nepřínosný, neužitečný, 0 – nástroj nevyužívám).

	Celkem respondentů						
		1	2	3	4	5	0
		%	%	%	%	%	%
Intranet	105	55,2	30,5	9,5	1,0	1,9	1,9
Firemní časopis	105	21,9	32,4	25,7	10,5	5,7	3,8
Pravidelné porady	105	40,0	32,4	12,4	5,7	1,9	7,6
E-mail	105	69,5	16,2	4,8	6,7	1,9	1,0
Telefonický rozhovor	105	51,4	23,8	13,3	4,8	3,8	2,9
Osobní setkání	105	59,0	22,9	7,6	4,8	2,9	2,9
Firemní webové stránky	105	18,1	38,1	21,9	15,2	1,0	5,7
Firemní dokumenty	105	18,1	29,5	28,6	14,3	1,0	8,6

Školící programy	105	36,2	39,0	16,2	3,8	0,0	4,8
Firemní „šuškanda“	105	14,3	19,0	21,9	17,1	9,5	18,1

Tabulka 2 – Užitečnost nástrojů interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 4 se zaměřovala na nástroje interní komunikace firmy a jejich užitečnost a přínos z pohledu zaměstnanců. Jako nástroj, který je pro respondenty nejvíce přínosný, byl označen e-mail, u kterého 69,5 % uvedlo, že je pro ně velmi přínosný (stupeň 1 na hodnotící škále). Za další velmi užitečné nástroje (stupeň 1 na hodnotící škále) respondenti považují osobní setkání (59 %), intranet (55,2 %), telefonický rozhovor (51,4 %), pravidelné porady (40 %) a školící programy (36,2 %). Mezi nástroje, které respondenti téměř nevyužívají, patří například firemní „šuškanda“ (18,1 %), firemní dokumenty (8,6 %), pravidelné porady (7,6 %) či firemní webové stránky (5,7 %). Za nepřínosný až velmi nepřínosný nástroj (stupeň 4 - 5 na hodnotící škále) považuje 16,2 % dotazovaných firemní časopis a 3,8 % respondentů ho nevyužívá vůbec. Firma sama však považuje firemní časopis spolu s intranetem za velmi přínosný nástroj a upřednostňuje oba tyto nástroje pro komunikaci se svými zaměstnanci.

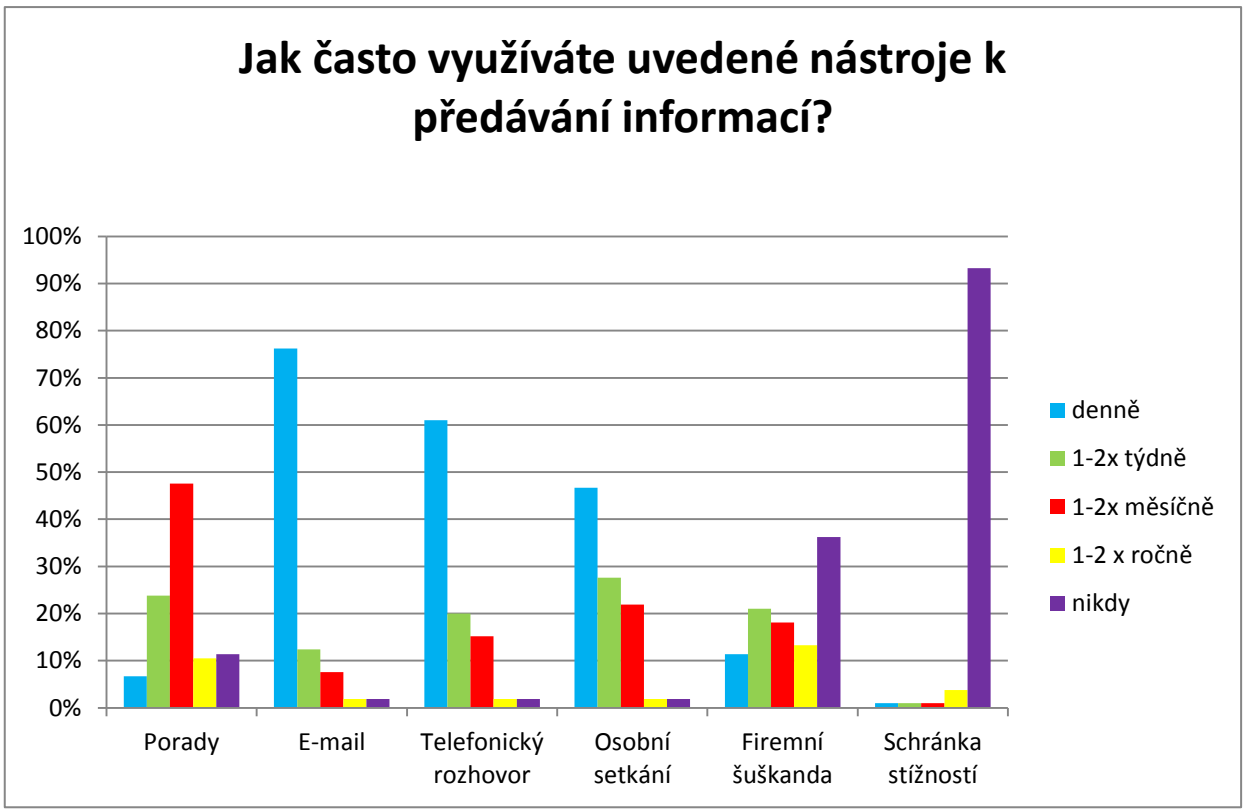
Otázka č. 5: Jak často využíváte uvedené nástroje k získávání informací?

Graf 3 – Četnost nástrojů využívaných k získávání informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 5 zjišťovala, jak často využívají zaměstnanci různé nástroje vnitrofiremní komunikace pro získávání informací. Z výsledků plyne, že nástroje, které jsou považované za velmi přínosné (viz tabulka 2), se také často využívají. Pro získávání informací využívá denně 69 % respondentů telefon, 60 % respondentů intranet a 46 % osobní setkání. E-mail, který je respondenty považován za nejpřínosnější nástroj, však denně používají necelé 2 % respondentů, 63 % z nich ho využívá pouze 1 - 2x měsíčně.

Otázka č. 6: Jak často využíváte uvedené nástroje k předávání informací?

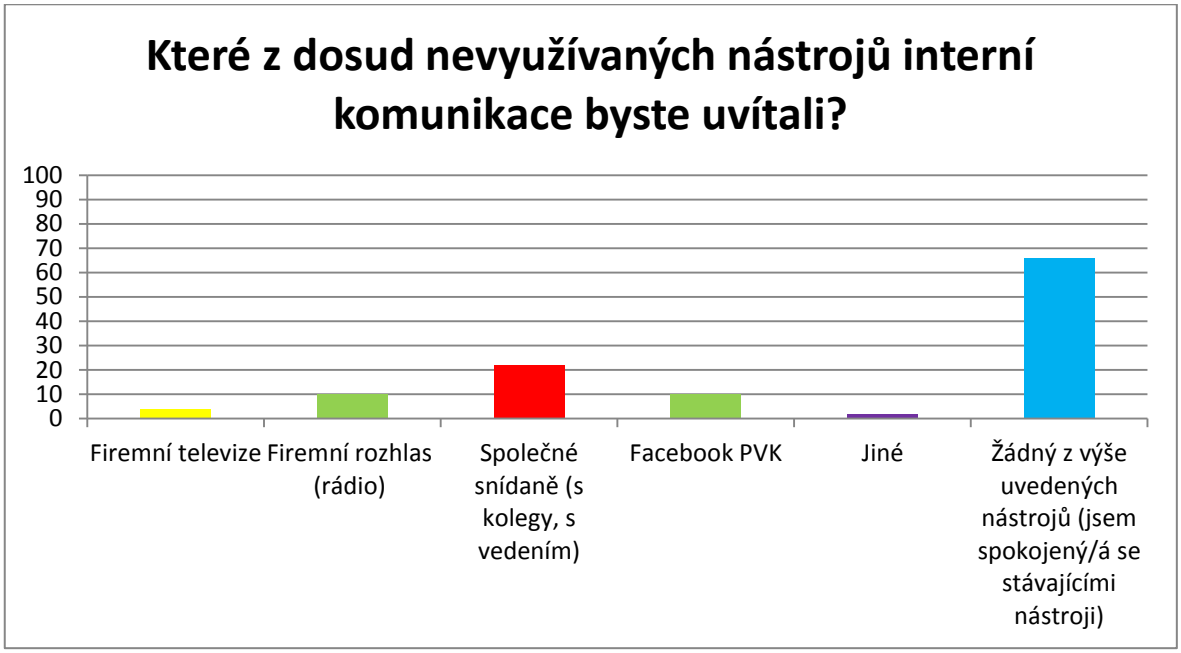


Graf 4 – Četnost nástrojů využívaných k předávání informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 6 byla založena na stejném principu jako předchozí otázka, avšak tentokrát bylo cílem zjistit, jaké nástroje zaměstnanci využívají pro předávání informací či vyjádření svého názoru, a jak často. Mezi nástroje, které zaměstnanci využívají denně, se řadí e-mail (76 % respondentů), telefonický rozhovor (61 %) a osobní setkání (47 %). Tyto údaje korespondují s výsledky u otázky číslo 4 (viz. tabulka 2), kdy byly právě výše zmíněné nástroje považovány za nejpřínosnější. Zajímavý je také fakt, že 93 % respondentů nikdy nevyužilo (nevyužívá) schránku stížností.

Otázka č. 7: Které z dosud nevyužívaných nástrojů vnitrofiremní komunikace byste uvítali?

