

# Interní komunikace vybrané organizace

Bc. Lenka Trčková

---

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: **Lenka Trčková**  
Osobní číslo: **K12201**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace vybrané organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice interní komunikace, jejím nástrojům a možnostem měření efektivity.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její interní komunikační nástroje.
4. Srovnávací analýzou (s teoretickými východisky) a primárním dotazníkovým šetřením analyzujte efektivitu nastavení interní komunikace.
5. Formulujte závěry, doporučení a možnosti optimalizace nástrojů interní komunikace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

**ARMSTRONG, Michael. 2007, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**VYMĚTAL, Jan. 2008, Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.**

**SVOBODA, Václav. 2006, Public relations: moderně a účinně. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.**

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

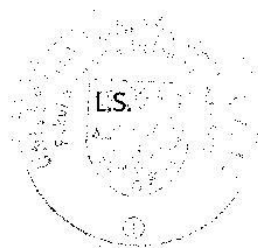
**30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

dne

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlině ..... 19. 4 2015 .....

*Zdeněk Tůžek*  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentu 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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma Interní komunikace vybrané organizace si klade za cíl analyzovat současné nastavení systému interní komunikace ve zvolené organizaci a podat návrhy pro případná zlepšení do budoucna. V první části práce jsou vymezena teoretická východiska interní komunikace, její definice, nástroje, užití v praxi i nejnovější trendy. Hlavní část práce je zaměřena na využívané nástroje a shrnuje data získaná z výzkumu. Na základě zjištěných skutečností podává návrhy a doporučení.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, firemní časopis, nástěnky, eventy, firemní kultura, zaměstnanci

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis called Internal Communication in selected organization aims to analyse current settings of the system for internal communication in chosen company and possibly suggest future improvements. In the beginning of this thesis there are defined theoretical resources of internal communication, its definition, its implementation, usage in practice and the newest trends as well. The main part focuses on ways of use and collects data outcoming from the research. The suggestions are given on the basis of the data detected in the research.

Keywords: communication, internal communication, tools of internal communications, corporate periodical, bulletin boards, events, corporate culture, employees

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a metodickou pomoc, kterou mi po dobu mé práce poskytovala. Dále děkuji vybrané organizaci za informace a konzultace nezbytné k vypracování této bakalářské práce. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a kamarádům za trpělivost a pochopení.

### **Prohlášení**

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

Ve Zlíně dne 29. 4. 2015

Lenka Trčková

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 DRUHY KOMUNIKACE.....	11
1.1.1 Verbální komunikace .....	11
1.1.2 Nonverbální komunikace .....	12
<b>2 FIREMNÍ KUTURA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY</b> .....	<b>14</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	14
3.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	15
3.3 FORMY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
3.3.1 Prostředky ústní komunikace .....	16
3.3.2 Prostředky písemné komunikace.....	18
3.3.3 Komunikace prostřednictvím médií .....	19
3.3.4 Vizuelní a audiovizuelní prostředky .....	20
3.3.5 Právně zakotvené prostředky .....	21
3.3.6 Sociální prostředky.....	21
3.3.7 Ostatní prostředky .....	21
3.4 TRENDY VE STRUKTUŘE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ.....	21
3.5 MĚŘENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ A PROSTŘEDKŮ.....	22
3.6 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	24
3.6.1 Dotazování .....	24
3.6.2 SWOT analýza .....	25
<b>4 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>27</b>
4.1 CÍLE PRÁCE .....	27
4.2 CÍL VÝZKUMU .....	27
4.3 METODY VÝZKUMU.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>30</b>
5.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	30
Vedení společnosti .....	31
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ INERNÍ KOMUNIKACE ZVOLENÉ FIRMY</b> .....	<b>32</b>
6.1 PODMÍNKY A CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	32
6.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	32
6.2.1 Nástroje ústní komunikace .....	32
6.2.2 Nástroje písemné komunikace .....	35
6.2.3 Komunikace prostřednictvím médií .....	36
6.2.4 Vizuelní a audiovizuelní prostředky .....	37
6.2.5 Ostatní prostředky vnitrofiremní komunikace .....	37
<b>7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>39</b>

7.1	SWOT ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	49
7.2	DOPORUČENÍ ZMĚN V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	54
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>63</b>



## ÚVOD

V poslední době si firmy začínají čím dál více uvědomovat, že špatně fungující vnitrofiremní komunikace tvoří vážnou překážku v jejich snaze o zvyšování kvality práce, o vyšší produktivitu a výrobu při nízkých nákladech. Mnozí linioví manažeři nemají doposud jasnou představu o tom, co dělat, aby vnitrofiremní komunikace začala fungovat. Někteří ani neumí dostatečně účinně komunikovat s druhými lidmi a jejich komunikace v rámci firmy nevyznívá dostatečně motivačně, spíše naopak (Hloušková, 1998, s. 7). Správně nastavená interní komunikace přispívá k prosperitě firmy a lze ji považovat za důležitý stabilizační faktor v těžších obdobích. Podle úrovně komunikace ve firmě lze odvodit úroveň dennodenní manažerské práce a vyspělosti její vnitřní kultury. Pro nastavení efektivní vnitrofiremní komunikace firmy je nezbytné dobře poznat její zaměstnance a snažit se o neustálé vylepšování interního systému, neboť jsou to právě pracovníci, kteří tvoří základ pro naplňování cílů firmy.

Tato práce se bude věnovat firmě působící v Kopřivnici, jež se pohybuje v prostředí automobilového průmyslu a zabývá se výrobou různých komponentů do vyšší třídy aut. Tato firma je autorce velmi blízká, neboť se v jejím prostředí již několik let pohybuje, a proto byla vybrána jako předmět jejího výzkumu.

V teoretické části práce bude provedena rešerše odborné literatury a budou zde uvedeny důležité poznatky pro vypracování praktické části. Dále autorka shromáždí z dostupných zdrojů informace týkající se nastavení interní komunikace ve zvolené firmě, které budou nápomocny k sestavení praktické části.

Při tvorbě praktické části bude autorka spolupracovat se zástupci top managementu a personálního úseku. Na základě získaných poznatků bude schopna formulovat firmě doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

V lidském životě má komunikace nezastupitelné postavení, neboť tvoří součást většiny lidských činností. Obecně platná definice komunikace neexistuje, neboť každý autor ji definuje či popisuje s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření, avšak slovo komunikace vzniklo z latinského „*communicare*“, což znamená dorozumívat se s někým (Vymětal, 2008, s. 22). Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení informací za účelem snížení či odstranění nejistoty na komunikujících stranách. Funguje jako základ pro jakoukoliv činnost. Předmětem komunikace jsou informace, data i znalosti a hlavním cílem tohoto oboustranného procesu je dorozumět se s jinými lidmi. Vyjma slovních projevů komunikace zahrnuje i projevy mimoslovní, přičemž součástí je i vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, citu a intuice (Holá, 2006, s. 3). Ze sociologického pohledu nahlíží Nakonečný (1999, s. 157) na komunikaci jako na „...sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu.“ Ve složitém světě usnadňuje komunikace orientaci a slouží k zapojení člověka do společnosti. Podle Foreta (2006, s. 7) je smyslem komunikace vyvolání určité reakce, která se posléze projevuje ve způsobu chování. V neposlední řadě se jedná o významný prvek, díky němuž lze ovlivnit druhé a přimět je k jednání v souladu s naším zájmem (Černá, 2006, s. 21).

K základním funkcím komunikace se řadí popisné, informační, zábavní a přesvědčovací činnosti. Podle roviny sociálního uspořádání existuje několik základních typů komunikací - interpersonální, intrapersonální, skupinová, meziskupinová a celospolečenská. Vzhledem k zaměření této bakalářské práce však je klíčová komunikace institucionální (Černá, 2006, s. 21)

### 1.1 Druhy komunikace

Komunikovat lze různými způsoby, primárně se však komunikace dělí na verbální a nonverbální.

#### 1.1.1 Verbální komunikace

Za hlavní rys verbální komunikace lze označit použití slov při přenosu zprávy. Dělí se na komunikaci ústní a písemnou. Jak ve společenském, tak ve firemním styku tvoří ústní komunikace neboli „tvář v tvář“ jednu z nejdůležitějších forem komunikace. Její výhodou je možnost předání okamžité zpětné vazby a použití nonverbální komunikace,

kteřá do určité míry usnadňuje pochopení předávané zprávy. V obchodním styku má významné postavení také písemná forma komunikace. Nevýhodou je časové zpoždění zpětné vazby, a díky tomu také vyšší riziko nepřesné formulace a nepochopení (Vymětal, 2008, s. 22-24).

### 1.1.2 Nonverbální komunikace

Situace, kdy se předává okolí informace beze slov, se popisuje jako nonverbální komunikace. Buchtová (2010, s. 69-75) ji dělí do následujících složek.

- Gesta - lze komunikovat pomocí naučených pohybových projevů, symbolů a znaků,
- mimika - sdělení informace druhým lidem výrazem obličeje neboli konfigurací obličejových svalů,
- posturologie - řeč fyzických postojů našeho těla, držení těla a polohových konfigurací jeho částí,
- kinezika - sdělování informací v mezilidském kontaktu pomocí pohybů končetin, těla, krku a hlavy,
- haptika - lze vyjádřit bezprostředním kontaktem s druhým člověkem,
- proxemika - sdělení, která se tlumočí přiblížením či oddálením se od druhého člověka.

Lidé neustále svému okolí předávají informace jak vědomě pomocí slov, tak nevědomě prostřednictvím gest, výrazů, pohybů a mimiky. Komunikace je základní spojovací prvek mezi lidmi a tvoří podstatu všech mezilidských interakcí. Z toho důvodu se stává elementárním prvkem každé společenské činnosti (Vymětal, 2008, s. 22-23).

## 2 FIREMNÍ KUTURA

Kultura, jakožto společný jev, se v případě firmy sdílí na úrovni organizace. Jednotlivci se v kultuře liší – jedna skupina lidí se chová, myslí a může vypadat jinak než druhá. Tyto skupiny mohou mít rozdílné názory, hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe. Jednotlivé rozdíly vycházejí z odlišného zázemí, výchovných a společenských kontextů a vedou tak k odchylkám uvnitř kultur, či dokonce subkultur. I přesto, že v organizaci je kultura zachovávána ve společenském kontextu, je dynamická a stále se vyvíjí v závislosti na vnitřních i vnějších vlivech. Měla by plnit funkci vodítka pro orientaci v událostech, úkolech, dění a organizaci ve firmě. Noví členové by se ji měli přizpůsobit a pochopit ji (Brooks, 2003, s. 216-217).

Zatímco národní kulturu formují vzdělávací systémy, historie, média, politické dění apod., na organizační úrovni se o ní noví zaměstnanci dozvědí prostřednictvím procesu zespolečnění, dále prostřednictvím různých školení a manažerských zásahů (Brooks, 2003, s. 216-217).

Organizaci lze chápat jako druh sociální skupiny, kde si její členové vytvářejí mezi sebou určitou formu kultury. Jakou povahu bude mít tato kultura, která výrazným způsobem ovlivňuje celkové firemní klima, závisí na mnoha faktorech, např. na stylu chování a jednání vedení i zaměstnanců či na nastavení obecně uznávaných společenských hodnot (Šigut, 2004, s. 9 -11).

Podle Brookse (2003, s. 221) se v malých podnikatelských firmách nacházejí mocenské kultury, ve velkých byrokratických organizacích funkční kultury a v organizacích maticového typu, kde je základním prvkem jednotlivec, úkolové kultury.

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY

Jak je patrné z první kapitoly, komunikace prolíná všechny směry lidského života. Tvoří základní stavební kámen v soužití nejen mezi lidmi, ale také ve společnostech jako jsou organizace, instituce a firemní podniky. Organizace komunikují vším, co dělají, ale také tím, co naopak nedělají, či by měly dělat. Vytváří tak o sobě určitý obrázek, ať už pozitivní, či negativní. Dobře zvládnutá firemní komunikace vytváří konkurenční výhodu a pomáhá k budování pozitivního vnímání obrazu a image firmy.

#### 3.1 Charakteristika interní komunikace

Interní komunikace tvoří součást oboru public relations neboli vztahu s veřejností. Žádná skupina lidí nemůže pracovat bez komunikace. Holá (2006, s. 21) charakterizuje interní či vnitrofiremní komunikaci jako komunikaci probíhající uvnitř podniku, díky níž probíhá spolupráce a koordinace procesů nutných pro celkové fungování organizace. Jak bylo zmíněno výše, i zde slouží k spojení, sdílení a přenosu informací. Mluví se opět o komunikaci slovní, mimoslovní i komunikaci založené na činech. Hloušková (1998, s. 9) ještě doplňuje komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Na interní komunikaci nahlíží jako na propojení jednotlivých pracovníků firmy, které neslouží jen k formálnímu plnění povinností, ale umožňuje skupinovou spolupráci a vzájemné porozumění. Díky komunikaci si pracovníci podniku mohou utvářet a specifikovat názory a postoje ke všemu, co se v podniku děje. Proto tvoří vnitrofiremní komunikace důležitý nástroj vyjasňování firemních hodnot, kultury a také motivace a motivačního propojení firmy.

Podle Holé (2006, s. 4) se ve firmě sledují zejména informace z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém firma působí a jejich zapracování do fungování podniku. Tok informací uvnitř firmy je neméně důležitý a také mnohem rychlejší. Komunikace tvoří základní spojovací článek v procesu řízení a prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Proces komunikace zde tvoří výměnu, předávání a přijímání informací, jež by měly odrážet aktivitu a cíle podniku.

Interní komunikace probíhá ve všech směrech fungování podniku, ať už mezi pracovníky navzájem, pracovníky a managementem, jednotlivými útvary, liniiovými manažery, týmy apod. *„K jednotlivým zaměstnancům firmy nehovoří pouze slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu a ostatních členů vedení*

*firmy, firemní vize, strategie i cíle, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky i s veřejností a vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje“ (Hloušková, 1998, s. 10).*

### 3.2 Cíle interní komunikace

Za hlavní cíle vnitrofiremní komunikace považuje Hloušková (1998, s. 44) tyto:

- Utváření a změnu postojů a s tím související změnu pracovního chování zaměstnanců firmy,
- vzájemné pochopení vedení a výkonných pracovníků či spolupracujících útvarů,
- informační a motivační propojenost firmy,
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Pro dosažení těchto cílů je potřebné, aby pracovníci znali cíle a poslání firmy a útvaru, věděli, co se od nich očekává, znali základní „pravidla hry“, či byli seznámeni s postoji vedení firmy k aktuálním otázkám. Každý pracovník by také měl mít od svých spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci a aktivity, na nichž se podílí více pracovníků, by měly být dobře organizovány a koordinovány. V neposlední řadě by měly být podporovány formální i neformální pracovní vztahy. (Hloušková, 1998, s. 44)

Z poněkud jiné perspektivy se na cíle podniku dívá Janda (2004, s. 10), dle kterého tvoří spokojený zaměstnanec jen přidanou hodnotu vnitrofiremní komunikace, avšak hlavním cílem je spokojený zákazník. Žádoucím výsledkem efektivně fungující, systematické a kvalitní komunikace je loajální zaměstnanec, jenž přispívá k rozvíjení firemní kultury, ale především spokojenost zákazníka.

Hloušková (1998, s. 15-18) zmiňuje tyto největší problémy vnitrofiremní komunikace, které zabraňují plnění cílů:

- Zastaralá organizace práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná otevřenost komunikace,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazební systém,
- převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.

### 3.3 Formy a nástroje interní komunikace

Pro přenos informací z jedné osoby na druhou je zapotřebí komunikačních prostředků. Mezi základní formy komunikace uvnitř organizace lze řadit prostředky ústní, písemné, elektronické a vizuální (podle toho, zda se jedná o komunikaci tváří v tvář, prostřednictvím napsaných poznámek, předpisů a manuálů či přes intranet, sociální sítě, e-mail apod.). Při rozhodování o využití jednotlivých forem komunikace hraje největší vliv zejména důležitost a druh informace. Formu komunikace by měla firma volit také dle toho, komu je informace určena, nebo s kým chce komunikovat (Svoboda, 2006, s. 87).

