

Vliv interních PR na postoje a hodnoty zaměstnanců firmy

Jana Březíková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

RESUMÉ

Anotace česky

Chce-li být jakákoli firma úspěšná na trhu, měl by první krok zahrnovat její správnou vnitřní organizaci. Hlavním předpokladem pro život každé firmy je spokojený zaměstnanec. Management by se proto měl zaměřovat na faktory, které jsou důležité pro příznivé pracovní prostředí a klima zaměstnanců. To zahrnuje jednotnou vnitřní kulturu, která respektuje firemní identitu a kde zaměstnanci pracují se stejným přesvědčením v naplňování společných firemních cílů. Jednotná firemní kultura je spojena s vnitřní komunikací a vnitřním prostředím společnosti. Management by měl zajišťovat materiální vybavení pracoviště, starat se o motivaci zaměstnanců, kvalitní sociální a zdravotní péči a budování pozitivních vztahů na pracovišti.

Anotace ve světovém jazyce

When any organization want to be prosperous on the market, its first step should be in proper inner organization. Satisfied employee is the main premise for vital of each organization. The management should be aim at the factors, which are important for positive working enviroment and climate. It is account: Construct the unity inner culture, what respect the identity of corporation and where the employees work with the same conviction about the collective target. Unity culture is connected with the inner communication such the other part of inner enviroment. Management should take care about material enviroment, motivation of employees, good social and health care and about positive relationships in organization.

Na tomto místě chci poděkovat paní PhDr. Magdě Gregarové, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení a rady, které mi poskytla při zpracování mé práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Praze dne 17. 4. 2005

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 PR JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE.....	10
1.1 VEŘEJNOST, CÍLOVÉ SKUPINY PR.....	12
1.2 NÁSTROJE A KANÁLY PR.....	14
1.3 INTERNÍ PR.....	15
2 FIREMNÍ IDENTITA, KULTURA A IMAGE.....	19
2.1 FIREMNÍ IDENTITA.....	19
2.2 FIREMNÍ KULTURA.....	21
2.3 FIREMNÍ KULTURA JAKO PROSTŘEDEK OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ	25
2.4 IMAGE.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC A. S.	29
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
3.2 ÚSEK LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
3.2.1 Zaměstnanecké výhody.....	32
3.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	36
3.2.3 Ostatní aktivity HR.....	38
3.3 ODDĚLENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	39
3.3.1 Zaměstnanecký časopis T-Mobile echo.....	41
3.3.2 Zaměstnanecké párty.....	42
3.3.3 T-Mobile Roadshow	42
3.3.4 On-line rozhovory	43
3.3.5 Majáková setkání	43
3.3.6 Plakátové kampaně	44
3.3.7 Intranet.....	44
3.3.8 Budova sídla společnosti.....	45
4 FIREMNÍ KULTURA T-MOBILE	46
5 ZAMĚSTNANECKÉ PRŮZKUMY T-MOBILE.....	49
5.1 ZAMĚSTNANECKÝ PRŮZKUM SPOKOJENOSTI.....	49
5.2 PRŮZKUM TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	51
5.3 SONDA TÝKAJÍCÍ SE SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ÚSEKU	52

5.4	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	56
ZÁVĚR.....		59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		60
SEZNAM PŘÍLOH.....		61

ÚVOD

Dobrá komunikace mezi organizací a jejími cílovými skupinami se stala klíčovým faktorem nejen každodenní činnosti, ale také budoucího rozvoje všech oborů podnikatelské činnosti. Schopnost efektivně komunikovat a dosáhnout tak vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností bývá měřítkem i důvodem úspěchu nebo neúspěchu na trhu. Většina firem se snaží budovat a následně rozvíjet své vztahy se zákazníky a partnery. Zaměřují se hlavně na komunikaci plynoucí směrem ven z firmy. Jen málo firem si uvědomuje, že kvalitní, vyvážené a přátelské vztahy mezi zaměstnanci (popř. mezi zaměstnanci a managementem firmy), včetně jejich dobré vzájemné komunikace, vytváří naprostý základ pro úspěšný a dynamický růst společnosti. Pokud tyto vztahy nefungují na dobré úrovni, firma navenek na zákazníka působí nestabilně a neprofesionálně. Z toho vyplývá, že funguje-li dobře komunikace nejen mezi členy pracovní skupiny, ale v celé firmě, reaguje také celá firma na podmínky trhu na potřeby a přání zákazníků daleko pružněji a lépe než její konkurenti.