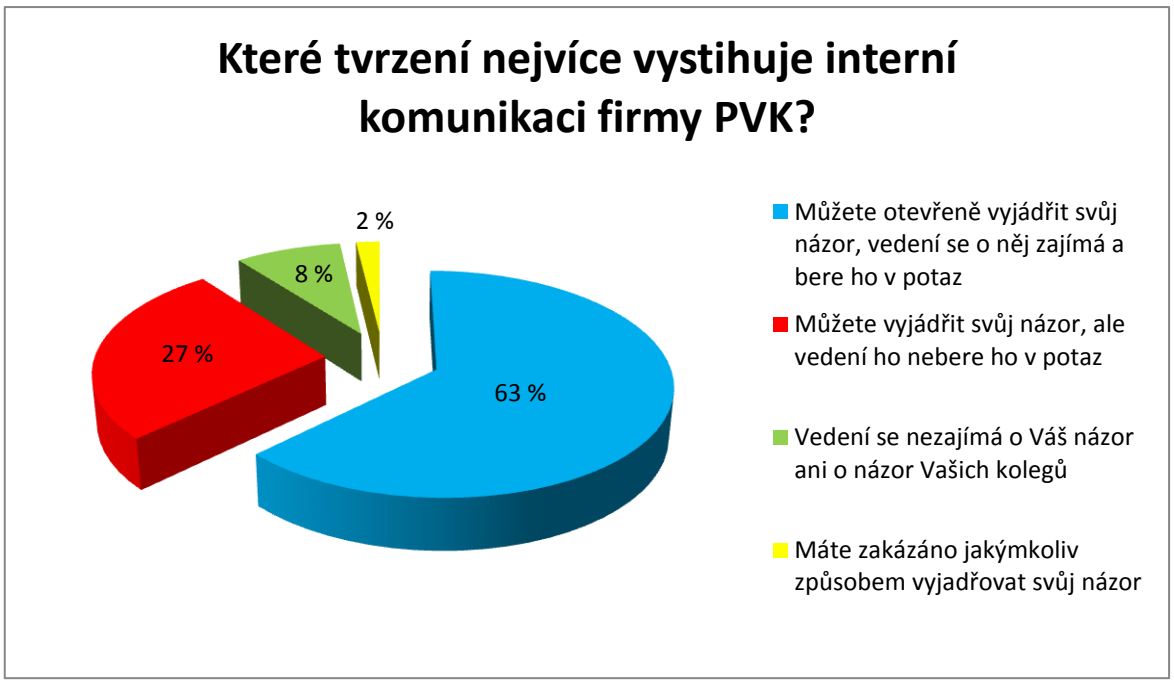


Graf 5 – Preference dosud nevyužívaných nástrojů interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky číslo 7 bylo záměrem odhalit, které další nástroje interní komunikace by zaměstnanci ve firmě uvítali, či zda jsou se stávajícími nástroji spokojeni natolik, že žádné další nepotřebují. Jak je patrné z grafu, téměř 66 dotázaných zaměstnanců je spokojeno s nástroji, které firma v současnosti využívá, a další nástroje nepotřebují. 22 dotázaných by ocenilo společné snídaně s vedením či s kolegy, jeden respondent by uvítal oběžník v papírové podobě a jeden respondent je naprosto nespokojený se stávajícími nástroji, a ani nástroje, které byly v nabídce v dotazníku, by pro něj nebyly přínosem (tito dva respondenti představují položku „jiné“ v grafu 5). V grafu jsou uvedena absolutní čísla, z důvodu že respondenti mohli vybrat více odpovědí, tudíž počet odpovědí není přímo úměrný počtu respondentů.

Otázka č. 11: Které tvrzení nejvíce vystihuje interní komunikaci firmy PVK?

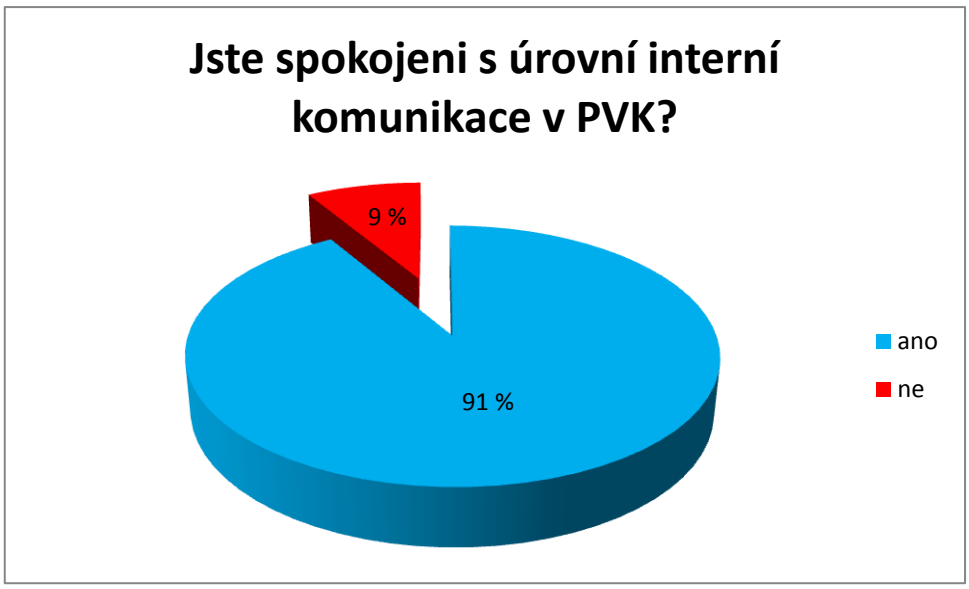


Graf 6 – Vystižení interní komunikace PVK

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky číslo 11 byl důraz kladen na to, jak zaměstnanci vnímají otevřenost komunikace ve firmě. Respondenti vybírali ze čtyř výroků a z výsledků vyplývá, že 63 % dotázaných zaměstnanců může otevřeně vyjádřit svůj názor, zároveň mají tito respondenti pocit, že vedení se o jejich názory zajímá a bere je v potaz. Oproti tomu dalších 27 % dotázaných přiznává, že názor vyjádřit může, ale k ničemu to nevede, protože vedení tento názor nebere v potaz. Pouze 2 respondenti (oba dva jsou muži, jeden zastává vedoucí pozici, druhý je řadovým pracovníkem) tvrdí, že mají zakázáno vyjadřovat svůj názor.

Otázka č. 12: Jste spokojeni s úrovní interní komunikace ve firmě PVK?

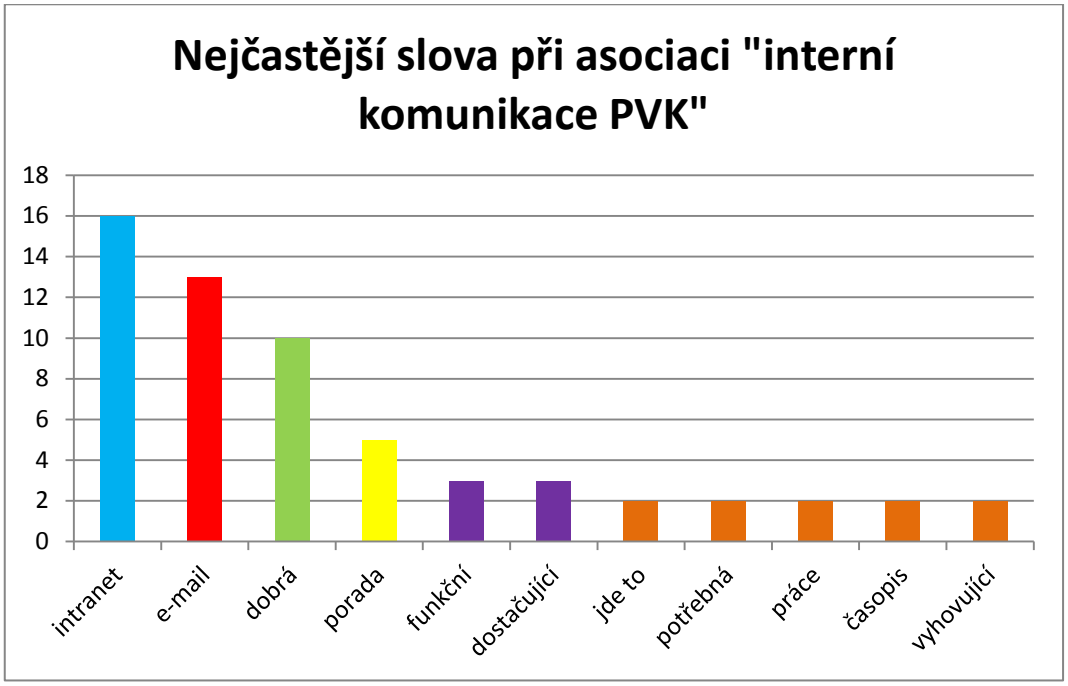


Graf 7 – Spokojenost s interní komunikací v PVK

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu o otázky číslo 12 je jasně patrné, že téměř všichni dotázaní zaměstnanci (91 %) jsou s úrovní interní komunikace ve firmě spokojeni. Zbylých 9 % respondentů s úrovní komunikace uvnitř firmy spokojeno není, důvody jejich nespokojenosti lze vyčíst z grafu u otázky číslo 13 v Příloze P II.

Otázka č. 14: Napište prosím 1 slovo, které Vás napadne, když se řekne „interní komunikace firmy PVK“.