Jelikož forma sdílení informace má na účinnost komunikačního procesu podstatný vliv, bude se autorka jednotlivým formám a nástrojům v následující části blíže věnovat. Nástrojů firemní komunikace existuje poměrně mnoho a firmy většinou využívají více druhů nástrojů zároveň.

#### 3.3.1 Prostředky ústní komunikace

##### Osobní komunikace

Ústní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace v podniku. Díky okamžité zpětné vazbě a možné interakci rozhovory minimalizují nedorozumění a omezují možnost vzniku informačního šumu. Uplatnění této metody je však postaveno na předpokladu otevřeného dialogu, kdy všichni spolupracovníci mohou přijímat a dávat zpětnou vazbu a jsou účastníky diskuze, nikoliv direktivního monologu. Význam sdělení navíc můžeme umocnit neverbální komunikací. V situacích, které si žádají objasnění či přesvědčení (např. porady, diskuze, pohovory), je ústní forma komunikace upřednostňována. Za nevýhody lze považovat časovou náročnost a vyšší náklady na zprostředkování osobního kontaktu. Pro uchování a nabytí oficiální váhy sdělení bývá také někdy nutné zachytit informace v písemné či jiné podobě. Aby byla komunikace mezi podnikem, manažery a pracovníky účinná a zároveň vedla k vytyčeným cílům, je zapotřebí, aby byla dobře připravená (Holá, 2006, s. 61-62).

Pracovníci z výroby potřebují kontakt s vedoucími pracovníky. Ti by se proto měli účastnit formálních i neformálních aktivit s vyhrazeným časem přímo pro kontakt s podřízenými, při kterém mohou dát zpětnou vazbu (Michl, ©2012).



### **Týmové/útvárové porady**

Porady se pořádají za účelem předání nových informací, prohloubení týmové spolupráce, posílení vztahů, řešení problémů, kontroly plnění úkolů atd. Obvykle je porada vedena a moderována jedním pověřeným pracovníkem, který by měl hlídat, aby se neodchýlila od tématu, a také se snaží o navození pozitivní otevřené atmosféry. Účinnost a přínos porady je přímo závislá na komunikačních dovednostech moderátora. Všem zúčastněným by měla být také dána možnost k vyjádření (Holá, 2006, s. 62).

### **Firemní mítinky**

Pro interní prezentaci podniku jsou celofiremní shromáždění výbornou platformou pro prezentaci budoucích strategických cílů, chystaných organizačních změn, výsledků a úspěchů uplynulého období, či ocenění zaměstnanců. V rámci shromáždění by měl být dán zaměstnancům dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi s vedením organizace. V kratším období – měsíčním či čtvrtletním, bývají organizovány celofiremní shromáždění v menším rozsahu, zejména z důvodů oznámení operativních změn. Tyto mítinky mívají často různý program a mohou se stát podnikovými rituály (Holá, 2006, s. 63).

### **Interní školicí programy**

Interní školení slouží k diskuzi o jednotlivých cílech, zamýšlených strategiích a taktikách. *„Při těchto programech by jednotliví manažeři měli přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se následně odráží v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníků. Firma by měla podporovat školicí programy, neboť dostatečné objasnění je jedním ze stavebních kamenů přijetí úkolů nebo změny“* (Holá, 2006, s. 63). Programy mohou sloužit také jako nástroj sdílení znalostí a výměně know-how.

### **Pochůzky manažerů**

Manažer díky svým komunikačním schopnostem může iniciovat diskuzi přímo na pracovišti s těmi pracovníky, kteří se obávají přímé konfrontace a vyjasnění různých skutečností. Základním kamenem je pravidelnost pochůzek, pozitivní ladění, schopnost naslouchat a povzbuzovat. Po uplynutí nějaké doby je vhodné zpracovat monitoring. Manažerské pochůzky jsou signálem projevení zájmu o zaměstnance. Proto je žádoucí aby i nejvyšší top manažer procházel provozem a komunikoval se zaměstnanci. Pokud pochůzky vyvolávají zvýšenou ostražitost, negativní odezvy, nejistotu či obavy

zaměstnanců, pravděpodobně interní komunikace není vhodně nastavená a prostředí firmy je založeno na mocenské formální autoritě, kde se zaměstnanci bojí vyjadřovat z důvodů obav o ztrátu zaměstnání. (Holá, 2006, s. 63).

### **Společenské a sportovní akce**

Tyto eventy bývají spojovány s posilováním týmové spolupráce, kdy zaměstnanci v neformální atmosféře mohou otevřeně projevit své názory a zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti (Pavlečka, ©2008). Společenské akce jsou vhodnou příležitostí pro seznámení rodiny s podnikem, neboť zaměstnavatel do jisté míry může ovlivňovat rodinné vztahy svých zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 65).

### **3.3.2 Prostředky písemné komunikace**

#### **Firemní noviny, časopis, bulletin**

Tyto nástroje jsou oblíbeným a také účinným nástrojem interní komunikace. Platí to především pro velké firmy s odloučenými pracovišti. Pozornost je třeba především věnovat jejich obsahu, za kterým by měla stát redakční rada složená ze zástupců vedení i pracovníků, kteří by se měli postarat o objektivitu a svými přínosy přispívat k úspěšnosti novin. „*Časopis nebo noviny jsou velmi vhodným médiem pro publikovatelné personální záležitosti firmy, pro různá jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců apod.*“ (Holá, 2006, s. 68). Zejména u větších firem platí, že by v časopise měl být dán prostor pro představení práce jednotlivých týmů, manažerů či konkrétních pracovníků. Například informovat o tom, kdo a jak se podílí na určitých projektech, jakého dosáhl úspěchu atd. Pro odlehčení či pobavení se v časopise a novinách mohou nalézat soutěže a ankety, které plní zpětnovazební funkci. Mohou se vyskytovat v tištěné nebo elektronické podobě a vhodná je také vizualizace dat.

Správně zacílené firemní časopisy mohou přinášet řadu benefitů – posílení pozice a image společnosti, respekt obchodních partnerů a zaměstnanců a zejména snížení potřeby mnoha druhů letáků, které nejsou ucelené a příjemce je snadno ignoruje. Pokud je časopis vyroben profesionálně, přináší srozumitelné informace a pro čtenáře je užitečný, může společnosti přinášet efektivní investici do její image a napomoci účelné, kvalitní a efektivní interní i externí komunikaci (Kyša, ©2013).

## Reporty

Jedná se o krátké písemné zprávy napsané zaměstnancem určené pro nadřízeného. Obsahem je krátký text, který má informovat o plnění práce zaměstnancem. Vedoucí tak má možnost zjistit, zda se zaměstnanec věnuje prioritním věcem a jak využívá pracovní dobu. Reporty lze také charakterizovat jako „výkaz denní činnosti“ (Janda, 2004, s. 89-91).

## Manuály činností

Z manuálu činností se můžeme dozvědět popis práce určitých pracovních míst, jejich zodpovědnost, kompetence a návaznost na další pozice. Jsou tak přehledně určeny procesy nezbytné pro fungování podniku (Holá 2006, s. 67).

## Schránky na dotazy

Pokud má zaměstnanec jakékoliv připomínky či dotazy, které nechce z nějakého důvodu sdělovat tváří tvář vedoucímu, může využít schránek. Pracovník tak má možnost anonymně komunikovat s vedením a popřípadě přicházet s nápady, které by jinak neměl odvahu vyslovit (Janda, 2004, s. 89-91).

### 3.3.3 Komunikace prostřednictvím médií

Podle Holé (2006, s. 65) do této kategorie lze řadit klasické písemné, vizuální a audiovizuální formy a jejich elektronické podoby prostřednictvím počítačů a jiných komunikačních prostředků. Zdůrazňuje rozvoj informačních technologií, které významně ovlivňují práci s písemnými dokumenty. Zejména jejich elektronická forma zajišťuje efektivní distribuci, archivaci a sdílení.

## Elektronická pošta

Elektronická média v dnešní době vládou komunikaci jak v osobních životech, tak ve firmách, kde patří mezi nejsnazší a nejvyužívanější cesty, jak komunikovat s pracovníky a nahrazují tak písemnou komunikaci (Hurst, 1994, s. 236). Zejména ve velkých podnicích bývá elektronická pošta využívána ke sdělování informací většímu počtu zaměstnanců s e-mailovou adresou, kdy jedinou podmínkou je přístup pracovníka k počítači. Tato forma komunikace přináší mnoho výhod (např. rychlost předávání informací mnoha lidem najednou), ale skýtá také hrozby v nahrazení ústní komunikace, což v některých případech může být značně neefektivní (Holá, 2006, s. 65-66).

## **Intranet**

Intranet neboli interní elektronická síť organizace se velmi podobá internetu, avšak obsah je zabezpečen před vnějším okolím. Tvoří majetek organizace a přístup do něj mají pouze zaměstnanci firmy. Intranet lze chápat jako „sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování“ (Holá, 2006, s. 69). Díky téměř okamžité odezvě slouží tento nástroj dobře pro získávání zpětné vazby či uspořádání zaměstnaneckých anket. Výhodou tvoří možnost rychlé aktualizace, a tím poskytovat a sdílet informace v reálném čase. Pro intranet je důležitá jeho přehlednost a snadná orientace, aby uživatel jednoduše našel to, co hledá (Svoboda, 2006, s. 87-89).

### **3.3.4 Vizuální a audiovizuální prostředky**

#### **Nástěnky**

Velmi jednoduchý a levný komunikační prostředek, který je vhodný využít v těch případech, kdy mají informace delší časovou platnost či jsou nezbytné pro výkon pracovních činností. Je také nezbytné, aby si je mohli zaměstnanci kdykoliv prohlédnout. Pro zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači, bývají právě nástěnky jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace. Vedle nástěnky je vhodné umístit box na připomínky a dotazy, aby byla zajištěna zpětná vazba ze strany pracovníků. Za výhodu nástěnek lze považovat jejich aktuálnost, jistým omezením však bývá nutnost průběžné fyzické aktualizace, a to, že nástěnky neposkytují aktuální okamžité informace. Využívají se především pro sdělování denních aktuálních informací, plnění významnou motivační funkci (např. denní plnění úkolů, plánů pracovních týmů apod.) (Holá, 2006, s. 69).

#### **Firemní rozhlas a televize**

Zejména ve velkých firmách jsou obrazovky a reproduktory umístěny do hal či jídelen a mohou tak přinášet aktuální informace a zprávy z chodu společnosti, podobně jako časopis a noviny. Pro zaměstnance však tato forma přenosu informací může být přijatelnější a zábavnější. Televize se dále může uplatnit při různých firemních školeních, instruktážích a prezentacích. Považuje se také za dobrý nástroj pro úvodní představení firmy nově přijatým zaměstnancům. Například dokument či reportáž o interním životě a fungování firmy jim může velmi pomoci při jejich adaptaci a orientaci v podniku (Holá, 2006, s. 69).

### 3.3.5 Právně zakotvené prostředky

Podle Svobody (2006, s. 87) jsou pro interní public relations charakteristické také podnikové shromáždění ve firmě, které mají zaměstnance informovat o personální, sociální a hospodářské situaci, případně budoucím vývoji firmy. Součástí mohou být i návrhy a hodnocení kolektivních smluv.

### 3.3.6 Sociální prostředky

Mezi sociální prostředky vnitrofiremní komunikace patří například dárky k osobním svátkům, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří, podpora zájmů ve volném čase, podnikové kantýny a jídelny atd. (Svoboda, 2006, s. 87).

### 3.3.7 Ostatní prostředky

V podniku mohou dále existovat jiné nástroje interní komunikace, mezi něž patří:

- Soutěže,
- firemní dárky a předměty,
- nabídky firemních produktů zaměstnancům,
- firemní oblečení,
- dotazníkové šetření, průzkumy názorů pracovníků,
- dny otevřených dveří,
- komunikační kampaně,
- výroční zprávy.

Jelikož každá z forem komunikace je v určitých daných podmínkách více či méně účinná, nelze obecně říci, která forma komunikace je nejefektivnější. Proto je tedy lze doporučovat na základě empirických zkušeností.

## 3.4 Trendy ve struktuře komunikačních kanálů

Podle průzkumu Institutu interní komunikace, který byl zaměřen na fungování a stav interní komunikace v českých firmách, se struktura a využití jednotlivých komunikačních kanálů využívaných v interní komunikaci začíná měnit. Ustupuje se od tištěných kanálů a na významu získávají kanály digitální. V určitých směrech však stále nejlépe funguje komunikace osobní. Z průzkumu vyplynulo, že 98 % firem používá e-mail, intranet 87 %, letáky, brožury a plakáty 77 % a elektronický newsletter či časopis 59 %. Výzkum ukázal, že ve firmách dobře nefunguje budování komunit a sítí mimo formální organizační

struktury a oddělení IK nedokážou implementovat sociální síť. Velkým problémem se jeví absence měření efektivity interní komunikace. Pouze 14 % firem pravidelně využívá operativní metriky interní komunikace (např. počet unikátních návštěv při mailingu, čtenost, click rate atd.) Taktické metriky pravidelně využívá jen 1 % firem. Jde například o zkoumání, zda cílová skupina pochopila obsah sdělení apod. Například díky měření počtu účastníků na akci, počtu odpovědí v anketách, fluktuaci, počtu zlepšovacích návrhů či finančnímu efektu firemních charitativních akcí lze měřit finanční přínosy interní komunikace firmy a doložit tak její přínos. Jako překážky správně fungující IK se jeví slabá podpora managementu, nedostatek času a nedostatek zaměstnanců pracujících pro IK a špatně nastavené procesy. Za největší stresor na českých pracovištích se považují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, a právě zde může správně nastavená IK velmi pomoci. Přesto že je IK prakticky jediný způsob jak dostat firemní hodnoty, vize a kulturu k řadovým zaměstnancům, se podle Pouchy (Institut interní komunikace, ©2014) právě na ni v podnicích často zapomíná. Dokazuje to také fakt, že ve většině firem se nikdy nerealizoval audit IK. Výzkum také ukázal, že ve firmách často chybí v IK zábavná složka jako například soutěže či ankety, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor. *„Lidé totiž dovedou ocenit, že je firma nebere jenom jako kolonku v seznamu zaměstnanců, ale jako osobnost. A potom jí to také dovedou vrátit v podobě vyšší loajality a kvalitněji odvedené práce. I v tom je jeden ze základních významů interní komunikace“* (Institut interní komunikace, ©2014).

### 3.5 Měření efektivity komunikačních kanálů a prostředků

Zpětná vazba představuje cestu, jak zjistit, zda má firma správně nastavenou strategii interní komunikace a zda jednotlivé aktivity naplňují své prvotní cíle. Podnik by měl průběžně zjišťovat, zda konkrétní aktivity interních PR pomáhají k naplňování hlavních cílů firmy a zdali jsou v souladu s vytyčenou podnikovou strategií. Nástroje interní komunikace podporují a umocňují celkový výsledek pouze tehdy, jsou-li vhodně propojeny a pracují v jednoznačné součinnosti, synergii a harmonii. Proto by měla firma zjišťovat odezvy týkající se konkrétních akcí, nastavených komunikačních kanálů či prostředků, průběžně monitorovat stav vnitrofiremní komunikace a identifikovat problémy s následnou implementací řešení (Holá, 2006, s. 73).