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno několika složkami. Jde o vnitřní kulturu podniku, která sjednocuje hodnoty, normy a názory zaměstnanců, kteří se na jejich základě mohou s firmou identifikovat. Dále jde o složky vnitřního prostředí, jako jsou mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců, materiální zabezpečení pracoviště, či způsoby interní komunikace ve společnosti. Tyto složky již v podstatě vycházejí z kultury společnosti a jejich kvalita je důležitá pro její efektivní fungování. Především interní komunikace je důležitý prostředek, na jehož základě se mezi zaměstnanci vytvářejí formální i neformální vztahy a také získávají informace o firmě.

Téma vlivu interních public relations na postoje a hodnoty zaměstnanců jsem si vybrala zejména proto, že interní PR a interní komunikace vůbec, jsou většinou poměrně podceňovanou součástí firemní marketingové komunikace. Přesto si myslím, že právě interní PR, příznivé vnitřní klima a dobrá interní komunikace jsou důležitým prostředkem, jak zefektivnit fungování celé společnosti. Interní PR by měly být důležitou součástí v komunikaci všech firem, zejména těch velkých, kde pracují stovky nebo tisíce zaměstnanců, protože o to je zde vnitřní komunikace a předávání informací složitější a náročnější. Z toho důvodu se budu v praktické části této práce podrobněji zabývat analýzou vnitřní komunikace a interními PR velké mezinárodní firmy. Jde o společnost T-Mobile Czech Republic a.s., jednoho ze tří mobilních operátorů na českém trhu. Analýza

bude zaměřena na jednotlivé nástroje interních PR ve společnosti a na organizační strukturu z pohledu personálního řízení. Konkrétněji se budu také věnovat cílům a úkolům interní komunikace z pohledu Oddělení interní komunikace a Úseku lidských zdrojů, s čímž souvisí jejich vliv na postoje a hodnoty zaměstnanců ve společnosti. Protože v tématu vnitřní komunikace se zaměstnanci, je pro management vždy důležitá zpětná vazba, součástí práce jsou také analýzy a zjištěné výsledky některých interních průzkumů, které se týkaly vnitřního klimatu, kultury a celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Na základě této analýzy a menší sondy, kterou jsem provedla mezi zaměstnanci Obchodního úseku, a která naznačuje současný stav ve firmě, se chci pokusit navrhnout případná řešení ke zvýšení efektivity interní komunikace a interních PR ve vztahu k postojům a hodnotám zaměstnanců firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PR JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE

Schopnost komunikovat je jednou ze základních složek lidského poznání. Schopnost jedince vstupovat do kontaktu s ostatními prostřednictvím výměny myšlenek je prvním krokem v odlišení lidských bytostí od bytostí ostatních. Komunikace je základ každodenní existence moderního člověka a každé firmy, ať už malé či velké. Každá organizace potřebuje vědět, co se děje v různých skupinách, se kterými se střetává, a jak dosáhnout toho, aby s ní spolupracovaly různé skupiny veřejnosti. Při zjednodušení můžeme říci, že existuje šest základních způsobů komunikace:

1. ústní
2. písemná
3. pomocí signálů a symbolů
4. gestikulací (pohybem prstů, výrazem tváře)
5. neverbální zvuková (hudba, zvuková signalizace)
6. kombinace výše uvedených, jako je mluvené slovo, hudba, televizní scénky nebo mluvené slovo doprovázené gestikulací při konverzaci (Lesly, 1995, s. 54)

Většina výkladů procesu komunikace byla připravena již řečníky Platonovy generace a možnosti komunikačního procesu byly zdokonalovány v průběhu staletí. Pokud je pravdou, že inteligentně vedená komunikace způsobuje obrovské změny, je také pravda, že větší část komunikačního úsilí je neúspěšná nebo se obrací přímo proti svému zdroji. Pochopení toho, kdy se jedná o způsob účinné nebo neúčinné komunikace, je předmětem výzkumů a dohadů.