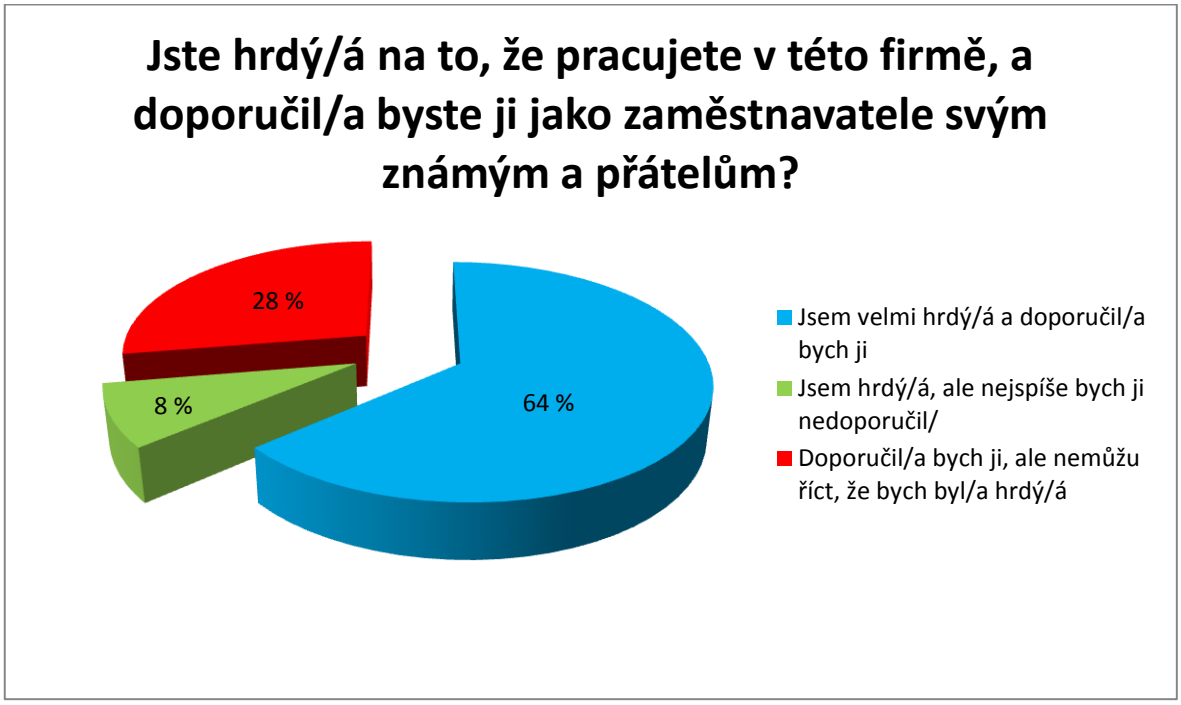
Graf 8 – Asociace na spojení „interní komunikace PVK“

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otevřené otázky bylo získat asociace, které se respondentům vybaví při spojení „interní komunikace firmy PVK“. Nejčastěji zmiňovaným pojmem (slovem) byl „intranet“, který uvedlo 16 respondentů a opět tím potvrdilo, že tento nástroj patří ve firmě k těm nejdůležitějším a že je v myslích zaměstnanců silně ukotvený. Dalšími častými slovy pak byly „e-mail“ (13 respondentů), „dobrá“ (10 respondentů) a „porada“ (5 respondentů). Mezi odpověďmi se objevila například i slova jako „kolegialita“, „manager“, „super“, „pozitivní“, „vztahy“, „účelná“, ale také „chaos“, „šuškanda“, „nulová“, „drbárna“, „lenost“, „špatná“ nebo výraz „nechci být sprostý“.

III. ČÁST – FIREMNÍ KULTURA, FIREMNÍ AKCE

Otázka č. 16: Jste hrdý/á na to, že pracujete v této firmě, a doporučil/a byste ji jako zaměstnavatele svým známým a přátelům?

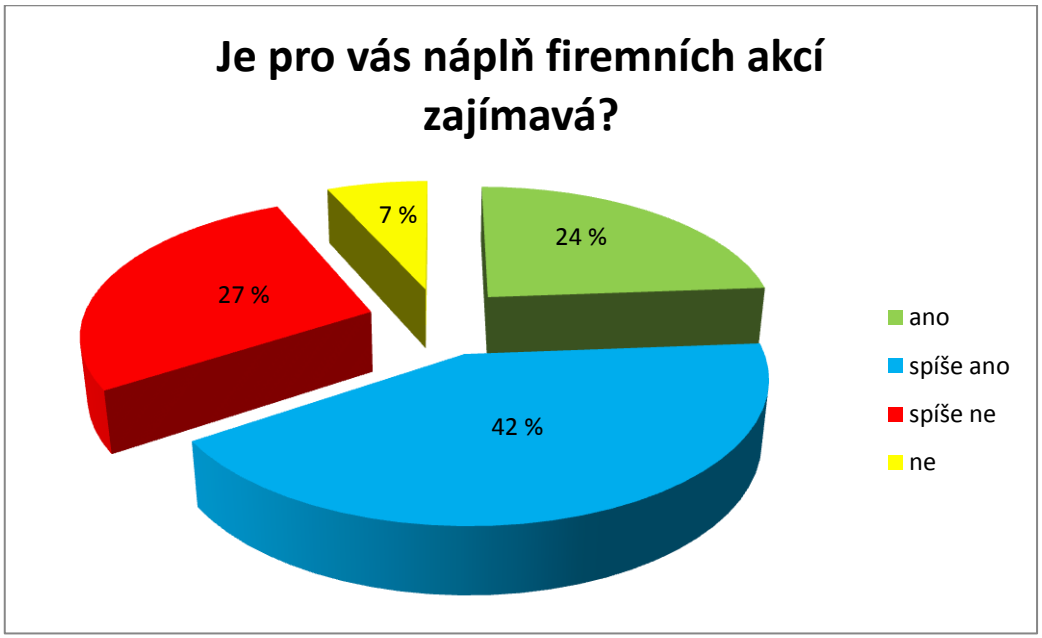


Graf 9 – Pohled zaměstnanců na firmu jako na zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 16 se zaměřovala na firemní kulturu, konkrétně na pocit hrdosti zaměstnanců, jestli vnímají firmu PVK jako dobrého zaměstnavatele a jestli by ji doporučili svým známým a přátelům. 64 % dotázaných prohlašuje, že jsou hrdí na to, že pracují v této firmě a zároveň by ji doporučili svým přátelům. Dalších 28 % respondentů by firmu také doporučilo jako zaměstnavatele, ale nemohou říct, že by byli hrdí na to, že ve firmě pracují. Žádný respondent nezvolil odpověď „Rozhodně bych ji nedoporučil/a, stydím se za to, kde pracuji“.

Otázka č. 17: Je pro Vás náplň firemních akcí (společenské večery, sportovní akce, exkurze,…) zajímavá?

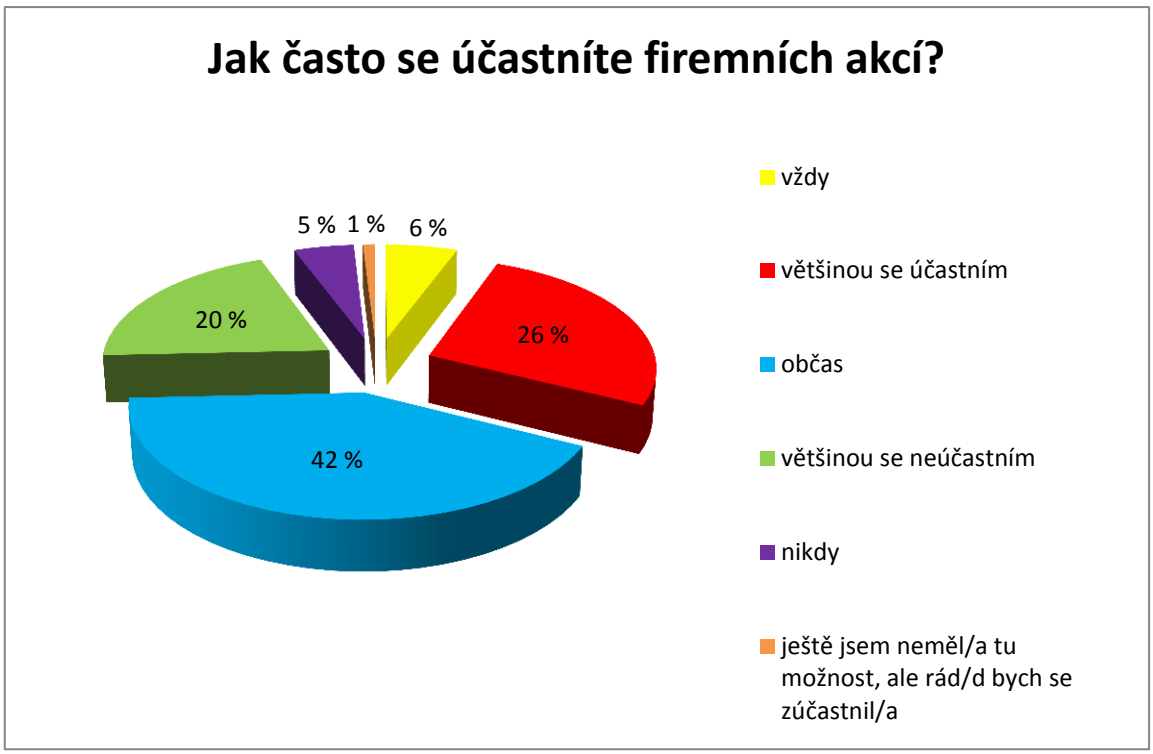


Graf 10 – Poutavost firemních akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 17 se týkala náplně firemních akcí a jejich poutavosti a zajímavosti pro zaměstnance. Pozitivní odpovědi (ano, spíše ano) uvedla více než polovina respondentů (66 %), pro 27 % dotázaných je náplň akcí spíše nezajímavá a pro 7 % je nezajímavá.

Otázka č. 18: Jak často se účastníte firemních akcí?