Správně nastavená interní komunikace se vyznačuje naplňováním stanovených cílů. *„Čím jsou cíle konkrétnější, tím jsou lépe měřitelné a tím management dostane konkrétněj-*

*ší odpověď na to, zda je interní komunikace efektivní a zda se vrací vložené investice do interních školení, externích kurzů a do informační a komunikační infrastruktury firmy.*“ (Holá, 2006, s. 115)

Hodnocení efektivity interní komunikace objektivními měřítky může probíhat v následujících oblastech (Holá, 2006, s. 116-118):

### **Spokojenost a loajalita zaměstnanců**

Obecně se loajalita nedá jednoduše měřit. Pomoci firmě mohou jednotlivé atributy, kterými se loajalita a spokojenost projevuje. Lze mezi ně řadit například fluktuaci, jejíž míra se dá dobře změřit. Náklady vynaložené na odchod zapracovaného zaměstnance jsou vždy spojeny se zapracováním a přijetím zaměstnance nového. Pro snížení fluktuace a zlepšení podmínek je proto vhodné zjistit důvody odchodu zaměstnance a získat od něj zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu lze získat i jinými metodami, například průzkumy, u nichž je stěžejní volit správné otázky s vypovídací hodnotou z hlediska požadovaných informací. Otázky by měly být zaměřeny na spokojenost s nadřízenými, s vedením, s pracovními podmínkami, s motivací a systémem odměňování, či se současnou pozicí ve firmě. Je také důležité zaměstnancům vysvětlit důvod a cíl průzkumu.

### **Překrývání formální a neformální organizace**

Jelikož neformální komunikace vede často k ničení pracovní morálky a vytváření pověr, neměla by ve firmě převažovat. Avšak pokud správně funguje komunikace formální, je neformální komunikace velmi důležitá, neboť podporuje vztahy na pracovišti a zaměstnanci šíří dobré jméno zaměstnavatele.

### **Spokojenost zákazníků**

Pro měření efektivity interní komunikace se může využít také spokojenost zákazníka, neboť pokud je zaměstnanec spokojený, zákazník to pocítí také.

Armstrong (2007, s. 433) dále zmiňuje zpětnou vazbu jednoduchou, dvojitou a metodu 360°, která by měla poskytovat celistvý přehled o činnosti a schopnostech pracovníka. Zpětná vazba je poskytována přímým nadřízeným, kolegy, zákazníky i podřízenými. V rámci tohoto nástroje probíhá také sebehodnocení.

### 3.6 Metody marketingového výzkumu

Pro měření efektivity nastavení interní komunikace může podnik využít marketingový výzkum, který firmě poskytne empirické informace. Ty se mohou rozdělit na primární a sekundární údaje. Ke konkrétnímu účelu se sbírají obvykle vlastním zjištěním primární údaje. Naproti tomu informace, které již existují a byly shromážděny k jiným účelům, se nazývají sekundární. Ke sběru primárních údajů se obvykle využívá kvantitativní a kvalitativní marketingový výzkum. U kvalitativních výzkumů se zaměřuje na hlubší porozumění zkoumaných subjektů, zejména u příčin chování spotřebitelů. Při kvantitativním výzkumu se údaje shromažďují poštou, osobním dotazováním, emailem apod. tak, aby bylo možno provést statistickou analýzu. Důležité je vytvořit plán výzkumu, který zahrnuje výzkumné metody, nástroje a zdroje informací. Dále následuje samotné shromáždění dat a zhotovení analýzy (Kotler, 2007, s. 409). Podle Blažkové (2007, s. 89) je provedení výzkumu prostřednictvím internetu levnou, rychlou a pro firmy nejjednodušší metodou, jak zjistit nejrůznější informace jako například preference, názory a spokojenost zaměstnanců.

#### 3.6.1 Dotazování

Jak již bylo zmíněno výše, dotazování tvoří metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem. Děje se tak podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a vybraní respondenti musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. „Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, skupině respondentů, časových a finančních limitech apod. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují“ (Kozel, 2011, s. 175). Vzhledem k zaměření této bakalářské práce, bude při dotazování použito metody online elektronického dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Za největší výhodu této metody lze považovat adresnost a nízkou časovou a finanční náročnost. Výběr respondentů se bude dít na základě firemní databáze. Pro pracovníky, jež nemají přístup k počítači, je tradiční vyplňování papírových dotazníků, tzv. P+P (paper + pencil).



### 3.6.2 SWOT analýza

Jednou z metod využívanou pro audit a nastavení interní komunikace je SWOT analýza, která bývá výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum. Díky ní lze jasně vymezit slabé (weakness) a silné (strength) stránky komunikace ve firmě a také určit hrozby (threat) fungování interní komunikace a její další příležitosti (opportunities). Při určování silných a slabých stránek, jež se vztahují k vnitřní situaci podniku, se využívají zejména zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Z vnějšího prostředí (konkrétní trh či makroprostředí), které obklopuje daný podnik a působí na něj prostřednictvím nejrůznějších faktorů, vyplývají příležitosti a hrozby (Kozel, 2011, s. 45).

Základ SWOT analýzy tvoří sumarizace jednotlivých faktorů, díky níž lze vytvořit jejich grafické zobrazení pomocí matice závažnosti/výkonnosti a příležitostí/ohrožení. Cílem je podporovat silné stránky a využít příležitosti a naopak omezit stránky slabé a předvídat množným hrozbám (Kozel, 2006, s. 40-41).

Jednotlivé matice lze znázornit pomocí tabulek uvedených níže. Lze tak získat přehled o těch faktorech, na něž je třeba se momentálně zaměřit a které se mohou pouze zaznamenat s ohledem na budoucí změny, kdy by například mohlo dojít ke zvýšení pravděpodobnosti jejich výskytu. Díky této analýze se může získat dostatečné množství relevantních informací o podniku a následně analyzovat či nasměrovat další komunikaci uvnitř firmy.

Aby podnik dosáhl konkurenční výhody nad ostatními subjekty na trhu, měl by eliminovat svá ohrožení, koncepčně řešit slabé stránky a kultivovat silné stránky. Jedině takto může efektivně realizovat příležitosti (Středoevropské centrum pro finance a management, copyright, ©2005-2012).

**Obrázek č. 1:** Matice výkonnosti/závažnosti

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Obrázek č. 2: Matice příležitostí

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Pramen: vlastní zpracování na základě R. Kozla, Moderní marketingový výzkum, 2006 s. 41

Obrázek č. 3: Matice hrozeb

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná
	nízká	málo atraktivní	nevýznamná

Pramen: vlastní zpracování na základě R. Kozla, Moderní marketingový výzkum, 2006, s. 41

## 4 CÍL A METODIKA PRÁCE

### 4.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav a spokojenost zaměstnanců s nastavením interní komunikace a využití jednotlivých komunikačních kanálů zvolené firmy působící v Kopřivnici. Součástí tohoto cíle je definovat využívané formy interní komunikace a v případě odhalení nedostatků podat reálné návrhy na zlepšení a postupy pro jejich odstranění.

Na základě stanovených východisek jsou kladeny tyto výzkumné otázky:

**VO č. 1 : Jaké nástroje interní komunikace jsou pro zaměstnance nejvíce důležité?**

**VO č. 2 : Jsou zaměstnanci s úrovní informovanosti ve firmě spokojeni?**

**VO č. 3 : Vnímá většina zaměstnanců pozitivně vydávání nového interního časopisu?**

### 4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je pomocí dotazníkového šetření analyzovat současný stav nastavení interní komunikace, dostatečnost využití jednotlivých komunikačních kanálů a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve zvoleném závodě firmy. Bude také zjišťován současný postoj zaměstnanců k zavedení nového časopisu Information.

### 4.3 Metody výzkumu

Na základě studia odborné literatury byla nejdříve sestavena teoretická část této bakalářské práce, která slouží jako východisko pro praktickou část.

S ohledem na vymezené cíle práce bude pro výzkum použito empirické zjišťování dotazníkovou metodou, díky které lze získat mnoho informací. Výzkum bude probíhat jak online, tak osobním dotazováním a respondenty budou zaměstnanci zvolené společnosti pracující v Kopřivnici, největší pobočce v České republice. Před zahájením sběru dat se provede pilotáž, které se zúčastní šest osob a bude sloužit zejména k odhalení nedostatků a zjištění srozumitelnosti kladených otázek. Cílem průzkumu je zjistit názor zaměstnanců na fungování interní komunikace v závodě velké nadnárodní společnosti. V praktické části práce se bude z výsledků tohoto průzkumu vycházet a na základě získaných údajů se navrhnou opatření ke zlepšení.

Se zástupci personálního oddělení a top managementu bude také proveden nestandardizovaný rozhovor, díky němuž se získají cenné informace o dění ve firmě. Informace o využívání jednotlivých forem interní komunikace ve firmě budou získány na základě analýzy a syntézy.

Na základě domluvy s vedením firmy, nebude název společnosti zveřejněn.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Obchodní společnost vyrábějící součástky pro motorová vozidla a letadla založil 4. 3. 1908 v Berlíně Max Brose. V současné době je společnost součástí mezinárodního automobilového průmyslu a má více než 19 tisíc zaměstnanců po celém světě. Je pátou největší rodinnou firmou a řadí se mezi 100 největších producentů v automobilovém průmyslu na světě. Stala se také leadrem na trhu systémů na otevírání automobilových dveří, oken a polohovacích sedadel. Významným výrobcem je také na poli v produkci automobilových zámeků. Závody firmy jsou rozmístěny ve 23 zemích světa na 56 lokacích v Americe, Evropě Asii i Africe. Firma se zaměřuje na vývoj nových produktů tak, aby co nejvíce snižovaly spotřebu paliva a pomáhaly redukovat emise oxidu uhličitého a aby systémy a komponenty umožňovaly vytvářet pohodlnější a bezpečnější automobily. Společnost vyhledává dlouhodobá partnerství s výrobcí automobilů skrze své strategické investování a stabilní vedení, inovativní dovednosti a špičkové výrobní technologie a logistiku.

V červnu roku 2005 byl oficiálně otevřen výrobní závod v Kopřivnici, který se po mateřském závodě v Coburgu stal s rozlohou přes 100 000 m<sup>2</sup> druhým největším závodem firmy na světě. Kopřivnický závod byl postaven se záměrem rozšířit aktivity ve východní Evropě a ještě více posílit globální výrobní kapacity. Česká republika má ve výrobě automobilů hlubokou tradici a nachází se zde velké množství kvalifikované pracovní síly. Poloha Kopřivnice zaujímá také strategické umístění mezi nově postavenými automobilkami v ČR, Polsku i na Slovensku. Výrobní program Kopřivnického závodu je orientován zejména na produkci polohovadel sedadel pro automobilový průmysl, produkci zamykacích a dveřních systémů, ventilačních zařízení (HVAC blowers) a elektronických brzdných systémů (EBS motor). K nejdůležitějším zákazníkům patří BMW, Volkswagen, Audi, Volvo, PSA či Mercedes-Benz.<sup>1</sup>

### 5.1 Struktura společnosti

Centrála společnosti, která má zástitu v mnoha oblastech nad dceřinou společností, sídlí v německém Coburgu. V Kopřivnickém závodě, který je předmětem zkoumání, pracuje

---

<sup>1</sup> Pramen: interní údaje

2078 zaměstnanců. V rámci výroby je ve firmě zavedena procesní struktura organizace, která spadá pod jednotlivé divize. O změnách v organizační struktuře jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím intranetu a e-mailem.

### **Vedení společnosti**

V čele se nachází ředitel závodu společně s top managementem, kde působí 10 manažerů – manažer logistiky a inovací, personální manažer, finanční, obchodní a technický manažer, manažer kvality a následně ředitelé divizí. Těmto vedoucím oddělení se následně podřizují vedoucí týmů, pod kterými se v organizační struktuře nachází další technické pozice jako seřizovač, operátor, specialista apod.

### **Personální oddělení**

Organizační jednotka personálního oddělení je přímo podřízena řediteli závodu a tvoří jej devítičlenný tým v čele s HR manažerem. Pro Kopřivnický závod není vytvořena pozice marketingového specialisty či týmu, který by se staral o interní komunikaci. Na budování interní komunikace se tak se dvěma asistentkami ředitele nejvíce podílí personální oddělení. Většina komunikačních aktivit souvisejících s využitím a návrhy interních komunikačních nástrojů je v kompetenci jedné pracovnice personálního oddělení a již zmíněných asistentek. Specifické činnosti interní komunikace mohou dále spadat pod vedoucí týmů či jiné specialisty. Nejedná se tedy o klasický tým, ale o spolupráci více článků v organizační struktuře. Mezi základní činnosti pracovníků zodpovědných za interní komunikaci patří tvorba interního časopisu, setkávání pracovníků s ředitelem závodu, organizace a příprava manažerských setkání, vytváření a publikování novinek a článků na intranetu a plánování a organizace dalších zaměstnaneckých akcí, které budou popsány níže.

Pro profesní růst vedoucích pracovníků je personálním oddělením připravována řada školení, workshopů a teambuildingů. V rámci skupiny společnosti funguje také Talent program, který má za cíl vyhledat talentované a motivované zaměstnance a připravit je pro jejich kariérní růst v organizaci. Probíhají také školení měkkých dovedností a osobního rozvoje.

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ INERNÍ KOMUNIKACE ZVOLENÉ FIRMY**

Na základě pozorování, rozhovorů se zaměstnanci, zástupci HR oddělení a managementu bude zjištěn aktuální stav, cíle a podmínky využívání nástrojů interní komunikace. V následující části budou popsány jednotlivé nástroje interní komunikace společnosti, včetně způsobů získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Následně se pomocí SWOT analýzy vyhodnotí celkový stav vnitrofiremní komunikace.

### **6.1 Podmínky a cíle interní komunikace**

Protože se jedná o podnik s velkým počtem zaměstnanců pracujících na odloučených pracovištích (komplex dvou budov), tak se za hlavní cíl interní komunikace Kopřivnického závodu dá považovat informační propojení všech zaměstnanců. Aktivity interní komunikace se dále snaží o ztotožnění pracovníků s cíli a firemní identitou firmy. Za obecné podmínky interní komunikace firmy lze považovat včasné a průběžné podávání aktuálních informací zaměstnancům.

### **6.2 Nástroje interní komunikace**

Pro podávání informací zaměstnancům souvisejících nejen s jejich pracovní činností je využíváno hojné množství nástrojů interní komunikace, které budou v následující části blíže popsány.

#### **6.2.1 Nástroje ústní komunikace**

##### **Porady a manažerská setkání**

Manažerská setkání probíhají jednou měsíčně a účastní se jich manažeři všech oddělení. Na těchto setkáních probíhají prezentace výsledků společnosti za uplynulé období, plnění cílů, projednávají se aktuální problémy a plánované důležité akce. Pro ostatní pracovníky není předepsána žádná forma ani frekvence schůzek, to vše je v uvážení a kompetenci vedoucích týmů a směnových mistrů. Porady slouží jako standardní nástroj ústní komunikace, který si každý týmový vedoucí či manažer určuje sám, tedy každé oddělení se řídí jinými pravidly. Na některých odděleních probíhají porady každý týden, na jiných jednou za měsíc a výjimku tvoří ani porady ojedinělé, v závislosti na určité potřebě. Díky tomuto poměrně nejasnému nastavení, nepřehledné situaci a různým výstupům z porad, může docházet k provozním problémům a neplnění úkolů. V případě



personálního oddělení jsou manažerem předávány informace související úzce s personální prací, ale i skutečnosti týkající se interní komunikace ve firmě. Jedná se o čem, a jak budou zaměstnanci informováni, jaké informace budou zaměstnancům zveřejněny a jakých informačních prostředků bude využito.

### **Firemní meetingy**

Pravidelně dvakrát ročně probíhá celofiremní meeting v podobě setkání zaměstnanců s ředitelem závodu. Uskutečňuje se tak s cílem poděkovat zaměstnancům za jimi odvedenou práci v uplynulém období, informovat je o naplňování cílů, celkovém stavu a výsledcích firmy, ale také o budoucích plánech, strategiích a prioritách. Na konci shromáždění je dán prostor pro otevřenou diskuzi a pracovníci mohou klást jakékoliv dotazy. Protože ředitel závodu mluví německy, je zde přizvána asistentka, která vše tlumočí. Na tyto meetingy jsou zváni všichni zaměstnanci. Pracovníkům s přístupem na počítač je přibližně týden před plánovanou akcí rozeslán hromadný informační e-mail, ostatním pracovníkům je informace o konání meetingu předána prostřednictvím nástěnek či ústně od jejich vedoucích. Do budoucna by bylo vhodné o těchto setkáních informovat také prostřednictvím interního časopisu.