Public Relations (PR) znamenají mnohem více než pouhou komunikaci. Podstata PR je definována mnohem širěji. Existuje mnoho definic celku PR, které více či méně vystihují základní předmět této činnosti. Podle jedné z nich jsou PR funkce řízení, která hodnotí postoje veřejnosti a sjednocuje politiku organizace s veřejným zájmem. Přípravuje a realizuje také všechny činnosti, které vedou k pochopení a přijetí těchto kroků ze strany veřejnosti. PR jsou také komunikačním nástrojem, který je užíván pro podporu dobrého jména firmy jako celku. PR jsou činnost, která také identifikuje a překonává rozdíly mezi tím, jak je firma ve skutečnosti vnímána veřejností, a tím, jak by chtěla být vnímána.

Základním prvkem PR je kvalitní komunikace. Úkolem PR specialistů je tedy komunikovat s médii, veřejností nebo obchodními partnery, ale také zajišťovat dobrou komunikaci uvnitř společnosti. Public relations slouží především k vytváření a udržování dobré firemní image. Image firmy může být v určitém smyslu zrcadlem jejích skutečných kvalit. Aby tomu tak opravdu bylo, je nutné komunikovat s okolím – srozumitelně prezentovat firemní poslání, průběžně informovat o rozvoji firmy a jejích výsledcích. Tím vším je totiž firemní image utvářena a ovlivňována.

Mezi praktiky a teoretiky je nejrozšířenější definicí PR ta, která byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations (IPR): „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“ (Strategie, příloha Komunikace v podlinkách, 2004, s. 36)

Za společné prvky PR bývají považovány tyto:

- a. PR jsou nástrojem řízení, což vyžaduje, aby byla veškerá komunikace prováděna efektivně
- b. PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi firmou a její veřejností
- c. PR jsou řízením vztahů mezi společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou
- d. PR jsou proces, který směřuje k vytvoření pozitivních postojů nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní
- e. PR jsou více než pouhé přesvědčování, jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace firmy a jejího image
- f. PR jsou nepřetržitou činností, která podporuje reklamní a marketingové aktivity firmy.

Zjednodušeně mohou být PR definovány jako napomáhání vzájemnému přizpůsobování mezi organizacemi a veřejností. Tato definice odpovídá realitě, kde je více než jednostranné setrvávání na vlastním stanovisku důležitější spíše vzájemné přizpůsobování. Cílem PR není ovládat veřejnost, ale pomoci organizacím v jejich chování tak, aby byly veřejností příznivě akceptovány.

PR v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně. Jsou jedinou společenskovědní disciplínou, která zkoumá podstatu toho, proč a jak budou masy lidí jednat a jak budou akceptovat své sociální prostředí, kam budou směřovat jejich reakce. PR jsou tudíž dnes hlavním nástrojem vnějších vztahů každé země, regionu, skupiny, každé organizace a instituce. (Lesly, 1995, s.13) Téměř nejdůležitější silou, která na firmu působí je názor, který na ni lidé mají a důvěra, kterou v ní vkládají. Důvěra ve firmu neznamena jen postoj zákazníků k výrobkům, ale závisí také na tom, jaké postoje k firmě zaujímají zaměstnanci, vládní úřady, dodavatelé, distributoři akcionáři a další. Všechny tyto skupiny jsou pro úspěch společnosti životně důležité a důvěra kterékoliv skupiny je nepostradatelná.