Graf 11 – Četnost návštěvy firemních akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazuje otázka číslo 18, ve které respondenti uváděli, jak často se účastní firemních akcí. I přesto, že 66 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně akce zajímavé, vždy se jich účastní jen 6 % a většinou se účastní 26 % dotázaných. Nejvíc respondentů zvolilo variantu „občas“ (42 %), 20 % dotázaných uvedlo, že se akcí většinou neúčastní. V návštěvnosti akcí hrají roli také další faktory jako jsou rodina, koníčky, ale také například propagace a způsoby, kterými firma danou akci zaměstnancům komunikuje.

11.2 Verifikace výzkumných otázek

Data a zpracované výsledky průzkumného šetření ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s. napomohly ke splnění cílů průzkumu – umožnily analyzovat interní komunikaci v této firmě. Pomocí těchto výsledů mohou být verifikovány výzkumné otázky.

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní interní komunikace v PVK?

Výzkumná otázka byla potvrzena. 91 % respondentů uvádí, že je s úrovní interní komunikace spokojeno. Pouze 9 % dotazovaných zastává opačný názor.

2. Jsou zaměstnanci PVK dostatečně informováni o chodu společnosti?

Výzkumná otázka byla potvrzena. 65 % respondentů zastává názor, že informovanost ve firmě je na velmi dobré úrovni, a 85 % všech respondentů se shoduje, že je na dobré úrovni.

3. Shodují se zaměstnanci s vedením v názoru, že intranet a firemní časopis jsou nejdůležitějšími nástroji interní komunikace?

Výzkumná otázka byla z větší části potvrzena. Vedení společnosti považuje intranet a firemní časopis za dva nejdůležitější nástroje vnitropodnikové komunikace. 86 % respondentů považuje intranet za přínosný až velmi přínosný a užitečný nástroj, za nepřínosný až velmi nepřínosný ho považují pouze 3 % dotázaných, a nevyužívají ho necelá 2 %. Firemní časopis je považován za užitečný až velmi užitečný 59 % respondentů, 16 % respondentů ho považuje za neužitečný až velmi neužitečný a necelé 4 % ho nevyužívají vůbec. Intranet denně využívá 60 % dotázaných a 1 - 2x týdně 24 % dotázaných. Firemní časopis je využíván převážně 1 - 2x za měsíc (67 % respondentů) a 1 - 2x ročně (19 % respondentů). Nejčastěji zmiňovaným slovem v otázce číslo 14 byl právě intranet (16 respondentů), oproti tomu firemní časopis byl zmíněn pouze dvěma respondenty. I přes to, že intranet si udržuje vedoucí pozici v užitečnosti a četnosti využívání, firemní časopis má v interní komunikaci také své nezastupitelné místo.

4. Je PVK dobrým zaměstnavatelem?

Výzkumná otázka byla potvrzena. 64 % respondentů uvádí, že jsou hrdí na to, že pracují ve firmě PVK, a zároveň by firmu doporučili jako zaměstnavatele svým známým a přátelům. 28 % dotázaných netvrdí, že by byli hrdí na to, kde pracují, ale firmu by jako zaměstnavatele svým známým doporučilo. Dalším faktorem, který ukazuje na to, že PVK je dobrým zaměstnavatelem, je fakt, že 93 % dotázaných nevyužívá schránku stížností, a neopomenutelný je také fakt, že 63 % respondentů pracuje ve firmě více než 11 let (viz graf k otázce č. 24 v Příloze P II).

11.3 Shrnutí průzkumného šetření

Cílem prováděného průzkumu bylo analyzovat interní komunikaci a její nástroje ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, zjistit, jaká je úroveň této komunikace a celková spokojenost zaměstnanců s ní. Pro lepší přehlednost byl průzkum rozdělen do čtyř částí. První část průzkumu se zaměřovala na úroveň informovanosti zaměstnanců v různých oblastech firmy, další část se věnovala interní komunikaci a jejím nástrojům, ve třetí části byli zaměstnanci dotázáni na firemní kulturu a firemní akce a poslední část byla identifikační.

Celkové zhodnocení analýzy poukazuje na vysokou úroveň informovanosti dotázaných zaměstnanců, zejména v oblastech firemních úspěchů a společenské zodpovědnosti firmy. Tito zaměstnanci získávají důležité informace především z oficiálních zdrojů a většina z nich dostává informace, požadavky a hodnocení týkající se jejich práce vždy včas.

Výsledky analýzy ukazují, že za nejvíce užitečný nástroj považuje více než polovina respondentů e-mail, osobní setkání a intranet, za nejméně užitečný pak firemní „šuškandu“, kterou 18 % dotázaných vůbec nevyužívá. Z analýzy vyplývá, že nejčastěji užívanými nástroji pro získání informací jsou telefonický rozhovor, osobní setkání a intranet, oproti tomu méně využívanými jsou například firemní dokumenty, firemní web či firemní časopis. Respondenti nejčastěji využívají e-mail, telefon nebo osobní setkání k tomu, aby předali informace svým podřízeným, kolegům či nadřízeným. Schránku stížností nevyužívá celých 93 % dotázaných. Dotázaní zaměstnanci vykazují vysokou míru spokojenosti s využívanými nástroji interní komunikace, protože více než polovina z nich

je spokojena se stávajícími nástroji a jiné ke komunikaci nepotřebují. Nejčastěji zmiňovaným slovem, tedy asociací na „interní komunikaci ve firmě PVK“ bylo slovo „intranet“.

Téměř všichni dotázaní zaměstnanci jsou spokojení s úrovní interní komunikace ve firmě PVK, pouhých 9 % je opačného názoru.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření lze poukázat na fakt, že více než polovina dotázaných zaměstnanců cítí svobodu ve vyřčení svého názoru a má pocit, že vedení se o jejich názor zajímá. Více než polovina respondentů se cítí hrdá, že pracuje právě v této firmě, a doporučila by ji svým známým a přátelům jako dobrého zaměstnavatele.

Výsledky šetření také ukazují, že náplň firemních akcí je pro více než polovinu respondentů zajímavá, ale více než 40 % dotázaných uvedlo, že se akcí účastní jen občas a 20 % se většinou neúčastní.

11.4 Návrhy a doporučení

Z výsledků průzkumného šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní interní komunikace, že tato komunikace je ve firmě PVK dobře nastavená a že využívané nástroje jsou pro zaměstnance užitečné. Přesto by se v některých oblastech mohly provést drobné změny, aby došlo k uspokojení potřeb všech zaměstnanců.

Informace nezbytné pro výkon práce či požadavky na práci získávají dotázaní zaměstnanci ve většině případů vždy včas. Avšak toto neplatí u hodnocení jejich práce. Téměř 60 % dotázaných sice uvádí, že hodnocení se dozvídá včas, ale dalších 20 % se zpětnou vazbu na svou práci nedozví nikdy. Každý zaměstnanec by měl získat hodnocení své práce, ať už tato práce byla odvedena dobře či špatně. Zaměstnanec, který bude za dobře odvedenou práci pochválen, bude motivován pro další výkon, zaměstnanec, který svou práci neudělal dobře, se může díky hodnocení a zpětné vazbě poučit a příště být lepší .

Z výsledků průzkumu vyplývá, že respondenti preferují pro získávání i předávání informací preferují osobní formu komunikace (viz graf k otázce č. 8 a č. 9 v Příloze P II). Firma by se tedy měla více zaměřit na osobní kontakt „face to face“. K pravidelným poradám by se mohly přidat „dny otevřených dveří“ pro zaměstnance, kdy by tito zaměstnanci měli možnost přednést své názory, připomínky či stížnosti přímo vedení, které by je vyslechlo a mohlo by jim dát přímou odpověď. Další variantou jsou konzultace

s nadřízenými. Nadřízení by si pro své podřízené vždy vyhradili určitý čas v předem domluvený termín a řešili by s nimi záležitosti, které nejsou v pracovní době předmětem běžné komunikace.

Většina dotázaných je spokojena se stávajícími nástroji, které jsou ve firmě využívány. Část dotázaných však zaujaly společné snídaně s kolegy a s vedením. Tento nástroj by sloužil jako posilovač neformálních vztahů ve firmě. Firma by tedy mohla vyzkoušet takovou snídani uspořádat a poté zaměstnancům rozdat krátký dotazník, aby se zjistila úspěšnost akce. Po kladné odezvě by se snídaně mohly pořádat každý měsíc, například první středu v měsíci.

Firemní akce představují další oblast, ve které by firma mohla přistoupit k určitým změnám. Více než polovině dotázaných se náplň akcí zdá sice zajímavá, ale 34 % dotázaných zaujímá vůči firemním akcím spíše negativní postoj, akce jsou pro ně nezajímavé. Firma by v tomto případě mohla provést kvalitativní výzkum a zjistit, proč je pro zaměstnance náplň akcí nezajímavá, a které aktivity by zaměstnanci spíše uvítali. S tímto také souvisí fakt, že dotázaní zaměstnanci se akcí účastní občas nebo se jich neúčastní vůbec. Firma by opět mohla kvalitativním výzkumem odhalit, proč zaměstnanci akce nenavštěvují, zda je to zapříčiněné náplní akcí či jinými faktory (málo volného času, preference zaměstnanců trávit čas s rodinou, lenost, špatná propagace akcí, atd.).

Co se týče pocitu hrdosti zaměstnanců pracovat v této firmě, většina z dotázaných tvrdí, že se cítí být hrdá na to, že pracuje ve firmě PVK a zároveň, že by firmu doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Dalších 28 % by firmu také doporučilo jako zaměstnavatele, ale tito zaměstnanci už oproti předešlým necítí hrdost. PVK by se tedy měly zaměřit na to, aby hrdost v zaměstnancích podporovaly. Mohou například ocenit zaměstnance, kteří odvedli nejlepší pracovní výkon za určité období či vykonali mimořádný skutek, a zmínit je ve firemním časopise, na nástěnce či na intranetu. Další možností je rozesílání blahopřání k narozeninám zaměstnanců. Zaměstnanci budou mít pocit, že firmě na nich záleží, budou k ní cítit hlubší vztah a zároveň budou loajálnější vůči firmě jako svému zaměstnavateli.