Poslední setkání proběhlo v říjnu 2014 a zaznamenalo účast v řádech desítek zaměstnanců, což je z celkového množství zaměstnaných zanedbatelné množství. Za negativní stránku se dá považovat pořádání těchto meetingů ve firemní kantýně, která je kapacitně omezena na přibližně 150 osob. Tedy ne všichni pracovníci, kteří by chtěli přijít, se sem mohou dostat. Také prostředí kantýny není pro meeting tohoto typu úplně ideální. Zajímavé by bylo pojmout setkání jako společenskou či zábavní akci mimo firmu, či ve firmě, ale ve větších prostorách. Kromě informování by se také mohly společně oslavit dosažené úspěchy a ocenit nejlepší týmy, což by mohlo vést k větší motivaci zaměstnanců a jejich silnějšímu poutu k firmě. Navíc zde vzniká prostor pro méně formální přístup ředitele a vedení, což by mohli zaměstnanci ocenit. Je vhodné tuto akci pojmout více společensky a s pomocí produkční agentury uspořádat celofiremní event, kde by na začátku byly prezentovány výsledky firmy tak, jako se děje doposud. Dále by se dal prostor pro zábavu a uvolnění atmosféry.

### **Společenské a interní akce**

Významnou složku interní komunikace firmy tvoří společenské, sportovní a kulturní události, které plní různé funkce. Podstata těchto eventů spočívá v budování vztahů jak

mezi zaměstnanci navzájem, tak i s nadřízenými a upevňování vztahu ke společnosti. Firma pro své zaměstnance pořádá kurzy vaření, fotbalový turnaj, volejbalový turnaj, tenisový turnaj, lyžařský zájezd, závody v lyžování, akce pro děti, dny zdraví, masáže, cvičení, plavání, vánoční večírek a další. Dále budou popsány akce, kterých se autorka osobně zúčastnila.

- **rodinný den** je pořádán nejen pro zaměstnance, ale celé jejich rodiny. Naposledy se konal 12. 7. 2014 a pro zúčastněné byly připraveny sportovní, zábavní a společenské aktivity odehrávající se na půdě firmy. Děti mohly využít skákací hrady, trampolíny, kroužek barvení triček apod. Pro pracovníky byl zajištěn catering v podobě bohatého rautu a o kulturní stránku akce se staraly kapely různých žánrů. Celou akci zaštitila vzdělávací a poradenská společnost MEK-IN.
- **vánoční večírek** – jedná se o celovečerní akci pořádanou obvykle týden před Vánoci, která má za cíl stmelit firemní kolektiv, uvolnit atmosféru a poděkovat zaměstnancům za jejich práci. Akce bývá pořádána v hotelu Horal v Rožnově pod Radhoštěm v prostorech kongresového sálu a zváni jsou zaměstnanci vyššího i nižšího managementu a týmoví vedoucí. Pro účastníky hraje kapela, je přichystán bohatý raut a obvykle zde panuje velmi uvolněná atmosféra. Večírek však má každý rok stejný charakter a kromě kapely a rautu se zde nekoná žádný jiný program. Zajímavé by například mohlo být večírek pojmut tematicky i s oblečeními a souvisejícími aktivitami. Pro pracovníky na postech seřizovačů, operátorů a jiných pozic u linek či skladu je organizován jejich soukromý vánoční večírek. Je tak dáno zejména z kapacitních důvodů.
- **fotbalový turnaj** – tato sportovní akce je určena všem zaměstnancům, zejména však mužům. Pořádá se obvykle dvakrát do roka a účastní se jí přes 150 zaměstnanců. Záštitu nad organizací akce má pracovník oddělení logistiky spolu s asistentkami ředitele. Díky této akci dochází ke stmelování pracovníků z různých oddělení napříč celou organizační strukturou firmy.

V rámci firemní skupiny jsou dále v průběhu roku pořádány celofiremní olympiády, celosvětové, či evropské mistrovství světa v lyžování, fotbale, volejbale apod. Na tyto výjezdy se zaměstnanci mohou přihlásit a pracovníci HR oddělení vylosují skupinu, která má možnost vyjet na tyto akce, které hradí společnost.

Díky tomu, že firma pořádá velké množství akcí nejrůznějšího charakteru v průběhu celého roku, si většina zaměstnanců může přijít na své. Nastavení eventů je jedním z nejsilnějších a nejdůležitějších aspektů vnitrofiremní komunikace, o čemž ostatně svědčí velká účast a zájem o tyto akce. Firma si dobře uvědomuje, že budování pozitivních vztahů se zaměstnanci je velmi důležité mimo jiné i pro ukazatele jako pracovní výkon, fluktuace, motivace, plnění cílů apod., které v konečném důsledku ovlivňují celkovou ekonomickou situaci v podniku.

## **6.2.2 Nástroje písemné komunikace**

### **Celofiremní a interní časopis**

V podniku jsou publikovány dva typy časopisů. Prvním z nich je Intern, časopis distribuovaný pro zaměstnance v celé skupině společnosti, tedy ve všech jejích 23 pobočkách po celém světě. Časopis je vydáván každé 3 měsíce v celkovém nákladu 22 000 výtisků v pěti jazycích (včetně češtiny). Tematicky je časopis členěn na rubriky Podnik, Produkt a technika, Závody a Zaměstnanci. Obsah tvoří rozhovory s jednatelem závodů a zaměstnanci, informace o novinkách, významné aktuality a reportáže ze společenských či sportovních akcí. Součástí je také úvodní slovo majitele skupiny, poděkování zaměstnancům a blahopřání k pracovním postupům, či narozeninám. Tento časopis má jednotnou vizuální i obsahovou formu pro všechny závody a nemůže být tedy pozměněn pro účely závodu v Kopřivnici. Redakční rada časopisu sídlí v německé centrále v Coburgu. Intern je také dostupný v elektronické podobě na intranetu firmy. Co se týče vizuální stránky, časopis zůstává dlouhou dobu nepozměněn a je v souladu s corporate designem celé společnosti.

Nově je od prosince loňského roku vydáván nástroj interní komunikace časopis Information, který je určen zaměstnancům v Kopřivnici a Rožnově pod Radhoštěm. Jedná se o čtvrtletník, jehož obsahem jsou rubriky: Co nás čeká, Co se nám povedlo nebo plánujeme, Zajímavé akce v okolí, Úspěchy zaměstnanců, Jak je neznáme. Obsah časopisu je podobný jako u celosvětového Internu, tj. tvoří jej informace k firemní strategii, divizím a oddělením, novým projektům a důležitým aktivitám v závodech. Zařazeny jsou zde i rozhovory se zaměstnanci a prostor pro nové náměty ze stran zaměstnanců. Redakční rada čítá 10 členů a je složena se zástupkyně personálního oddělení, která je odpovědnou redaktorkou časopisu a dalších zástupců některých oddělení a divizí. Jedná se o nově zavedenou formu vnitrofiremní komunikace, která není dostupná

na intranetu a zaměstnanci jej mohou získat na stojanech u recepcí. Vizuální styl je v souladu s corporate designem společnosti a sazbu i tisk zajišťuje reklamní agentura Propago. Současně se uvažuje o umístění stojanů s časopisy do kantýn a na intranet firmy.

### **Grafický manuál**

Pro pracovní činnosti jsou pro zaměstnance firmy nezbytné manuály. Vzhledem k zaměření práce bude zmíněn pouze grafický manuál, jenž je závazný pro všechny zaměstnance, nejen v Kopřivnici, ale i v ostatních závodech. Manuál nastavuje základní pravidla týkající se značky, barevnosti, typografie, použití prvků vizuálního stylu na vizitkách, formulářích, hlavičkových papírech, a jiných propagačních materiálech.

### **Letáky**

Letáky slouží k informování zaměstnanců o chystaných eventech, např. den zdraví, masáže apod., nebo specifických aktivitách firmy zaměřených na podporu rodin (firemní jesle, školka, odpolední klub, letní tábory) Jedním z nich je leták Kids Club informující o otevření zařízení rodinného typu, které poskytuje dětem zaměstnanců pedagogickou péči spolu s rozmanitou nabídkou vzdělávacích a volnočasových programů. Lze zde nalézt bližší informace o jesličkách, školce, odpoledním klubu a prázdninovém klubu. Tyto letáky bývají umístěny opět ve stojanech na recepcích obou výrobních hal.

## **6.2.3 Komunikace prostřednictvím médií**

### **Elektronická pošta**

E-maily tvoří základní elektronický nástroj interní komunikace. E-mailová adresa zaměstnanců je ve tvaru jmeno.prijmeni@názevspolečnosti.com. Nevlastní ji však všichni zaměstnanci, pouze ti s přístupem k počítači. Operátoři a pracovníci montáží jsou závislí na informacích od jejich vedoucích či mistrů. Pokud je sekretariátem rozeslán hromadný informační e-mail zaměstnancům, pro vedoucí je připsán dovětek: „*Mistry prosím o předání informace pracovníkům bez emailové adresy a vyvěšení na info tabule přímo na montážích.*“ Informování zaměstnanců se tedy silně odvíjí od přístupu vedoucího a existuje zde velké riziko nepředání zprávy vůbec, či předání neúplných či zkreslených informací. Díky dostupnosti z intranetu je zde možnost oslovit určité cílové skupiny zaměstnanců či jejich plošné informování hromadnou korespondencí. Výhodou je také rychlost, nízké náklady na provoz a možnost archivace. Pracovníci s přístupem na počítač

mají také svůj osobní profil na portálu BBC – kde je uvedena jeho pozice, fotografie, kontakt a zastoupení. E-mail slouží nejen jako prostředek komunikace, ale také jako další distribuční nástroj interní komunikace, neboť slouží k rozesílání odkazů například o celofiremním časopisu Intern.

### **Intranet**

Významnou složkou interní komunikace je intranet, kde jsou umístěny jak veškeré základní veřejně přístupné informace o společnosti, tak důležité informace pro pracovní činnost zaměstnanců. Na hlavní stránce jsou umístěny aktuality závodu a v hlavním menu se nacházejí odkazy na právě proběhlé či plánované akce, informace pro zaměstnance, plánované či proběhlé změny ve firmě, nařízení a aktuality z oboru. Bohužel zde není možnost intranetové diskuze a žádné zpětné vazby. Vkládání příspěvků do intranetu mají v kompetenci asistentky ředitele.

## **6.2.4 Vizuální a audiovizuální prostředky**

### **Nástěnky**

I přes zjevnou digitalizaci jsou nástěnky důležitým nástrojem interní komunikace, zejména pro zaměstnance bez e-mailové adresy, či firemního telefonu. Jedná se především o operátory, pracovníky některých technických pozic a pracovníky u linek a montáží. Nástěnky jsou soustředěny do míst s největší koncentrací pracovníků – ke vchodům a východům a blízko odpočinkových zón. Jak bylo popsáno výše, prostřednictvím nástěnek by měly být zaměstnancům předávány stejné informace jako zaměstnancům vlastníci e-mailové adresy. Pro nástěnky existují daná vizuální i obsahová pravidla, které musí vedoucí či mistři, kteří zajišťují jejich umístění, dodržovat.

## **6.2.5 Ostatní prostředky vnitrofiremní komunikace**

### **Team buildingy**

Team buildingy jsou ve firmě organizovány různou formou. Dle potřeby se řeší buď pracovní témata v kombinaci s outdoor aktivitami mimo firmu, nebo se například vyhradí pouze půl den na pracovišti na řešení aktuální záležitosti. Záleží především na situaci a iniciativě vedoucích týmů či divizí. Poté musí návrh projít schvalovacím procesem na personálním oddělení.

### Zpětná vazba

Jako nástroj zpětné vazby slouží ve firmě Dotazník spokojenosti zaměstnanců, který je vytvářen centrálou společnosti v Coburgu a je předkládán jednou za tři roky všem zaměstnancům v závodu. Pracovníkům s e-mailovou adresou je zasílán elektronicky, ostatní jej vyplňují klasickou papírovou metodou. V případě aktuální potřeby zaměstnanec vyslovit svá přání, potřeby, stížnosti, či nejasnosti je obvyklé obracet se nejdříve na svého vedoucího. Převládá zde tedy osobní forma komunikace. Podle individuálních rozhovorů s pracovníky však tato cesta sdělování připomínek není úplně ideální, neboť raději budou mlčet, než aby si stěžovali svému vedoucímu a upozorňovali tak na sebe. Vhodné by bylo začlenit více nástrojů zpětné vazby. Například boxy a schránky umístěné do haly, či mailboxy pro pracovníky s přístupem k počítači. Jak je popsáno v kapitole 3.5, dle Holé představuje správné nastavení zpětné vazby cestu jak zjistit, zda má firma správně nastavenou strategii interní komunikace a zda jednotlivé aktivity naplňují své prvotní cíle.

Také po každém teambuildingu či workshopu mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, kdy opět dotazníkovou formou vyjadřují svůj pohled na již proběhlou akci. Tyto dotazníky se evidují v systému SAP, a pokud je zaznamenána výrazná nespokojenost s nějakou složkou, dochází k okamžitému řešení situace.

Všechny nástroje interní komunikace využívané firmou jsou v souladu s teoretickými východisky popsanými v první části práce. Rozpočet vyhrazený pro nástroje interní komunikace mi nebyl pracovníky personálního oddělení sdělen. Je však nutné podotknout, že se ve firmě nikdy neprovedl audit interní komunikace ani měření její efektivity, což plně souhlasí s tvrzením uvedeným v kapitole 3.4, že se tak neděje ve převážné většině českých firem, i přes to, že operativní i taktické metriky by jim mohly výrazně napomoci se správným fungováním firemní komunikace.

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření probíhalo v období od 2. 3. do 15. 3. 2015. Většina odpovědí byla zaznamenána hned první den po spuštění dotazníku. Ten zaměstnanci vyplňovali na webovém serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), či klasickou papírovou formou. Vyplnilo jej 234 zaměstnanců, z toho 168 mužů (71,79 %) a 66 žen (28,21 %). Tento nepoměr je dán zejména genderovým rozložením ve firmě, kde pracuje převážná většina mužů (66 %). Průzkum byl zaměřen na zaměstnance pracující na všech pozicích ve firmě. V dotazníkovém průzkumu se objevily otázky otevřené, zjišťující osobní názory jednotlivých respondentů, uzavřené i polouzavřené. Pro zjištění významnosti jednotlivých nástrojů komunikace bylo využito pětibodové hodnotící škály od „absolutně nedůležité“ po „velmi důležité.“ Plné znění dotazníku je k nalezení v příloze.