1.1 Veřejnost, cílové skupiny PR

Důležitým termínem v oboru PR je veřejnost. Tu lze definovat, jako skupiny lidí, kterým firma neprodává přímo své produkty, ale o nichž se předpokládá, že firmu svými názory podstatně ovlivňují. Vztahy s veřejností musejí být pozitivní, důležitá je dvoustrannost komunikace – firma se od veřejnosti učí a zároveň jí předává potřebné informace. PR tvoří jednu z hlavních součástí úspěšné integrované komunikace, protože pokrývají celou řadu aktivit propojených s dalšími prvky komunikačního mixu, jako je např.:

- o Tvorba a udržování firemní identity a její image. Komunikace firemní filozofie a posílání prostřednictvím reklamy, dnů otevřených dveří apod.
- o Zlepšování firemní občanské pozice prostřednictvím sponzorování kultury, sportu či realizace různých firemních programů.
- o Udržování dobrých vztahů s médii, a to v době šíření dobrých zpráv i v období krizové komunikace.
- o Účast na výstavách a veletrzích. Organizace kontaktů s dodavateli a obchodními mezičlánky.
- o Péče o interní komunikaci, jejímž cílem je vtažení zaměstnanců do procesu dosahování strategických priorit firmy (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 302).

Jak již bylo uvedeno výše, veřejnost jsou skupiny lidí, kterým firma bezprostředně neprodává své produkty či služby, ale jejichž příznivé mínění je pro firmu životně důležité. S ohledem na typ veřejnosti jsou pak rozlišovány různé typy PR. Základní dělení veřejnosti je na tzv. vnitřní (interní) a vnější (externí). Podle toho, na kterou skupinu je komunikace zaměřena se pak hovoří o interní, resp. externí komunikaci. Aniž by šlo o hodnocení na základě cíleného průzkumu, můžeme poznamenat, že většina firem přisuzuje větší význam komunikaci externí, zejména prostřednictvím médií, zatímco komunikace interní bývá opomíjena. To odporuje jednomu ze základních pravidel dobře organizovaných a řízených PR, které tvrdí, že PR začínají doma. (Němec, 1999, s. 74) Interní PR jsou zaměřeny na zaměstnance, jejich rodiny a akcionáře, jež lze také nazvat finanční interní veřejností. Externí PR jsou nejstarší aktivitou v této oblasti a zaměřují se na nejrozličnější externí cílové skupiny – např. média, instituce pro veřejné záležitosti a finančníky.

Kromě této typologie jsou také někdy rozlišovány PR přímé a nepřímé. Přímé jsou ty, které jsou bezprostředně zacíleny na zájmové skupiny veřejnosti, zatímco nepřímé PR se na ně snaží dosáhnout zprostředkovaně využitím jiné veřejnosti. Za tu lze považovat zaměstnance, konzultanty a zejména média. Zaměstnanci mohou být přímou cílovou skupinou, zároveň však tvoří důležitý mezičlánek, protože bývají v těsném kontaktu s jinými částmi veřejnosti, místními orgány, distributory apod. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 306)

Finanční PR jsou dalším typem. Cílovou skupinou je zde finanční veřejnost – potenciální akcionáři, investoři, poradci, banky, konzultanti. Jsou velmi důležité pro budování dlouhodobých možností, jak získávat finanční zdroje. Klíčové je v tomto případě budování a udržování image zvyšujícího důvěru investorů.

Velmi důležité je také budovat a udržovat dobré vztahy k médiím, protože ta jsou nejdůležitějším mezičlánkem ve vztahu k veřejnosti. Cílem v těchto vztazích je informovat, tvořit pozitivní image, budovat příznivý postoj, dobré jméno firmy nebo překonávání potenciálních či aktuálních negativních vlivů na pověst organizace. Dobré vztahy s médii mohou mít za následek pozitivní komentáře při zavádění nových výrobků a služeb, vyvolání zájmu veřejnosti o různé firemní akce či příznivé hodnocení firemních aktivit.

Věcí managementu firmy je také společenská a politická oblast působení PR, čili veřejné záležitosti. Jde o trvalé sledování trendů a problémů ve vztahu k rozhodování vlády a formování názorů celé veřejnosti. Patří sem i lobbying, což je vysoce organizovaná činnost používaná v mnoha oblastech podnikání, která zahrnuje jednání se zákonodárci a vládními představiteli k podpoře či obraně před dopady legislativy a regulace.

Posledním typem PR jsou marketingové PR, jež jsou přímo spojeny s prodejem produktu a podporou značky. Lze je využít pro podporu nového produktu – příkladem mohou být akce pro novináře při testování např. nového automobilu a pomáhají také při oživení existujících produktů. Jako nástroje bývá využíváno sponzorství, organizování speciálních akcí apod. Tyto příklady dokazují, že marketingové PR integrují PR firmy s dalšími nástroji komunikačního mixu.