ZÁVĚR

Interní komunikace hraje v současné době významnou roli a měla by jí být věnována stejná pozornost jako komunikaci externí. Firmy by si měly uvědomovat, že právě zaměstnanci jsou médiem, které roznáší informace o firmě navenek. Velice tedy záleží na chování firmy vůči zaměstnancům, jestli tyto informace budou kladné či záporné.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat interní komunikaci ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s. a zjistit, na jaké úrovni se komunikace nachází a jak ji vnímají zaměstnanci firmy. Analýza se také zaměřovala na užitečnost jednotlivých komunikačních nástrojů a na četnost jejich využívání. V případě nedostatků mělo být navrhnuto doporučení na zlepšení situace.

Z výsledků šetření lze konstatovat, že společnost Pražské vodovody a kanalizace má dobře nastavenou interní komunikaci, uvědomuje si, jakou roli hraje vnitropodniková komunikace v současné době a klade na ni patřičný důraz. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o chodu společnosti, jsou spokojeni s úrovní interní komunikace i s dosud využívanými komunikačními nástroji. Projevuje se u nich pocit hrdosti na to, že pracují právě v této firmě a jsou vůči ní také loajální.

I přesto, že úroveň interní komunikace ve firmě PVK je na dobré úrovni, byla na základě výsledků průzkumu poskytnuta drobná doporučení. Tato doporučení se týkala například hodnocení pracovníků. Ne všichni dotazovaní zaměstnanci totiž od svých nadřízených či od vedení dostávají zpětnou vazbu na svou práci. Zpětná vazba je však jedním z faktorů, který může zaměstnance motivovat k další práci, a proto je důležité ji zaměstnancům poskytovat. Bylo doporučeno podporovat osobní formu komunikace, kterou dotázaní preferují před formou písemnou či elektronickou. Firma by mohla v rámci Dne otevřených dveří pro zaměstnance umožnit svým pracovníkům sdělit své názory a připomínky přímo vedení. Další variantou jsou pak konzultace pracovníků s nadřízenými v předem dohodnutém termínu. Oživením interní komunikace by pak mohlo být zavedení pravidelných snídaní s vedením a kolegy, které by podporovaly neformální vztahy ve firmě. Firma by se také mohla zaměřit na náplň akcí, které pořádá pro své zaměstnance. Mohla by provést kvalitativní výzkum s cílem zjistit, proč je pro některé zaměstnance náplň akcí nezajímavá a proč se akcí účastní jen občas. Dalším podpůrným návrhem pak bylo veřejné ocenění nejlepších pracovníků s cílem pěstovat v nich pocit hrdosti na to, že pracují právě v této firmě, či blahopřání k narozeninám, aby cítili, že firmě na nich záleží.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. Manažer. ISBN 978-80-251-3432-0.

[2] FORET, Miroslav, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. iv, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2183-2.

[3] FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 2007. 1. vyd. Praha: Grada. 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030.

[4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

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

[6] HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

[7] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

[8] JANDA, Patrik. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

[9] KOZEL, Roman, a kolektiv. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

[10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

[21] LASWELL, H.D., 1948 cit. podle FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. Manažer. ISBN 978-80-251-3432-0.

[32] NĚMEC, Petr. *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*. 1996. 1.vyd. Praha: Management Press. 167 s. Recenzované monografie. ISBN 80-859-4320-4.

[43] SHANNON, C., 1949 cit. podle FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. Manažer. ISBN 978-80-251-3432-0.

[54] STRNADOVÁ, Věra. 2011. *Interpersonální komunikace: monografie*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. 542 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.

Elektronické zdroje:

[65] Co je PR. *APRA*. [online]. [cit. 2015-3-2]. Dostupné z:

http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

[16] Etika, ekologie a bezpečnost. *Pražské vodovody a kanalizace* [online]. © 2015 [cit. 2015-17-3]. Dostupné z : http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/bezpecnost-prace-zp-a-etika/

[17] Kariéra. *Pražské vodovody a kanalizace* [online]. © 2015 [cit. 2015-17-3]. Dostupné z: http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/volna-mista/

[18] MiNiGRANTY VEOLIA. *Nadační fond Veolia* [online]. © 2011 - 2015 [cit. 2015-18-3]. Dostupné z : http://www.nfveolia.cz/projekty/socialni-projekty/minigranty-veolia/

[19] MiNiGRANTY VEOLIA 2015. *Nadační fond Veolia* [online]. © 2011 - 2015 [cit. 2015-18-3]. Dostupné z : http://www.nfveolia.cz/projekty/socialni-projekty/minigranty-veolia/rok-2015/

[20] Nadační fond. *Nadační fond Veolia* [online]. © 2011 - 2015 [cit. 2015-18-3]. Dostupné z : http://www.nfveolia.cz/nadacni-fond/

[21] Naše personální politika. *Veolia Česká republika* [online]. © 2015 [cit. 2015-16-3]. Dostupné z : http://veolia.cz/cs/kariera/kariera/nase-personalni-politika

[22] O nás. *Veolia Česká republika* [online]. © 2015 [cit. 2015-16-3]. Dostupné z : http://veolia.cz/cs/o-nas/veolia-v-ceske-republice/veolia-voda-ceska-republika-s

[23] Společenská odpovědnost. *Veolia Česká republika* [online]. © 2015 [cit. 2015-16-3]. Dostupné z : http://veolia.cz/cs/spolecenska-odpovednost/spolecenska-odpovednost

[24] Vnitřní mobilita. *Veolia Česká republika* [online]. © 2015 [cit. 2015-16-3]. Dostupné z : http://veolia.cz/cs/kariera/kariera/vnitrni-mobilita

[25] Základní informace. *Pražské vodovody a kanalizace* [online]. © 2015 [cit. 2015-17-3]. Dostupné z : http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace/

Firemní materiály:

[26] PVK, a.s., Pařížská 11, 110 00, Praha 1, Výroční zpráva 2014. Počet stran 30.

[27] Rozhovor s Jitkou FIALOVOU, manažerkou útvaru komunikace a marketingu PVK. V Praze 18. 3. 2015, od 9:30 do 11:00 hodin.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CI	Corporate identity
ISO	International Organization of Standardization
MDŽ	Mezinárodní den žen
např.	například
PR	Public relation
PVK	Pražské vodovody a kanalizace
s.	Strana
S. A.	Totéž co a. s. (ve francouzštině)
tzn.	To znamená
UTB	Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vztah mezi corporate identity a corporate image 17

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Vyhodnocení otázky č. 1 50
Tabulka 2 – Užitečnost nástrojů interní komunikace 54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Zdroje informací 51
Graf 2 – Vyhodnocení otázky č. 3 52
Graf 3 – Četnost nástrojů využívaných k získávání informací 55
Graf 4 – Četnost nástrojů využívaných k předávání informací 56
Graf 5 – Preference dosud nevyužívaných nástrojů interní komunikace 57
Graf 6 – Vystižení interní komunikace PVK 58
Graf 7 – Spokojenost s interní komunikací v PVK 59
Graf 8 – Asociace na spojení „interní komunikace PVK“ 60
Graf 9 – Pohled zaměstnanců na firmu jako na zaměstnavatele 61
Graf 10 – Poutavost firemních akcí 62
Graf 11 – Četnost návštěvy firemních akcí 63

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Vzor dotazníku

PII: Grafy k otázkám v průzkumném šetření

P III: Pévékáčko – firemní časopis

P IV: Sportovní den a exkurze pro zaměstnance společnosti PVK

P V: Hodnoty a kodexy skupiny Veolia vyvěšené v jedné z budov PVK

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU

Interní komunikace ve firmě PVK

Vážení pracovníci PVK,

jmenuji se Alžběta Černá a jsem studentkou 3. ročníku Marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se zaobírá interní komunikací ve Vaší firmě. Funkční interní (vnitrofiremní) komunikace je obecně považována za základ fungující organizace a hraje také důležitou roli ve spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky výzkumu budou použity pouze pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je anonymní, proto Vás žádám o upřímnost a pravdivost při Vašich odpovědích.

Děkuji Vám za spolupráci.

I. ČÁST - INFORMOVANOST

1. Ohodnoťte (zakroužkujte) prosím úroveň informovanosti v následujících oblastech ve firmě (hodnocení na škále od 0 do 5; 1 – velmi dobrá informovanost, 5 – velmi špatná informovanost, 0 – žádné informace).