Co se týče zastoupení pracovních pozic respondentů, lze rozložení vyčíst z následující tabulky č. 1. Procentuální zastoupení jednotlivých pracovních pozic ve firmě je znázorněno v tabulce č. 2

**Tabulka č. 1:** Rozložení respondentů

Pozice	% z celku
pracovník technické pozice	27 %
specialista	20 %
management	18 %
operátor	13 %
týmový vedoucí	7 %
seřizovač	5 %
vedoucí oddělení	4 %
mistr	4 %
top management	2 %

*Pramen: vlastní výzkum*

**Tabulka č. 2:** Rozložení zaměstnanců

Pozice	% z celku
pracovník technické pozice	31 %
specialista	17 %
management	25 %
operátor	10 %
týmový vedoucí	6 %
seřizovač	5 %
vedoucí oddělení	3 %
mistr	3 %
top management	1 %

*Pramen: vlastní výzkum*

Na otázku „Jak jste spokojen/a s fungováním firmy jako celku?“ odpovědělo kladně 66 % osob a „spíše spokojen“ označilo 25 % dotazovaných. Negativně odpovědělo pouze devět procent dotazovaných, z čehož můžeme usoudit, že zaměstnanci jsou obecně s fungováním firmy spokojeni. V souvislosti s další otázkou, zda je péče o zaměstnance (benefity, stravování, zdravotní péče, mimopracovní aktivity apod.) na dobré úrovni, můžeme považovat za velmi potěšující zjištění, že 94 % respondentů ji hodnotilo pozitivně. Pouze 6 % zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ne.“ Lze tedy usuzovat,

že zaměstnanci jsou obecně s péčí o ně rovněž spokojeni. Vzhledem k tomu, že respondenti z řad top a nižšího managementu odpovídali téměř také jednoznačně pozitivně, zastávají v tomto ohledu totožný názor jako zaměstnanci na jiných pozicích a dá se tak říci, že zde panuje většinová shoda napříč pracovními pozicemi v celé struktuře firmy.

Výzkum se nejdříve zabýval využitím nástrojů interní komunikace ve firmě. U následujících dvou otázek respondenti museli zvolit nejméně jednu odpověď, či napsat svou vlastní. Výsledky jsou k vidění v následujících dvou tabulkách.

**Tabulka č. 3:** Nejčastěji využívané nástroje IK v podniku

Nástroj IK	Počet respondentů	údaje v %
e-mailová komunikace	145	62 %
telefonické hovory	140	60 %
osobní rozhovor	121	52 %
porady	114	49 %
nástěnky	47	20 %
workshopy	42	18 %
webové stránky – intranet BBC	39	17 %
společenské a sportovní akce	29	12 %
team buildingy	27	12 %
interní časopis Information	11	5 %
dotazníky	11	5 %
celofiremní časopis Intern	10	4 %
vzkazy	8	3 %
jiné	3	1 %

*Pramen: vlastní výzkum*

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že obecně nejvíce využívaným nástrojem pro komunikaci ve firmě je pro zaměstnance e-mail, který zvolilo 62 % dotazovaných. Tato skutečnost koresponduje s tvrzením uvedeným v kapitole 3. 4, že současným trendem interní komunikace je postupná digitalizace interní komunikace současně s opouštěním od tištěných médií. Dalšími nejčastěji využívanými kanály jsou telefonické hovory, osobní rozhovory a porady. Zbývající komunikační kanály mají minoritní zastoupení. Díky volbě více než jedné odpovědi procenta nedávají v souhrnném počtu 100 %. Vzhledem k tomu, že ne všichni pracovníci (přibližně 50%) vlastní e-mailovou adresu, byl proveden filtr těchto pracovníků a sestaven žebříček nejčastěji využívaných kanálů pro ně (viz tabulka č. 4). Jak je patrné, pro pracovníky bez e-mailového účtu jsou nejvyužívanějším komunikačním nástrojem porady. Dalším důležitým kanálem jsou telefonické hovory, osobní rozhovory a nástěnky. Vyplývá tedy, že ke komunikaci s každou skupinou pracovníků by firma měla využívat různé nástroje komunikace podle toho, komu je sdělení určeno.



**Tabulka č. 4:** Nejvíce využívané nástroje IK pracovníků bez e-mailové adresy.

Nástroj IK	údaje v %
porady	58 %
telefonické hovory	50 %
osobní rozhovor	50 %
nástěnky	42 %
dotazníky	25 %
workshopy	8 %
team buildingy	8 %

*Pramen: vlastní výzkum*

Pro určení nejdůležitějších nástrojů komunikace v podniku byla následně využita pětibodová hodnotící škála, kdy respondenti zaznačili na škále od 1 – nejméně důležitý nástroj, až 5 – nejvíce důležitý nástroj.

**Tabulka č. 5:** U každého nástroje komunikace ve firmě určete, jak je pro Vás důležitý.

Nástroj IK	Průměr	Směrodatná odchylka	Pořadí
<b>osobní rozhovor</b>	4,282	1,277	<b>1.</b>
<b>e-mailová komunikace</b>	4,218	1,274	<b>2.</b>
<b>telefonické hovory</b>	4,128	1,254	<b>3.</b>
<b>porady</b>	3,865	1,175	<b>4.</b>
webové stránky – intranet BBC	3,132	1,044	5.
workshopy	3,064	1,197	6.
team buildingy	3,064	1,250	6.
společenské a sportovní akce	2,944	1,097	7.
nástěnky	2,603	1,001	8.
vzkazy	2,432	1,091	9.
interní časopis Information	2,335	1,036	10.
celofiremní časopis Intern	2,269	1,038	11.
dotazníky	2,179	1,017	12.

*Pramen: vlastní výzkum*

Zaměstnanci bez e-mailové adresy hodnotili nástroje následovně:

**Tabulka č. 6:** Nejdůležitější nástroje pro zaměstnance bez e-mailové adresy

Nástroj IK	Průměr	Směrodatná odchylka	Pořadí
<b>osobní rozhovor</b>	3,333	1,670	<b>1.</b>
<b>telefonické hovory</b>	3,167	1,624	<b>2.</b>
<b>nástěnky</b>	2,917	0,900	<b>3.</b>
<b>porady</b>	2,854	1,356	4.
workshopy	2,750	1,357	5.
team buildingy	2,750	1,485	5.
společenské a sportovní akce	2,750	1,357	5.
webové stránky – intranet BBC	2,583	1,187	6.
interní časopis Information	2,333	0,943	7.
vzkazy	2,250	1,164	8.
celofiremní časopis Intern	2,250	1,010	8.
dotazníky	2,083	1,256	8.

*Pramen: vlastní výzkum*

Z výše uvedených tabulek jasně vyplývá, že **za nejdůležitější nástroj interní komunikace ve zvoleném závodě v Kopřivnici, považují zaměstnanci osobní rozhovory, čímž lze zodpovědět první výzkumnou otázku.** Je zajímavé, že tento prvek zaznamenal nejvyšší hodnotu směrodatné odchylky, která udává odlišnost zvolených čísel v souboru. Lze tedy říci, že respondenti volili na škále dosti odlišné hodnoty. Pravděpodobně je to dáno různorodostí pracovních pozic respondentů. Dalšími důležitými nástroji jsou e-mailová komunikace a porady, což koresponduje s tvrzením Holé (kapitola 3.3.1), že osobní komunikace společně s posíláním e-mailů, tvoří základ dnešní nejen osobní, ale také firemní komunikace. Pro hlubší analýzu se autorka zaměřila také na pracovníky bez e-mailového přístupu, u kterých se nástroje umístily dosti podobně, avšak výrazně více se soustřeďují na sledování nástěnek. Ty zaznamenaly také nejnižší hodnotu směrodatné odchylky, a tím pádem nejmenší rozdílnost v určování hodnot na škále, jež jsou pro zaměstnance bez e-mailové adresy třetím nejdůležitějším nástrojem, hned za telefonickými hovory. Důležitost nástěnek pro operátory a ostatní zaměstnance bez e-mailu potvrzuje také další otázka, ve které bylo vysledováno, že 58% zaměstnanců bez e-mailu pravidelně sleduje nástěnky. Ze všech dotazovaných pak zvolilo tuto odpověď 20 %. Pro pracovníky bez e-mailu je tedy zásadní včasné a úplné informování vedoucím, který by jim měl informace od vedení „tlumočit“.

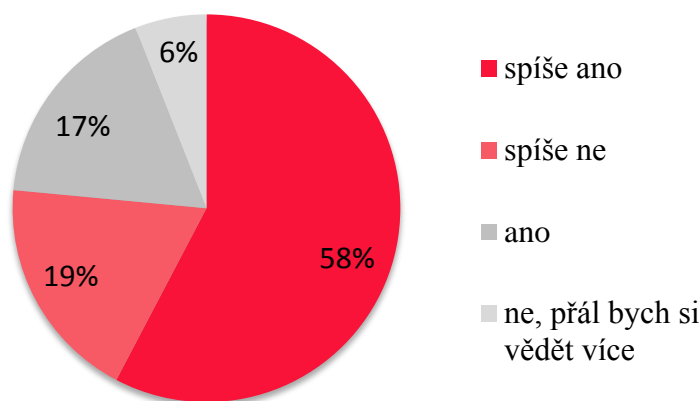
Jak vzešlo z průzkumu, velký zájem mají zaměstnanci o sportovní a kulturní akce, kterých se účastní více jak 75 % pracovníků. Nejoblíbenějšími eventy jsou Vánoční večírky a rodinný den.

Dále byla položena otázka, zda jsou pracovníci spokojeni s úrovní informovanosti. Z průzkumu vyplynulo, že 77 % dotazovaných je toho názoru, že s nimi vedení komunikuje dostatečně. Avšak 22 % by si přálo komunikovat častěji. Respondenti mohli následně volně vypsát nástroj komunikace s vedením, který jim schází. Přestože většina respondentů (přes 70 %) vypsala, že jim nechybí žádný nástroj komunikace, někteří respondenti by uvítali chat či otevřené komunikační fórum, aby se jim neustále nezahlocovala e-mailová schránka. Jiný pracovník by také uvítal pravidelné měsíční reporty ze strany vedení o stavu závodu, významných akcích a návštěvách apod. Nedostatek informovanosti v tomto ohledu dokládá také fakt, že o poslední návštěvě významných zahraničních manažerů, se velká část pracovníků vůbec nedozvěděla. Pět respondentům také chybí zpětná vazba.

Jak je patrné z níže uvedeného grafu č. 1, přesně tři čtvrtiny respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně informováni o dění v podniku. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 19 % dotazovaných a zcela nespokojených je 6 %. Na tuto celou čtvrtinu nespokojených zaměstnanců, by se mělo vedení zaměřit a odstranit příčiny nespokojenosti. Jednou z možných příčin

by mohlo být již zmíněné nedostatečné informování vedoucích pracovníků bez e-mailu a telefonů, kteří tvoří více přibližně polovinu všech zaměstnanců. Další příčinou by mohlo být, jak bude blíže popsáno níže, ne zcela správné umístění a distribuce některých komunikačních prostředků (zejména časopisů a letáků). Komunikační problém také rozhodně činí rozmístění firmy do více budov, neboť vedení sídlí v jedné části největší haly, zatímco mnoho pracovníků je soustředěno na vedlejší budově GD, kde nepřichází s nadřízenými do přímého kontaktu, a tedy neprobíhají ani pravidelné pochůzky vedoucích, které, jak jsou zmíněny v kapitole 3.3.1, bývají mimo jiné projevem zájmu o zaměstnance. Z pozorování lze dodat, že pokud taková pochůzka probíhá, u zaměstnanců často vyvolávají zvýšenou ostražitost a obavy, což podle Holé naznačuje nesprávné nastavení vnitropodnikové komunikace.

**Graf č. 1:** Jste dostatečně informováni o dění v podniku?



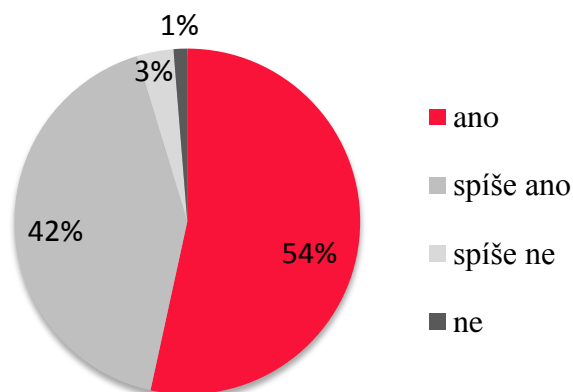
*Pramen: vlastní výzkum*

Ze závěrů průzkumu tedy lze **zodpovědět druhou výzkumnou otázku a říci, že obecně jsou zaměstnanci v Kopřivnickém závodu spíše spokojeni s úrovní informovanosti**, neboť více než tři čtvrtiny zaměstnanců zastává kladné stanovisko. Také jak potvrzuje tabulka č. 7 níže, předávání informací od nadřízených rozhodně nepatří k hlavním faktorům zabraňujícím stoprocentní plnění úkolů pracovníků.

Pro výrobní firmu jakou je Kopřivnická společnost je velmi důležité správné plnění pracovních postupů i technických procesů, od kterých se odvíjí řada dalších následných činností. Proto byla do výzkumu zařazena otázka, zda zaměstnanci vždy ví, na koho se obrátit, pokud mají nejasnosti týkající se jejich práce. 42 % pracovníků zvolilo možnost „spíše ano“ a 53 % jednoznačně ano, což se dá považovat za velmi pozitivní zjištění. V tomto ohledu je informovanost zaměstnanců dobrá, což odráží fakt, že pouze tři jedinci z celého souboru vůbec neví, na koho se obrátit, a spíše neví 3 %. Tento výsledek potvrzuje odpověď na druhou

výzkumnou otázku, avšak je nutné jej chápat jako nutný a minimální standart pro správné nastavení interní komunikace.

**Graf č. 2:** Víte vždy na koho se obrátit, pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce?



*Pramen: vlastní výzkum*

Dále autorku zajímala informovanost zaměstnanců o tom, zda jsou dostatečně informováni o výkonu své práce. Celých 75 % odpovědělo, že jsou dostatečně informováni, zbylých 25 % odpovědělo záporně. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že většina těchto nespokojených jsou pracovníci na technických pozicích, specialisté a operátoři. Respondenti z řad nižšího a vyššího managementu se zde vyskytli jen zřídka. Lze tedy usoudit, že nástroje zpětné vazby nefungují zcela správně na všech pozicích ve firmě. Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2.5, ve firmě funguje jako hlavní nástroj zpětné vazby dotazník distribuovaný jednou za tři roky. Jedná se o záležitost nařízenou centrálou v Coburgu, kterou je třeba splnit, ale firma z těchto průzkumů netěží maximum. Pro nižší pozice z výsledků průzkumu v naprosté většině nejsou vyvozovány žádné závěry, a proto prakticky postrádají smysl. Také fakt, že dotazník je sestaven univerzálně pro všechny závody, není optimální, neboť každá pobočka je něčím specifická. Tento výsledek odpovídá reálné situaci v podniku a poukazuje na značné rezervy v této oblasti. Výsledky nebývají uveřejněny a není zcela jasný další postup vyvození důsledků. Další předávání zpětné vazby (zejména na úrovni operátorů, pracovníků u linek a montáží) je na vůli každého vedoucího, který tak často činí spontánně a neplánovaně.

Autorku zajímaly také překážky, které zaměstnanci vnímají jako nejvýznamnější k výkonu jejich práce. Jak lze pozorovat z tabulky č. 7, ke stoprocentnímu plnění úkolů zaměstnancům nejvíce brání nepřesné nastavení pracovních postupů, které označilo 32 % dotazovaných. Jak bylo zmíněno výše, zaměstnanci téměř ve sto procentech případů ví,

na koho se mají obrátit v případě nejasností, avšak pravděpodobně se tak ne vždy děje nebo jim informace nejsou zcela jasně sděleny. Na druhou stranu tuto možnost označila třetina pracovníků, což sice není zanedbatelný počet, avšak ve volných odpovědích bylo mnohokrát zmíněno, že závažný problém nevidí, ale pokud by měli zvolit nějaký, byl by to tento.

Jak je popsáno v kapitole 3.4, jedním z největších stresorů na českých pracovištích jsou vztahy na pracovišti, které za negativní označilo 47 respondentů. Další velký podíl na nespokojenosti pracovníků má nejasná organizační struktura a špatná organizace práce. Vzhledem k tomu, že tato tabulka má především informativní charakter o největších příčinách nespokojenosti a tato problematika není hlavním zaměřením této práce, nebudu se jí autorka hlouběji věnovat.