Strategie, vize, poslání, dlouhodobé cíle firmy	1	2	3	4	5	0
Krátkodobé cíle firmy (do 1 roku)	1	2	3	4	5	0
Výsledky za uplynulý rok	1	2	3	4	5	0
Úspěchy firmy	1	2	3	4	5	0
Krize firmy	1	2	3	4	5	0
Společenská odpovědnost firmy (osvětové a vzdělávací aktivity, charitativní projekty)	1	2	3	4	5	0

2. Důležité informace se k Vám dostávají:

(zatrhněte prosím pouze 1 odpověď)

- Především z oficiálních zdrojů (firemní porady, od nadřízeného, intranet,…)
- Především z neoficiálních zdrojů (od kolegů, firemní „šuškanda“)
- Z obou zdrojů ve stejné míře

3. Vyjádřete se prosím k následujícím výrokům.
(u každého výroku zakroužkujte 1 odpověď)

Informace, které potřebuji pro výkon své práce, se dozvídám	Vždy včas	Na poslední chvíli	Vždy pozdě	Nikdy
Požadavky na mou práci se dozvídám	Vždy včas	Na poslední chvíli	Vždy pozdě	Nikdy
Hodnocení mojí práce se dozvídám	Vždy včas	Na poslední chvíli	Vždy pozdě	Nikdy

II. ČÁST - INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ NÁSTROJE

4. Zakroužkujte prosím u každého nástroje interní komunikace, v jaké míře je pro vás přínosný, užitečný. (hodnocení na škále od 0 do 5; 1 – velmi přínosný, 5 – nepřínosný, neužitečný, 0 – nástroj nevyužívám)

Intranet	1	2	3	4	5	0
Firemní časopis	1	2	3	4	5	0
Pravidelné porady	1	2	3	4	5	0
E-mail	1	2	3	4	5	0
Telefonický rozhovor	1	2	3	4	5	0
Osobní setkání	1	2	3	4	5	0
Firemní web. stránky	1	2	3	4	5	0

Firemní dokumenty (výroč. zprávy, kodexy)	1	2	3	4	5	0
Školící programy	1	2	3	4	5	0
Firemní „šuškanda“	1	2	3	4	5	0

5. Jak často využíváte uvedené nástroje k **získávání** informací? (zakroužkujte prosím u každého nástroje 1 možnost)

Intranet	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Firemní časopis	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Porady	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
E-mail	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Telefonický rozhovor	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Osobní setkání	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Firemní web. stránky	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Firemní dokumenty (výroční zprávy, ko-dex)	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Firemní „šuškanda“	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy

6. Jak často využíváte uvedené nástroje k **předávání** informací? (zakroužkujte prosím u každého nástroje 1 možnost)

Porady	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
E-mail	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Telefonický rozhovor	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Osobní setkání	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Schránka stížností	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy
Firemní „šuškanda“	denně	1-2x týdně	1-2x měsíčně	1-2 x ročně	nikdy

7. Které z dosud nevyužívaných nástrojů vnitrofiremní komunikace byste uvítal/a (zatrhněte prosím alespoň 1 odpověď):

- Firemní televize
- Firemní rozhlas (rádio)
- Společné snídaně (s kolegy, s vedením)
- Facebook PVK
- Jiné (prosím uveďte):
- Žádný z výše uvedených nástrojů (jsem spokojený/á se stávajícími nástroji)

8. Jakou formu komunikace preferujete pro **získávání** informací (zatrhněte prosím pouze 1 odpověď):

- Osobní (porada, osobní rozhovor,…)
- Písemná (časopis, pracovní postupy, etický kodex,…)
- Elektronická (e-mail, intranet, FB akcionáře Veolia,…)

9. Jakou formu komunikace preferujete pro **předávání** informací, pro vyjádření svého názoru (zatrhněte prosím pouze 1 odpověď):

- Osobní (porada, osobní rozhovor,…)
- Písemná (dopis nadřízenému, vedení, vzkaz do schránky stížností,…)
- Elektronická (e-mail, FB akcionáře Veolia)

- 10. Jaká je celková atmosféra ve firmě?
- Otevřená, pozitivní, neformální
- Otevřená, pozitivní, formální
- Neutrální
- Negativní, neformální
- Negativní, příliš formální

11. Které tvrzení nejvíce vystihuje interní komunikaci ve firmě?

- Můžete otevřeně vyjádřit svůj názor, vedení se o něj zajímá a bere ho v potaz.
- Můžete vyjádřit svůj názor, ale vedení ho nebere v potaz.
- Vedení se nezajímá o Váš názor ani o názor Vašich kolegů.
- Máte zakázáno jakýmkoliv způsobem vyjadřovat svůj názor

12. Jste spokojeni s úrovní interní komunikace ve firmě PVK?

- Ano
- Ne

13. V případě, že jste v předchozí otázce zatrhli ne, zdůvodněte prosím, proč nejste spokojeni s interní komunikací ve firmě PVK.

14. Napište prosím 1 slovo, které vás napadne, když se řekne „interní komunikace firmy PVK“.

III. ČÁST - FIREMNÍ KULTURA, FIREMNÍ AKCE

15. Znáte pravidla etického kodexu firmy PVK?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jste hrdý na to, že pracujete v této firmě, a doporučil byste ji jako zaměstnavatele svým známým a přátelům?

- Jsem velmi hrdý/á a doporučil/a bych ji
- Jsem hrdý/á, ale nejspíše bych ji nedoporučil/a
- Doporučil/a bych ji, ale nemůžu říct, že bych byl/a hrdý/á
- Rozhodně bych ji nedoporučil, stydím se za to, kde pracuji

17. Je pro Vás náplň firemních akcí (společenské večery, sportovní akce, exkurze,…) zajímavá?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jak často se účastníte firemních akcí?

- Vždy
- Většinou se účastním
- Občas
- Většinou se neúčastním
- Nikdy
- Ještě jsem neměl/a tu možnost, ale rád/a bych se zúčastnil/a

19. Jak často se účastníte firemních dobrovolnických akcí (pomoc potřebným)?

- Vždy
- Většinou se účastním
- Občas
- Většinou se neúčastním
- Nikdy
- Ještě jsem neměl/a tu možnost, ale rád/a bych se zúčastnil/a

IV. ČÁST - IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

20. Pohlaví:

- Žena
- Muž

21. Věk:

- 18 - 25 let
- 26 - 35let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- Více než 55 let

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen bez maturity
- Vyučen s maturitou
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

23. Zastáváte ve firmě vedoucí pozici?

- Ano
- Ne

24. Jak dlouho pracujete ve firmě PVK?

- Méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- Více než 15 let

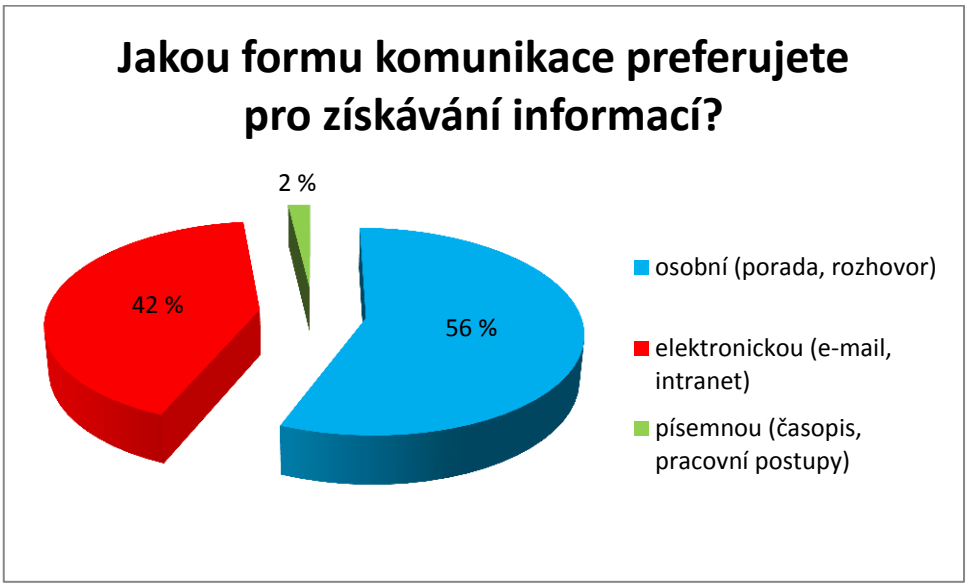
Děkuji Vám, že jste vyplnil/a tento dotazník a přeji Vám krásný den.

Alžběta Černá

Zdroj: Vlastní zpracování

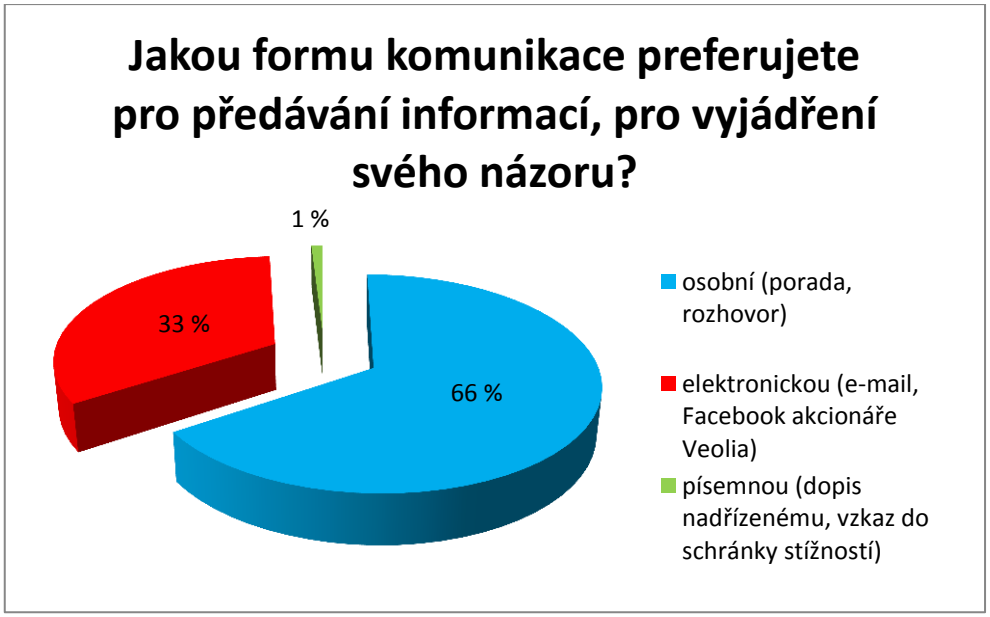
PŘÍLOHA P II: GRAFY K OTÁZKÁM V PRŮZKUMNÉM ŠETŘENÍ

Graf k otázce č. 8: Jakou formu komunikace preferujete pro získávání informací?



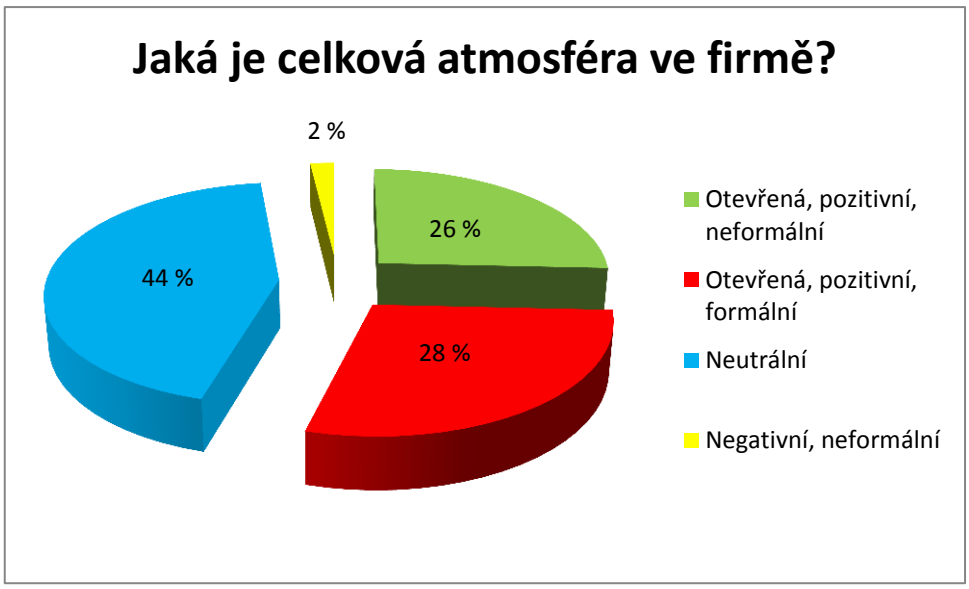
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 9: Jakou formu komunikace preferujete pro předávání informací, pro vyjádření svého názoru?



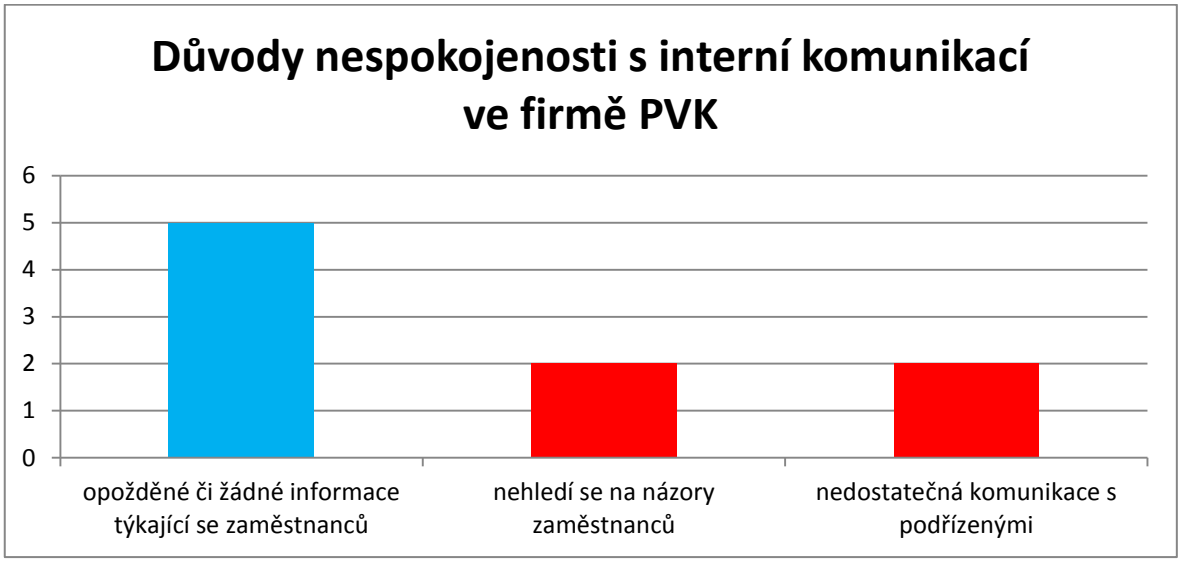
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 10: Jaká je celková atmosféra ve firmě?



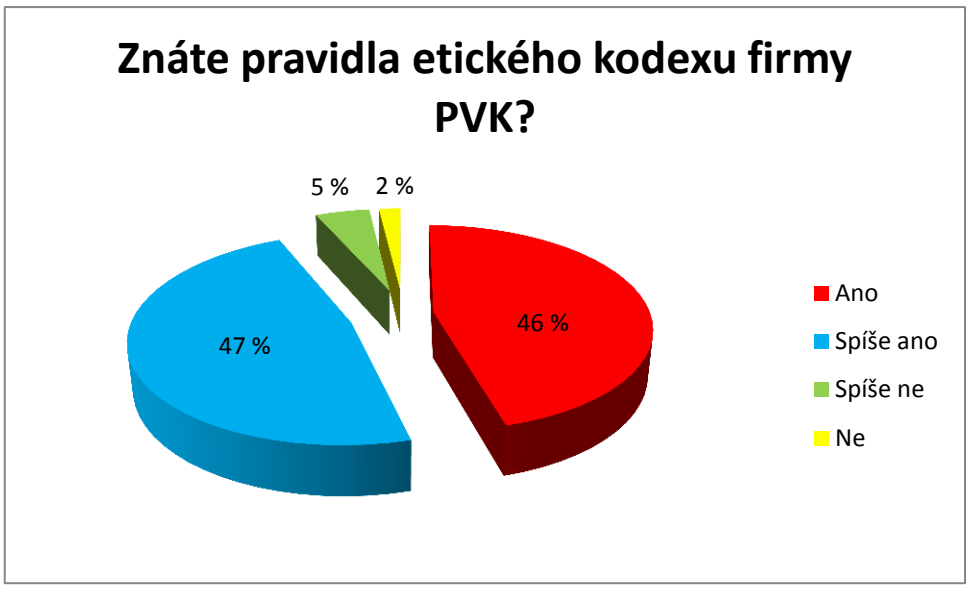
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 13: Prosím uveďte důvod, proč nejste spokojeni s interní komunikací firmy PVK.



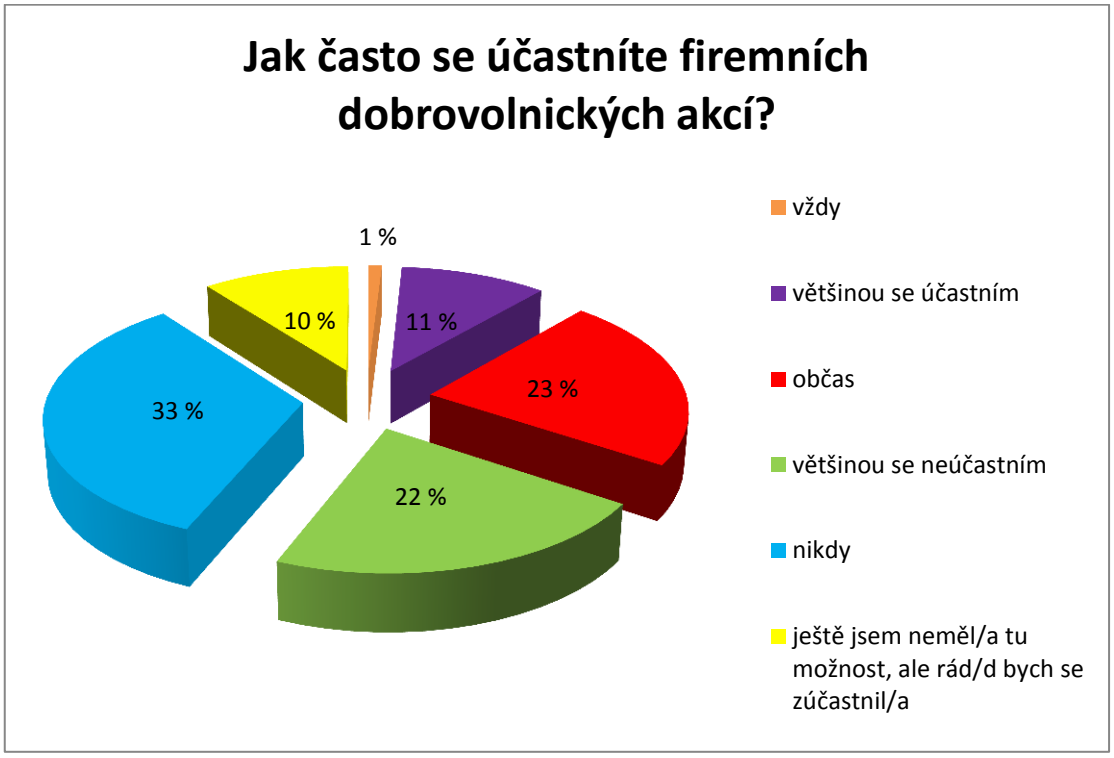
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 15: Znáte pravidla etického kodexu firmy PVK?