**Tabulka č. 7:** Označte, co Vám nejvíce brání ke stoprocentnímu plnění úkolů.

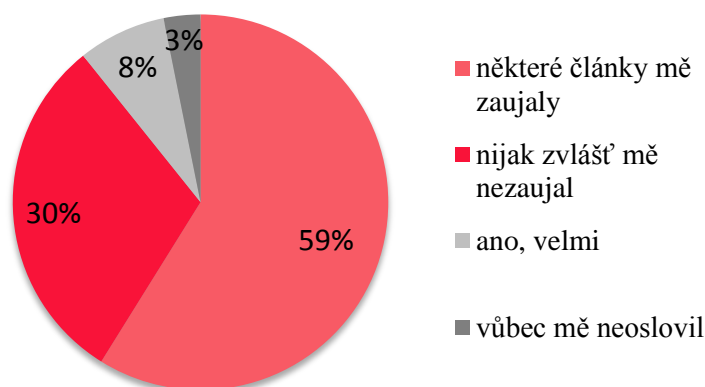
Faktory	Počet	% z celku
nepřesné nastavení pracovních postupů	75	32%
nejasná organizační struktura	58	25%
špatná organizace práce	54	23%
negativní vztahy na pracovišti	47	20%
špatné či nedostatečné vybavení	33	14%
nepříznivé pracovní prostředí	30	13%
špatné informace od nadřízených	29	12%

*Pramen: vlastní výzkum*

Vzhledem k tomu, že se závod v Kopřivnici rozhodl vydávat od prosince loňského roku interní časopis Information, byly zkoumány názory a současný postoj zaměstnanců k zavedení tohoto nového komunikačního nástroje. Překvapivým zjištěním je, že pouze 67 % dotazovaných zaregistrovalo zavedení nového interního časopisu. K celé třetině zaměstnanců se informace o jeho vydání, či samotný časopis vůbec nedostal. Z této skupiny tvoří poměrově největší část (téměř 70%) zaměstnanci na pozicích operátorů, tedy montáží u linek v pracovní hale. Hlavním důvodem se zdá být špatná distribuce v místech, kde se tyto zaměstnanci pohybují. Vzhledem k tomu, že jsou stojany s časopisy umístěny v recepcích obou hal, kde mají tyto zaměstnanci zákaz průchodu, je jasné, že je jejich umístění chybné. Bylo by vhodné umístit stojany do vchodů a východů blízko šaten, určených pro tyto pracovníky, a do odpočinkových zón, kde se ve většině případů nachází také automaty na občerstvení a pracovníci zde tráví svačínové a většinou i obědové přestávky.

Pro respondenty, kteří zaregistrovali uveřejnění interního časopisu, následovala otázka týkající se obsahu časopisu.

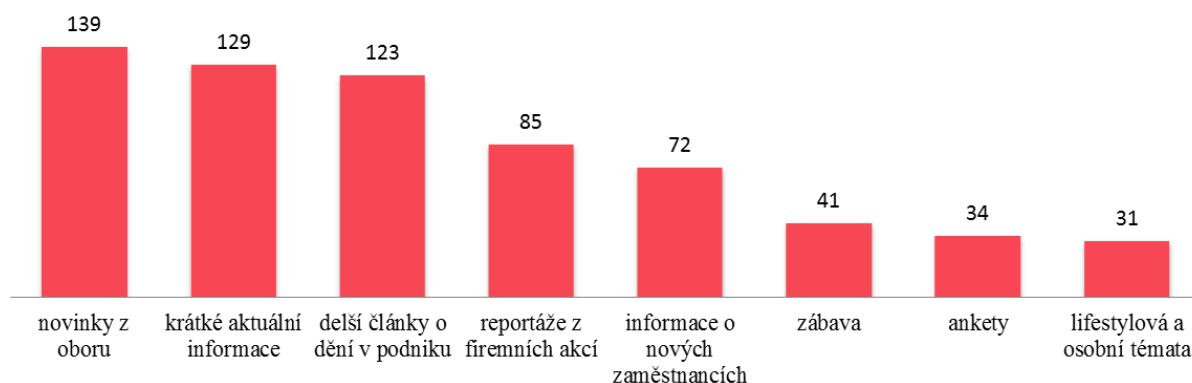
**Graf č. 3:** Zaujal Vás obsah časopisu?



*Pramen: vlastní výzkum*

Obsah časopisu hodnotí zaměstnanci v celkovém souhrnu spíše kladně. Velmi pozitivního ohlasu dosáhl u 8 % respondentů a více než polovinu zaujaly některé články. Naopak vůbec neoslovil 3 % a nijak zvlášť nezaujal 30 %. Četnost vydávání časopisu je většině zaměstnanců jedno a více jak třetina by ho častěji číst nechtěla. Proto se autorka zaměřila na to, co by si v časopisu zaměstnanci rádi přečetli a co jim tam aktuálně chybí. Výsledky jsou k vidění v níže uvedeném grafu č. 4.

**Graf č. 4:** Jaká témata byste chtěl/a v časopise číst?



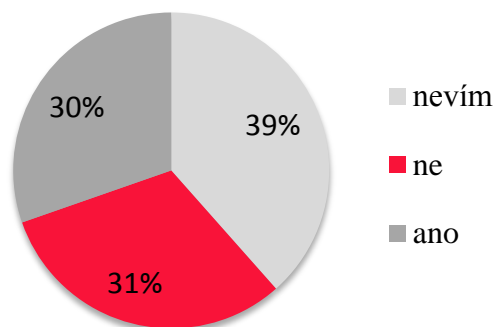
*Pramen: vlastní výzkum*

Respondenti mohli označit více než jednu odpověď, popřípadě dopsat svou vlastní. Jak je patrné z grafu, nejvíce zajímají zaměstnance novinky z oboru, krátké aktuální

informace a delší články o dění v podniku. Tento jev může nasvědčovat, že zaměstnancům chybí aktuální zdroj informací o současném dění ve společnosti a navazuje na zjištění uvedené výše, že celá čtvrtina zaměstnanců se necítí dostatečně informována o dění v podniku. Podstatně méně odpovědí zaznamenaly reportáže z firemních akcí a informace o nových zaměstnancích. Nejmenší zájem je o lifestylová osobní témata, ankety a zábavu. Dotazovaní dále ve volných odpovědích uváděli kvízy, soutěže o ceny, či budoucí záměry společnosti. Poměrně častou volnou odpovědí však bylo upozornění na fakt, že firma již publikuje celofiremní časopis Intern a informace specifické pro český závod jsou dostupné na intranetu a proto je tedy interní časopis zbytečný. Interní časopis by měl plnit, mimo jiné, zástupnou funkci intranetu pro pracovníky bez e-mailové adresy, avšak jak bylo zjištěno výše, jsou to většinou právě oni, kteří se o uveřejnění časopisu vůbec nedozvěděli. V další otázce s volnou odpovědí zaměstnanci mohli vyjádřit, zda existují nějaké informace či rubriky, které jim v časopise chybí. Mnoho zaměstnanců vypsalo, že jim aktuálně nic nechybí, ale někteří by uvítali informace o nově vypsanych volných pozicích ve firmě či jubilea zaměstnanců. Naopak u otázky s volnou odpovědí, zda jim některé rubriky či informace připadají zbytečné, uvedl jeden respondent, že mu chybí grafické výsledky a zhodnocení plnění plánů. Poměrně častá byla odpověď, že za zbytečné považují vydávání interního časopisu.

Na další otázku, zda zaměstnanci považují vydávání časopisu za nutné, jsou odpovědi značně nejednotné. Jak lze pozorovat v grafu č. 5, téměř třetina respondentů nepovažuje vydávání časopisu za nutné, což potvrzuje odpovědi na otázky zmíněné výše (například i v tabulce č. 5, kdy se projevil názor zaměstnanců, že tento časopis nepovažují za důležitý komunikační kanál.)

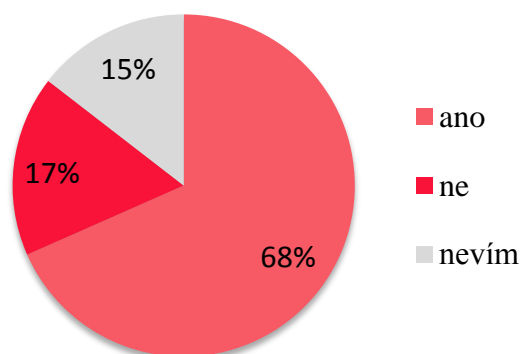
**Graf č. 5:** Je podle Vás vydávání interního časopisu nutné?



*Pramen: vlastní výzkum*

Jelikož doposud vyšlo pouze jedno vydání čtvrtletníku Information nelze z tohoto průzkumu dělat ukvapené závěry, avšak měl by firmě pomoci sladit zájmy vedení a zaměstnanců. Firma by měla věnovat pozornost zaměstnancům bez emailové adresy a časopisy umisťovat na místa, kde se nejčastěji pohybují a zvýšit tak informační zásah, neboť existuje poměrně velká část pracovníků, zejména těch bez e-mailové adresy, kteří o existenci časopisu vůbec nevědí. Podniku by měl také rozesílat interní časopis buď do e-mailových schránek zaměstnanců, nebo jej umístit na intranet firmy. Jak vzešlo z průzkumu, téměř 70 % respondentů by to uvítalo, 15 % neví a 17 % si myslí, že ne.

**Graf č. 6:** Měl by být časopis dostupný také v elektronické podobě?



*Pramen: vlastní výzkum*

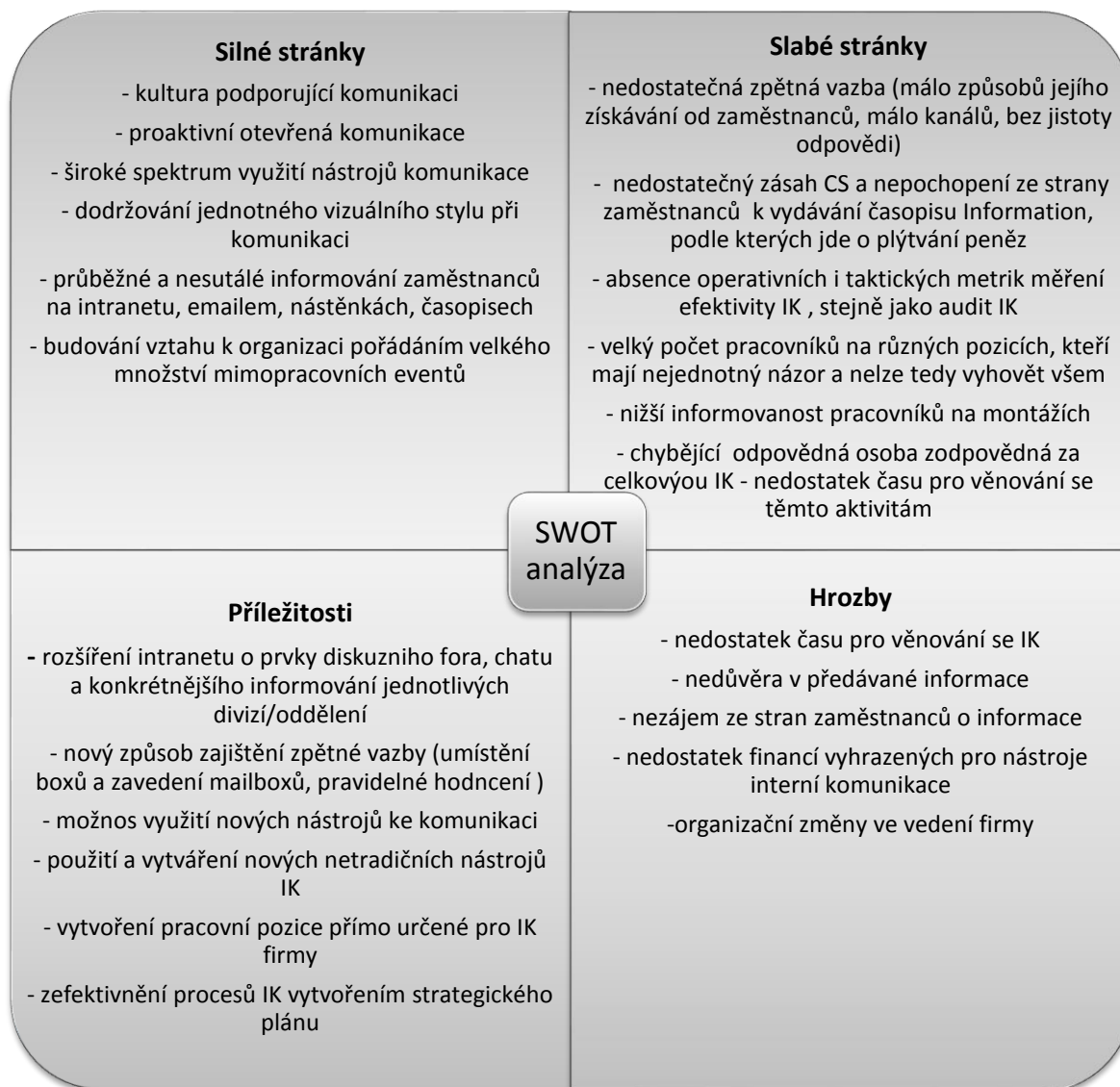
**Na třetí výzkumnou otázku,** zda většina zaměstnanců vnímá pozitivně vydávání nového interního časopisu, **lze odpovědět spíše záporně.** Jak ukázal průzkum, pouze třetina zaměstnanců vydávání časopisu považuje za nutné, ostatní neví, či odpověděli záporně. Celou třetinu zaměstnanců, kteří jej četli, obsah vůbec či nijak zvlášť nezaujal. Pro firmu by to měl být podnět pro diskusi a zvážení dalších postupů ve vydávání časopisu – jak v její distribuci směrem k pracovníkům, tak s náměty na články.



## 7.1 SWOT analýza interní komunikace

Následující obrázek shrnuje výsledky výzkumu do SWOT analýzy, čímž dojde ke zhodnocení současného nastavení interní komunikace, určení slabých a silných stránek, příležitosti a případných hrozeb. Jsou také podány návrhy na celkové zlepšení procesu IK.

**Obrázek č. 4:** SWOT analýza



*Pramen: vlastní zpracování*

Ze stanovených silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je dále vytvořena matice závažnosti/výkonnosti, matici hrozeb i příležitostí. Firmě toto grafické rozpracování všech faktorů pomůže získat větší přehled o tom, kterým faktorům interní komunikace je třeba věnovat v současnosti největší pozornost a kterými je třeba se zabývat v delším časovém horizontu.

Obrázek č. 5: Matice závažnosti/výkonnosti

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	<p><b>realizace zpětné vazby</b> - prokazatelné změny vycházející z výsledků průzkumů a navázání činností plynoucích z výsledků průzkumů</p> <p><b>interní časopis Information</b> - (nízký zásah CS, nedostatečná propagace a vysvětlení jeho existence a cílů, nepochopení jeho existence ze stran pracovníků</p> <p><b>absence operativních a taktických metrik IK</b></p> <p><b>distribuce nástrojů IK</b> - vhodnější umístění časopisů, nástěnek, letáků apod.</p> <p><b>Chybějící pracovní pozice</b> pro výkon IK</p>	<p><b>proaktivní otevřená komunikace</b> - průběžné a neustálé informování zaměstnanců e-mailem, na intranetu, nástěnkách časopisech apod.</p> <p><b>využití širokého spektra nástrojů IK</b></p> <p><b>budování vztahu k organizaci</b> pořádáním velkého množství eventů</p>
	nízká	<p>velký počet pracovníků na různých pozicích, kteří mají nejednotný názor, a tedy <b>nelze vyhovět všem v každé situaci</b></p>	<p><b>vydávání interního časopisu Information</b></p>

*Pramen: vlastní zpracování*

Díky matici závažnosti a výkonnosti lze lépe zhodnotit silné a slabé stránky interní komunikace. V prvním kvadrantu se vyskytují ty faktory, které je třeba posílit. Firma by se v rámci zlepšení fungování interní komunikace měla zaměřit na realizaci zpětné vazby a z jejich výsledků na vyplývající činnosti, které by měly být jasně prokazatelné a měřitelné. S tím souvisí také nutnost zavedení operativních a měřících technik interní komunikace, například sledování počtu unikátních návštěv na stránky při rozesílání mailingu i čtenost časopisů nejen získanou tímto výzkumem, ale její pravidelné průběžné zjišťování. Přínosným ukazatelem je zajisté i tzv. click rate, neboli ukazatel udávající procento kliknutí na sdělení, ze všech impresí (zobrazení) (Media Guru, ©2015).

Firma by měla využít i taktické metriky, kterými lze například zjistit, zda pracovníci pochopili obsah sdělení, které jim vedení chce předat. Průběžným měřením například počtu účastníků na firemním eventu, fluktuaci či počtu zlepšovacích návrhů v závodu by firma měla měřit finanční přínosy interní komunikace firmy a doložit tak její přínos.

Přestože zaměstnanci obecně nejvíce využívají e-mailovou komunikaci, nejdůležitějším nástrojem jsou však pro ně osobní rozhovory. Proto by autorka firmě doporučila stanovit pravidla pro organizování porad, schůzek a také manažerských pochůzek po pracovišti, které signalizují nejen starost o dění ve výrobě, ale i o samotné zaměstnance. Pravidelné porady zajišťují potřebný přísun informací podřízeným pracovníkům

a také touto osobní komunikací dochází k prohlubování vztahu k nadřízenému, ale i ostatním spolupracovníkům.

Dále je nutné posílit propagaci interního časopisu Information, který je třeba umisťovat převážně na místa, kde se vyskytují pracovníci montáží, kteří se o vydání časopisu v mnohých případech ani nedozvěděli (jak je zmíněno výše - do stojanů k vchodům a východům, na stoly v odpočinkových zónách a do kantýn). Pro přijetí časopisu jako oblíbeného a využívaného nástroje pro získání informací o firmě je třeba zaměstnancům vysvětlit jeho smysl, prezentovat jeho výhody a motivovat k zájmu o tento nový nástroj, neboť jak uvádí Kyša (©2013), správně zacílený firemní časopis upevňuje firemní pozici a image společnosti. Také by se díky němu měla snížit potřeba mnoha druhů letáků. Dále je nutné ucelit starost o nástěnky a jiné písemné nástroje IK – jejich umístění opět na místa s největším výskytem pracovníků bez e-mailové adresy.

V druhém kvadrantu matice lze nalézt silné stránky firemní komunikace, na kterých by firma měla stavět svou strategii. Vyskytují se zde důležité faktory, které zároveň dosahují silného efektu. Na tomto místě je třeba tyto faktory udržet co nejdéle a snažit se je neustále podporovat.

Ve třetím kvadrantu se vyskytují nepříliš významné faktory, které nejsou až tak důležité. Jelikož v závodu v Kopřivnici pracuje velké množství zaměstnanců, je téměř nemožné vyhovět přáním a připomínkám všech. Vynaložené úsilí, které by bylo při tomto množství potřeba, by tedy bylo zbytečné.

Zvážit úsilí by firma měla u faktoru nacházející se ve čtvrtém kvadrantu. Vydávání interního časopisu Information s sebou přineslo rozporuplné pocity u zaměstnanců, kteří si dle výzkumu nejsou jisti užitečností tohoto nástroje.

Obrázek č. 6: Matice příležitostí

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	<b>získávání zpětné vazby</b> - zavedení schránek a mailboxů <b>rozšíření intranetu</b> o prvky diskuzního fóra a zacílení na jednotlivé divize/oddělení	<b>technologický rozvoj</b> - využití nových nástrojů <b>vytvoření nové pracovní pozice</b> pro interní komunikaci
	nízká	vytváření a <b>aplikace nových</b> neobvyklých <b>nástrojů</b> ke komunikaci	

*Pramen: vlastní zpracování*

Pomocí matice příležitosti lze vyhodnotit příležitosti firmy v oblasti interní komunikace. Velmi atraktivní příležitosti s velkým potenciálem úspěchu se nacházejí v prvním kvadrantu matice. Zavedení nových nástrojů zpětné vazby v podobě schránek umístěných v hale a mailboxů pro pracovníky s e-mailovou adresou pomůže přinést zlepšení tím, že vznikne platforma, kde se mohou zaměstnanci bez ostychu zeptat na cokoli a sdělit názory i připomínky, které by se třeba neodhodlali sdělit ústní formou. Firma by měla také uvažovat o zavedení průzkumů spokojenosti, které by probíhalo každým rokem jeden den mimo firmu. Skupina kolegů by otevřeně hovořila o svém vedoucím přizvanému externímu pracovníkovi, který by celý tento den koordinoval. Vedoucímu budou následně sděleny reakce podřízených, ke kterým by se vyjádřit také on sám. Cílem těchto setkání bude podat konstruktivní kritiku na sebe i svého nadřízeného. Ze sezení následně vzejde závěrečná zpráva o průběhu, ze které by personální oddělení mělo vyvodit další kroky.

Velkou příležitostí s potenciálem úspěchu je také rozšíření intranetu o prvky diskuzního fóra/chatu, které umožní rychlejší komunikaci a informovanost mezi zaměstnanci, kterým se nebude zaplňovat e-mailová schránka. Také díky cílení na jednotlivé útvary či divize vznikne možnost jejich konkrétnějšího informování.

Jako obtížně realizovatelnou možnost, která se nachází v druhém kvadrantu, se zdá být vytvoření nové pracovní pozice pro pracovníka, který by se kompletně staral o všechny aktivity vnitrofiremní komunikace a zamezilo by se tak delegování činností na více zaměstnanců, kteří mají v hlavním popisu práce odlišné aktivity. Kromě toho by se zabránilo informačnímu a komunikačnímu šumu. Avšak vytvoření této pozice je zcela na vůli centrály v Coburgu, která zaštiťuje mimo jiné také marketingové aktivity poboček.

Další nevýhodou je finanční hledisko, neboť firma by musela zaměstnat dalšího pracovníka. Nákladnou aktivitou se také jeví zavádění nových nástrojů interní komunikace souvisejících s technologickým rozvojem.

Mezi málo atraktivní příležitosti z krátkodobého hlediska patří zavádění a následná aplikace nových neobvyklých nástrojů interní komunikace, neboť v současné době firma používá velké spektrum nástrojů. Dále nebyly nalezeny nevýznamné příležitosti, proto zůstává čtvrtý kvadrant volný.

**Obrázek č. 7: Matice ohrožení**

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nizká
závažnost	vysoká	<b>nedostatek času</b> pro věnování se interní komunikaci	<b>nedůvěra</b> v předávané informace <b>nezájem o informace</b> ze strany zaměstnanců
	nizká	<b>nedostatek financí</b> pro podporu interní komunikace	<b>změny ve vedení firmy</b>

*Pramen: vlastní zpracování*

Díky matici hrozeb je firma schopna zaznamenat více či méně pravděpodobná rizika, která mohou nastat. První kvadrant ukazuje vysokou míru ohrožení. V současné době by správné fungování komunikace ve firmě mohl ohrozit nedostatek času pro věnování se aktivitám interní komunikace. Jak již bylo zmíněno, aktivity interní komunikace si mezi sebou rozděluje několik pracovníků z personálního oddělení, sekretariátu atd., kteří jsou zaneprázdnění plněním úkolů hlavní náplně jejich práce. Situace, kdy není stanovena osoba zodpovídající za kroky a celkový stav vnitrofiremní komunikace, představuje v současné době největší hrozbu. Personální oddělení by tedy mělo požádat centrálu o povolení zařadit tuto pracovní pozici do Kopřivnického závodu.

Průběžně by měla firma sledovat hrozby nacházející se v druhém kvadrantu matice. Okamžité kroky k nápravě by firma měla podniknout, pokud by se projevil nezájem o předávané informace, či dokonce nedůvěra v ně.

Nedostatek financí pro fungování interní komunikace představuje potenciální riziko, které udává třetí kvadrant matice hrozeb. Při současné ekonomické situaci dosahuje tato hrozba malé důležitosti, avšak situace se může v budoucnu změnit. Vzhledem k tomu, že autorce nebyl sdělen rozpočet na aktivity vnitrofiremní komunikace, je významnost této hrozby těžce odhadnutelná.

Oblast čtvrtého kvadrantu ukazuje nízké ohrožení. Hrozba, že by ve vedení podniku došlo k významným změnám, je v současné době velmi malá.

## 7.2 Doporučení změn v interní komunikaci

Na základě výsledků zjištěných informací z průzkumu a provedené SWOT analýzy budou shrnuty podaná doporučení a dojde k závěrečnému zhodnocení interní komunikace ve zvolené společnosti.

Firma by měla i v budoucnu uplatňovat strategii proaktivní otevřené komunikace s využitím mnoha komunikačních nástrojů, které jsou v souladu s poznatky z teoretické části práce. Samozřejmě je důležité dále průběžně informovat pracovníky o změnách, novinkách a všech událostech ve firmě, což je nezbytné pro předcházení zkreslení informací a pocitu zatajování skutečností či vyvolání pocitu nedůvěry. Neustálou pozornost je třeba věnovat dodržování jednotného vizuálního stylu, kterému by měl být nadále přizpůsobeny všechny nástroje IK.

Pozornost by měla být věnována správnému postupu v případě předávání informací zaměstnancům bez e-mailové adresy. Z výzkumu vyplynulo, že interní komunikace pokulhá zejména ke vztahu k pracovníkům na linkách a montážích. Je třeba posílit systém nástěnek, které mají díky svému vhodnému umístění u vchodu a východu do pracovních hal velký potenciál. Nástěnky je nutné pravidelně aktualizovat a podávat jejich prostřednictvím stejné informace jako zaměstnancům s e-mailovou adresou. Pro ty by bylo přínosné rozšířit intranet o chat či otevřenou diskuzi pro rychlou a snadnější komunikaci, kde by jednotlivé témata mohli sledovat všichni zaměstnanci, čímž by se zvýšila jejich informovanost napříč ostatními odděleními. Vhodné by také bylo zavést pravidelné pochůzky vedoucích pracovníků do výrobních hal jednotlivých divizí, zajišťující jejich pravidelný kontakt s vedením firmy. Protože jsou pro zaměstnance nejvíce důležité osobní rozhovory, měl by se také zavést systém pravidelných porad a osobních schůzek s vedením pracoviště na každém oddělení. Z těchto porad by měl vzejít report či krátký dokument o proběhlé schůzce, který by byl veřejně přístupný na společném úložišti. Díky tomu by mohli mít i ostatní pracovníci přehled o výsledcích na daném pracovním úseku, stavu plnění plánů apod.

Uvedené nedostatky týkající se předávání informací i hodnocení zaměstnanců by mohlo vyřešit vypracování komunikačního plánu pro jednotlivé vedoucí, který by byl v souladu s celkovým komunikačním plánem podniku. Ten by měl mimo jiné zahrnovat také organizaci interních školicích programů, díky nimž by docházelo ke sdílení znalostí v rámci jednotlivých oddělení navzájem a výměně know-how. Co se týče zpětnovazebního systému, vyjma již zmíněných schránek a mailboxu pro dotazy a připomínky, by firma měla zavést kaž-

doroční průzkumy spokojenosti za přítomnosti externisty. Obzvláště pro vedoucí týmů, mistry a manažery by bylo vhodné zavést hodnocení pomocí 360 stupňové vazby, která poskytne komplexnější a objektivnější hodnocení využitelné pro jejich další osobní rozvoj.

Určité změny by měly proběhnout také v propagaci jednotlivých komunikačních nástrojů, zejména pak časopisu *Information*, o kterém doposud neví třetina zaměstnanců. Autorka doporučuje také časopis zasílat e-mailem a umístit na intranet, čímž dojde k většímu zásahu cílové skupiny. Jak již bylo několikrát zmíněno, zejména umístování nástěnek, letáků a časopisů by mělo být situováno do vchodů a východů určených pro pracovníky na montážích, pro které jsou tištěné materiály hlavním zdrojem informací. Dále by bylo vhodné stojany s těmito materiály umístit do odpočinkových zón, jídelen a popřípadě také šaten na obou budovách, kde tráví zaměstnanci nejvíce času při příchodu do firmy a před odchodem domů.

Tyto dílčí aktivity interní komunikace by měla zaštiťovat pověřená osoba, zabývající se interní komunikací v závodu. Vedení by mělo přinejmenším zvážit přínos nového pracovníka, který by měl v plném popisu práce starost o interní komunikaci, což ubere práci a starost ostatním pracovníkům, mezi které jsou v současné době rozhozeny dílčí úkoly a proto chybí celková koordinovanost a ucelenost. Samozřejmostí je pak provádění měření nástrojů interní komunikace operativními i taktickými metrikami a provádění interního auditu, na který však v současné době není čas ani prostor.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce je analyzovat nástroje interní komunikace ve vybrané společnosti a popsat její současný stav. V teoretické části práce je podán ucelený rozhled na formy a nástroje interní komunikace. Zmíněny jsou také nové trendy v oblasti interní komunikace a popsána je i firemní kultura, která k této problematice nezbytně patří.

Předmětem zkoumání byl výrobní závod nadnárodní společnosti nacházející se v Kopřivnici. Na základě provedeného výzkumu zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s nastavením interní komunikace a využitím jednotlivých komunikačních kanálů se autorka snažila nalézt nedostatky v současném nastavení, na základě kterých byly podány návrhy na zlepšení.

Hlavní výsledky výzkumu prokázaly, že obecně jsou zaměstnanci s úrovní informovanosti v podniku spokojeni, neboť tento názor zastává více než tři čtvrtiny zaměstnanců. Ukázalo se, že za nejdůležitější nástroj vnitrofiremní komunikace považují zaměstnanci osobní komunikaci. Neméně důležitým nástrojem je také e-mailová korespondence. Na třetí výzkumnou otázku, zda většina zaměstnanců vnímá pozitivně vydávání nového interního časopisu Information, lze na základě analýzy dotazníků odpovědět záporně. Pro větší přehled o silných i slabých stránkách a příležitostech a hrozbách interní komunikace byla sestavena SWOT analýza, ze které byly vyvozeny opatření a postupy vedoucí ke zlepšení dosavadního stavu vnitrofiremní komunikace v Kopřivnickém závodu.