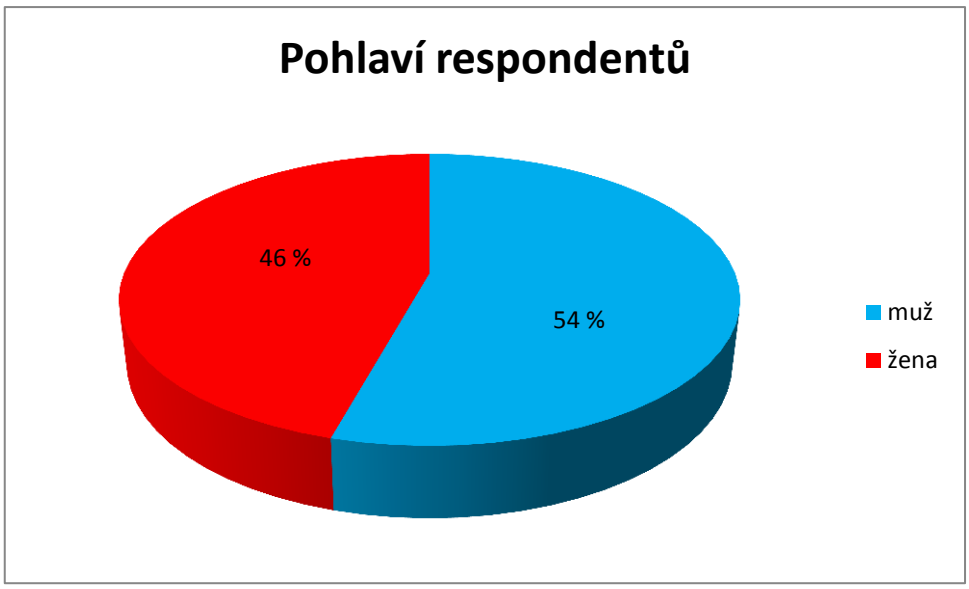
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 19: Jak často se účastníte firemních dobrovolnických akcí (pomoc potřebným)?



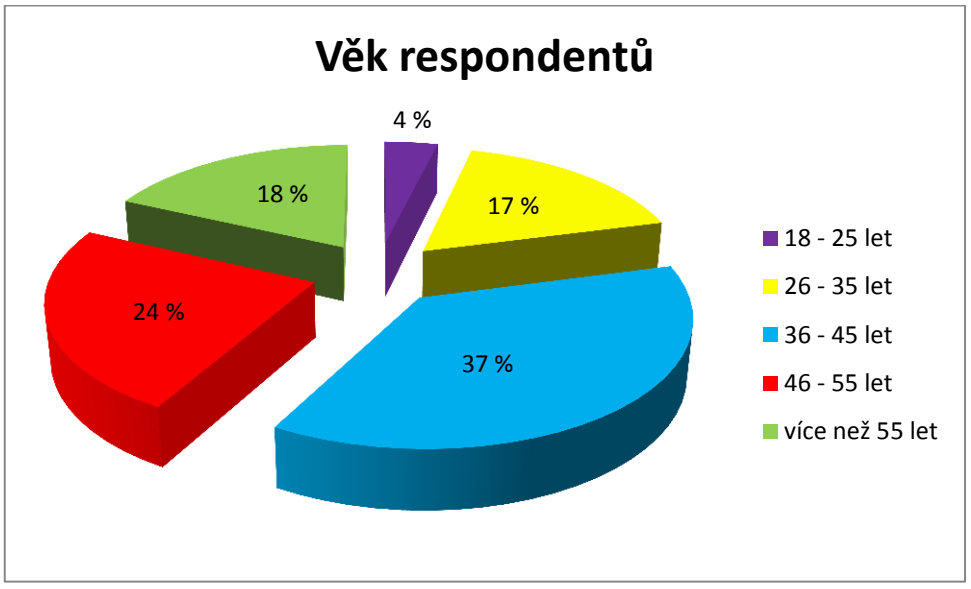
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 20: Pohlaví



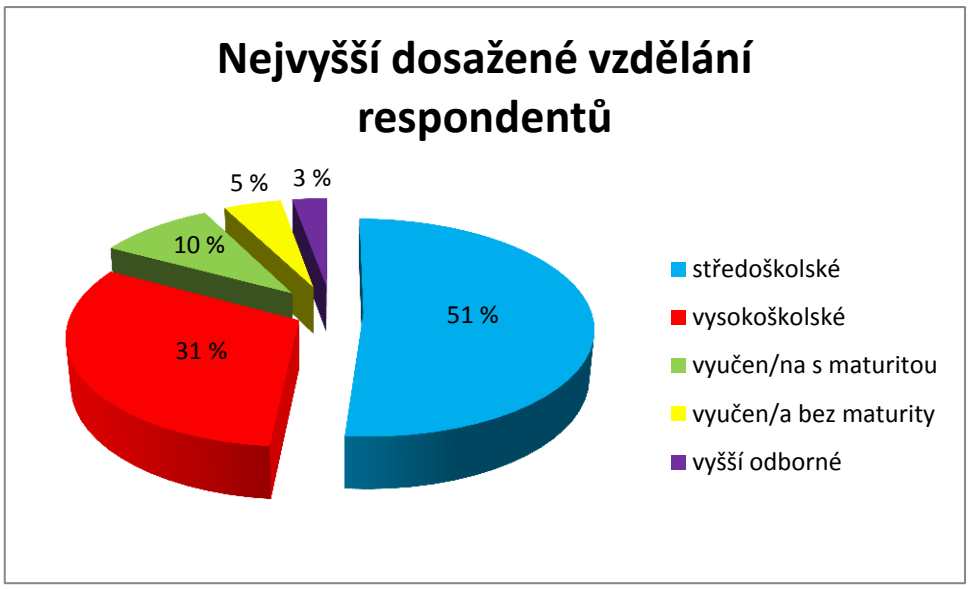
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 21: Věk



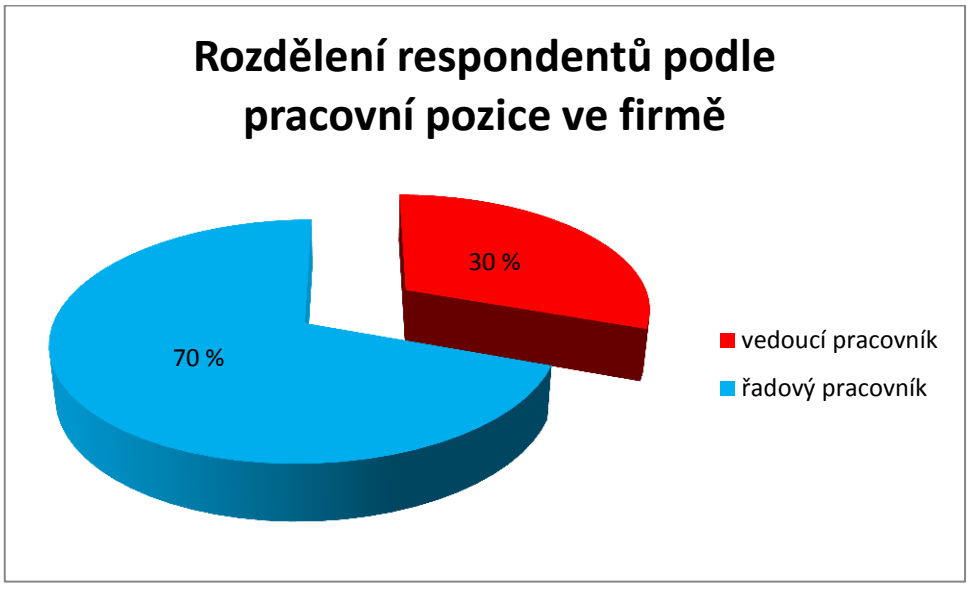
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 22: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



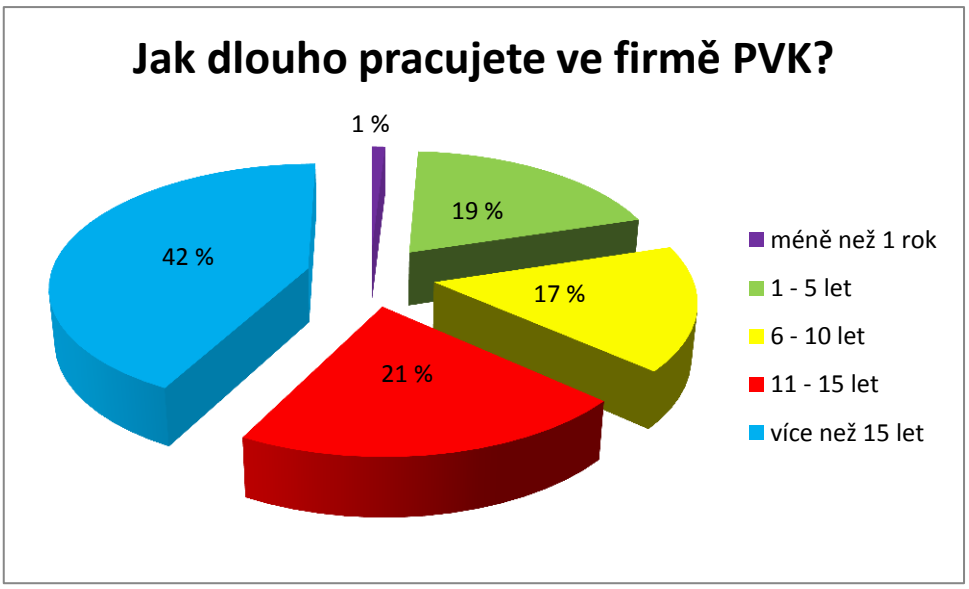
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 23: Zastáváte ve firmě vedoucí pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf k otázce č. 24: Jak dlouho pracujete ve firmě PVK?



Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: PÉVÉKÁČKO - INTERNÍ ČASOPIS PVK

PŘÍLOHA P IV: SPORTOVNÍ DEN A EXKURZE PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI PVK

Zdroj: Fotobanka společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s.

Zdroj: Fotobanka společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s.

PŘÍLOHA P V: HODNOTY A KODEXY SKUPINY VEOLIA VYVĚŠENÉ V JEDNÉ Z BUDOV PVK

Foto: autorka

Foto: autorka