Vypracováním práce autorka splnila všechny cíle, které si stanovila. Vzhledem k tomu, že zaměření této bakalářské práce jí je velmi blízké, jí práce dala velký osobní přínos. Doufá, že navržené doporučení a postupy se v blízké době uskuteční a pomohou ke zlepšení fungování interní komunikace ve vybrané firmě.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, Business books. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] BUCHTOVÁ, Božena, 2010. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Brno. ISBN 80-210-3396-7.
- [5] ČERNÁ, Jitka, 2006. *Public relations: komunikace organizací*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Učební texty. ISBN 80-86754-65-0.
- [6] FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [7] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [8] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] HURST, Bernice, 1994. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada. ISBN 80-854-2440-1.
- [10] JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.
- [11] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

- [14] NAKONEČNÝ, Milan, 1999. *Sociální psychologie: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7.
- [15] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0564-.
- [16] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání Praha: ASPI, Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [17] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

### Elektronické zdroje:

- [1] HR NEWS, © 2015, Institut interní komunikace: *Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace*. [online]. [cit. 2015-02-05] Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease/id/2342346>
- [2] KYŠA, Leoš, 2013. *Firemní časopisy umějí přinést benefit*. Strategie.cz [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/firemni-casopisy-umeji-prinest-benefit-959207>
- [3] MEDIA GURU, 2015. *Mediální slovník* [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/click-rate/>
- [4] MICHL, Petr, 2012, *Interní komunikace se musí měřit*. Marketing journal.cz [online] [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/praxe/interni-komunikace-se-musi-merit\\_\\_s284x9463.html](http://www.m-journal.cz/cs/praxe/interni-komunikace-se-musi-merit__s284x9463.html)
- [5] PAVLEČKA, Václav, 2008. *Nástroje interní komunikace*. Marketing journal.cz [online] [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)
- [6] STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT, ©2005-2012, SWOT analýza. [Online] [cit. 2015-03-13]. Dostupné z : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X =SWOT+analyza&IdPojPass=59>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

atd a tak dále

CAWI Computer Assisted Web Interviewing

č. číslo

HR Human Resources

IK interní komunikace

PR Public Relations

např. například

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek č. 1</b> : Matice výkonnosti/závažnosti.....	25
<b>Obrázek č. 2</b> : Matice příležitostí .....	26
<b>Obrázek č. 3</b> : Matice hrozeb.....	26
<b>Obrázek č. 5</b> : SWOT analýza .....	49
<b>Obrázek č. 6</b> : Matice závažnosti/výkonnosti.....	50
<b>Obrázek č. 7</b> : Matice příležitostí .....	52
<b>Obrázek č. 8</b> : Matice ohrožení .....	53

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka č. 1</b> : Rozložení respondentů .....	39
<b>Tabulka č. 2</b> : Rozložení zaměstnanců.....	39
<b>Tabulka č. 3</b> : Nejčastěji využívané nástroje IK v podniku .....	40
<b>Tabulka č. 4</b> : Nejvíce využívané nástroje IK pracovníků bez e-mailové adresy. ....	41
<b>Tabulka č. 5</b> :U každého nástroje komunikace určete, jak je pro Vás důležitý.....	41
<b>Tabulka č. 6</b> : Nejdůležitější nástroje pro zaměstnance bez e-mailové adresy .....	41
<b>Tabulka č. 7</b> : Označte, co Vám nejvíce brání ke stoprocentnímu plnění úkolů. ....	45

**SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf č. 1 :</b> Jste dostatečně informováni o dění v podniku?.....	43
<b>Graf č. 2 :</b> Víte na koho se obrátit, pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce?.....	44
<b>Graf č. 3 :</b> Zaujal Vás obsah časopisu?.....	46
<b>Graf č. 4 :</b> Jaká témata byste chtěl/a v časopise číst?.....	46
<b>Graf č. 5 :</b> Je podle Vás vydávání interního časopisu nutné? .....	47
<b>Graf č. 6 :</b> Měl by být časopis dostupný také v elektronické podobě? .....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník k výzkumu u zaměstnanců

Příloha 2: Grafy

## PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

**Jak jste spokojen/a s fungováním firmy jako celku?**

zcela spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  zcela nespokojen

**Zdá se Vám, že péče o zaměstnance je na dobré úrovni?**

(Benefits, stravování, zdravotní péče, mimopracovní aktivity apod.)

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**Které formy komunikace ve firmě využíváte nejvíce?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> interní časopis Information  | <input type="checkbox"/> vzkazy                        |
| <input type="checkbox"/> celofiremní časopis Intern   | <input type="checkbox"/> osobní rozhovor               |
| <input type="checkbox"/> telefonické hovory           | <input type="checkbox"/> workshopy                     |
| <input type="checkbox"/> porady                       | <input type="checkbox"/> teambuildingy                 |
| <input type="checkbox"/> e -mailová komunikace        | <input type="checkbox"/> webové stránky – intranet BBC |
| <input type="checkbox"/> nástěnky                     | <input type="checkbox"/> jiné                          |
| <input type="checkbox"/> dotazníky                    | <input type="checkbox"/> Vlastní odpověď               |
| <input type="checkbox"/> společenské a sportovní akce |  |



**U každého nástroje komunikace ve firmě označte, jak je pro Vás důležitý.**

(na škále důležitosti 1 -5 ; 1 - nedůležitý až 5 nejvíce důležitý)

	1	2	3	4	5
celofiremní časopis Intern:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interní časopis Infromation:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonické hovory:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e -mailová komunikace:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nástěnky:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dotazníky:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společenské a sportovní akce:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzkazy:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní rozhovor:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
webové stránky – intranet BBC:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
workshopy:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teambuildingy:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Chybí Vám nějaký nástroj komunikace s kolegy či vedením?**

ano - Který?  ne  Vlastní odpověď:

**Považujete nějaký nástroj za zbytečný? Pokud ano, který?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> celofiremní časopis Intern  | <input type="checkbox"/> e -mailová komunikace |
| <input type="checkbox"/> interní časopis Information | <input type="checkbox"/> nástěnky              |
| <input type="checkbox"/> telefonické hovory          | <input type="checkbox"/> dotazníky             |

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> společenské a sportovní akce | <input type="checkbox"/> teambuildingy  |
| <input type="checkbox"/> vzkazy                       | <input type="checkbox"/> intranet – BBC |
| <input type="checkbox"/> osobní rozhovor              |   |
| <input type="checkbox"/> workshopy                    |   |

**Zajímají Vás společenské a sportovní akce, které firma pořádá?**

- ano, snažím se účastnit co nejvíce
- ano, občas se účastním
- nijak zvlášť mě nezajímají
- nezajímají mě vůbec, nikdy se neúčastním

**Které akce jsou pro Vás nejatraktivnější?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> rodinný den            | <input type="checkbox"/> dny zdraví                            |
| <input type="checkbox"/> kurz vaření            | <input type="checkbox"/> masáže                                |
| <input type="checkbox"/> fotbalový turnaj       | <input type="checkbox"/> cvičení                               |
| <input type="checkbox"/> volejbalový turnaj     | <input type="checkbox"/> plavání                               |
| <input type="checkbox"/> lyžařský zájezd        | <input type="checkbox"/> vánoční večírek                       |
| <input type="checkbox"/> závody v lyžování      | <input type="checkbox"/> Vlastní odpověď: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> akce pořádané pro děti |  |

**Ocenil/a byste ještě nějakou další akci či postrádáte nějakou akci?**

**Všimáte si informací uveřejněných na nástěnce?**

- ano, nástěnky pravidelně sleduji
- občas se na ně podívám
- nevšímám si jich
- vůbec mě nezajímají

**Zaregistrovali jste uveřejnění interního časopisu Information?**

- ano  ne

**Zaujal Vás obsah časopisu?**

ano  ne  nevím

**Je podle Vás vydávání interního časopisu nutné?**

ano  ne  nevím

**Vyhovuje Vám četnost vydávání časopisu? (Jednou za 3 měsíce)**

- ano, častěji bych si ho číst nechtěl  
 přál bych si ho číst častěji  
 je mi to jedno

**Která z těchto témat byste chtěl/a v časopise číst?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> lifestyleová a osobní témata     | <input type="checkbox"/> ankety                    |
| <input type="checkbox"/> informace o nových zaměstnancích | <input type="checkbox"/> zábava                    |
| <input type="checkbox"/> delší články o dění v podniku    | <input type="checkbox"/> krátké aktuální informace |
| <input type="checkbox"/> novinky z oboru                  | <input type="checkbox"/> Vlastní odpověď           |
| <input type="checkbox"/> reportáže z firemních akcí       |  |

**Existují nějaké informace/rubriky, které Vám v časopise aktuálně chybí?**

**Existují nějaké informace/ rubriky, které v časopise považujete za zbytečné?**

- ano - jaké?  
 ne

**Měl by být časopis dostupný také v elektronické podobě?**

ano  ne  nevím

**Komunikuje s Vámi vedení dostatečně?**

podle mého názoru až příliš často  tak akorát  ne, přál/a bych s vedením komunikovat více

**Jste dostatečně informováni o dění v podniku?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne, přál bych si vědět více

**Víte vždy na koho se obrátit, pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**Jste dostatečně informováni o tom, zda vykonáváte dobře svou práci?**

ano  ne

**Označte, který z následujících aspektů Vám nejvíce brání k sto procentnímu plnění úkolů.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nepříznivé pracovní prostředí   | <input type="checkbox"/> nepřesné nastavení pracovních postupů |
| <input type="checkbox"/> špatné či nedostatečné vybavení | <input type="checkbox"/> špatné informace od nadřízených       |
| <input type="checkbox"/> špatná organizace práce         | <input type="checkbox"/> nejasná organizační struktura         |
| <input type="checkbox"/> negativní vztahy na pracovišti  | <input type="checkbox"/> Vlastní odpověď                       |

**Pokud chcete cokoliv projednat s vedením, jaký má k tomu postoj?**

- co nejdříve semnou probere, co potřebuji
- domluvíme se na termínu, kdy věc probereme
- musím se připomínat
- nevěnují se mi vůbec

**Vaše pohlaví:**

- muž
- žena

**Jak dlouho pracujete ve firmě?**

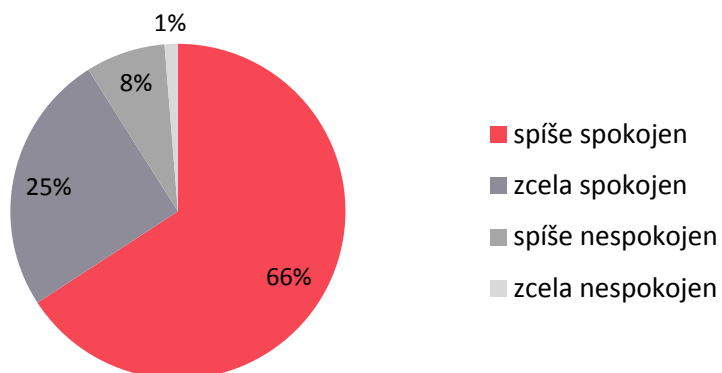
- 1 -3 roky
- 3 -5 let
- 5 -10 let
- 10 a více let

**Vaše pracovní pozice (pracovní úsek)**

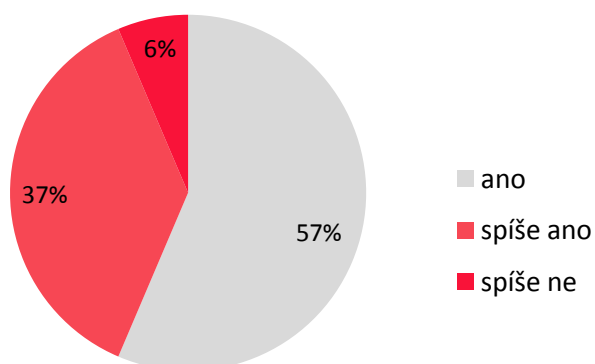
- top management
- management
- týmový vedoucí
- vedoucí oddělení
- specialista
- jiná - vypište
- pracovník technické pozice
- mistr
- seřizovač
- operátor

## PŘÍLOHA II – GRAFY

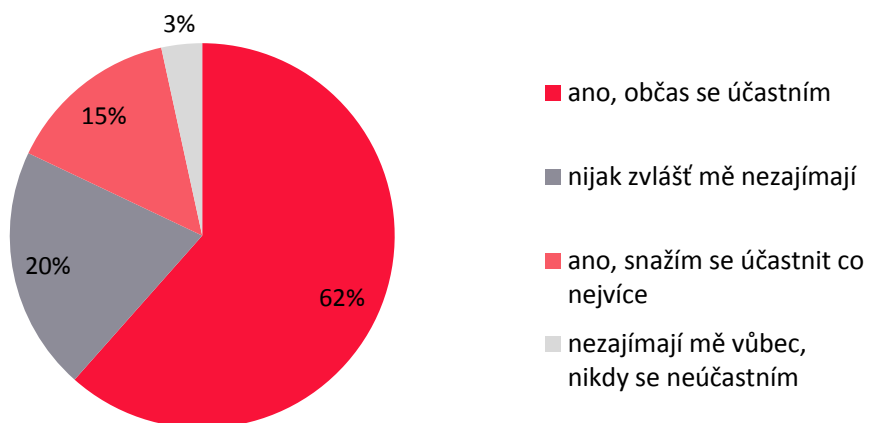
Jak jste spokojen/a s fungováním firmy jako celku?



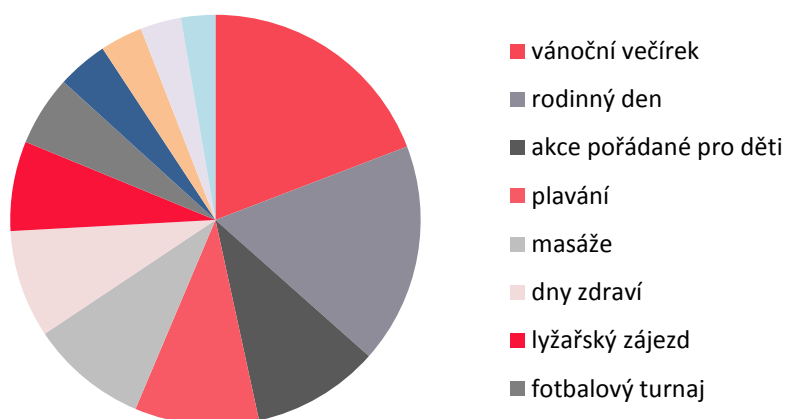
Zdá se Vám, že péče o zaměstnance je na dobré úrovni?



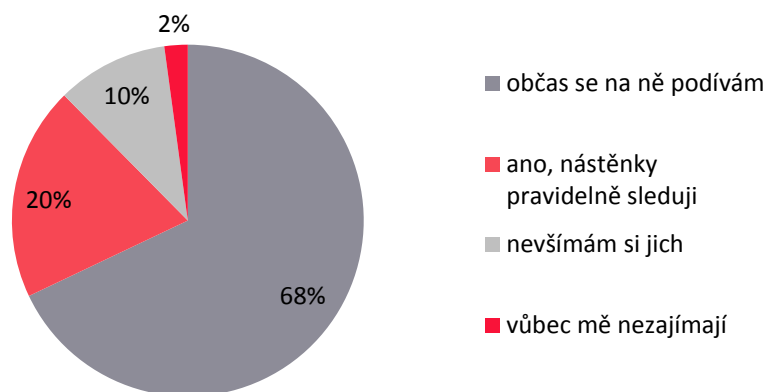
### Zajímají Vás společenské a sportovní akce, které firma pořádá?



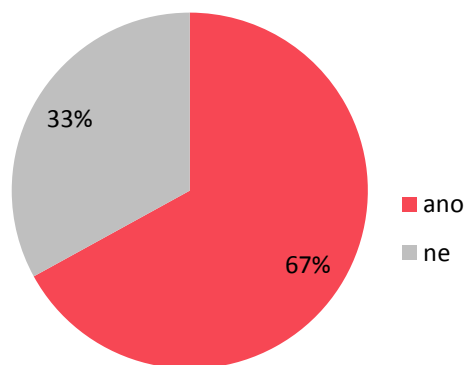
### Které akce jsou pro Vás nejméně atraktivní?



### Všimáte si informací uveřejněných na nástěnce?

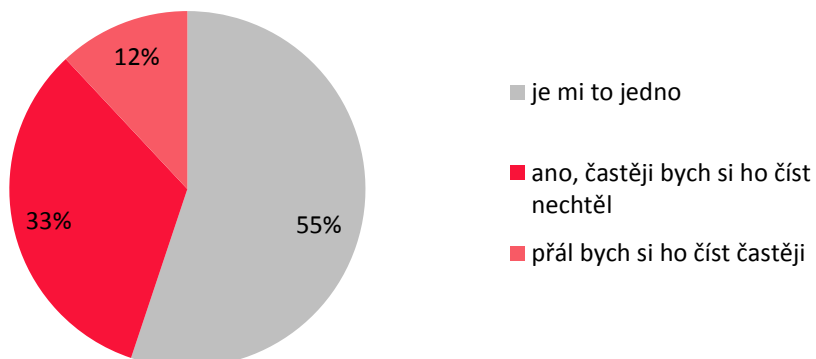


### Zaregistrovali jste uveřejnění interního časopisu pro zaměstnance Brose Kopřivnice?





### Vyhovuje Vám četnost vydávání časopisu? (Jednou za 3 měsíce)



### Komunikuje s Vámi vedení dostatečně?



**Jste dostatečně informováni o tom, zda vykonáváte  
dobře svou práci?**