1.2 Nástroje a kanály PR

Odborníky v oblasti PR je používáno mnoho nástrojů a kanálů pro dosažení požadovaných cílů. Nástroje bývají pro různé cílové skupiny a cíle podobné, ale některé jsou pro určitou cílovou skupinu specifické.

V rámci veřejných vztahů je smyslem firemní reklamy posílení postoje k firmě. Takový typ komunikace je zacílen na širokou veřejnost a zaměřen především na pocity a smyslové vnímání. Méně pak na přenos informací nebo možnosti prodeje. Společnosti k tomu využívají různé typy publikací k informování veřejnosti – letáky, brožury, bulletiny, výroční zprávy. Rostoucí význam má ve veřejných vztazích také lobbying, tedy aktivity firmy zaměřené na ovlivňování vlády a zájmových nátlakových skupin při jejich jednáních.

V celku finančních PR se používá podobných nástrojů jako ve veřejných vztazích. Na finanční veřejnost působí zejména bulletiny, firemní reklama, porady, výroční finanční zprávy. Ty posilují finanční reputaci firmy a předávají se bankám či investorům.

Pro mediální PR je účelem vztahů vytváření publicity a zasažení dalších důležitých skupin veřejnosti. Publicitu vyvolává zájem médií o nové události ve firmě, pokud se však nic mimořádného nestane, média neprojevují o firmě zájem. Z toho důvodu jsou naprostou

nezbytností profesionální PR aktivity, nástroji jsou zejména tiskové zprávy, výňatky z tisku, audiovizuální zprávy, tiskové konference, rozhovory.

Důležitým nástrojem marketingových PR je rozesílání bulletinů dodavatelům, distributorům, maloobchodníkům a dalším subjektům, které jsou s firmou v kontaktu. Tato aktivita by měla doplňovat úsilí prodejců a podporovat prodej. Stále častější a oblíbenou formou komunikace je také spojení PR a sponzoringu. Jde například o umístění produktu do televizního zábavního programu nebo do filmu. Další důležité nástroje PR jsou následující:

- o Fotografie
- o Direct marketing
- o Sponzoring (včetně marketingu orientovaného na realizaci akcí)
- o Internet
- o Výzkum trhu
- o Výstavy
- o Inzerce a reklama

Konkrétními nástroji a kanály celku interních PR se budu zabývat v následující kapitole.

1.3 Interní PR

Udržování dobrých vztahů se zaměstnanci má stále rostoucí význam, což vyžaduje efektivní komunikaci mezi managementem firmy a jejími zaměstnanci. Zaměstnanci mohou a měli by rozšiřovat pozitivní informace o firmě a vnitřní PR by je k tomu měly co nejvíce motivovat. Interní PR nebo také vztahy s vnitřní veřejností či Employee relations zahrnují spolupráci a výměnu informací mezi firmou a jejími zaměstnanci. Hlavní náplní interních PR je tedy informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při její realizaci, a posilování jejich motivace. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 307)

Zaměstnanci, kteří cítí, že jsou plnohodnotnou součástí firemních aktivit, a kteří se ztotožňují s vytvářením užitečných věcí pro ostatní, jsou nenahraditelní. Je třeba v nich

neustále upevňovat pocit zadostiučinění a soužití s firmou, vytvářet důvěru zaměstnanců ve firmu. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací a školením zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností. Také zaměstnanci musejí mít informace o specifických marketingových akcích ve firmě nebo zásadních rozhodnutích, které je mohou ovlivňovat, aby byli motivováni je přijmout a podílet se na nich. Důležitou součástí interních PR aktivit firmy jsou mimo zaměstnance také rodiny zaměstnanců.

Interní PR představují speciální kategorii nástrojů a technik. V ideálním případě se jedná o nástroje a kanály dvoukanalové, zejména ústní komunikace. Klíčovým prvkem interních PR jsou strukturované konzultace se zaměstnanci. Nestačí čekat pouze na spontánní postoj a reakce zaměstnanců, dvoustrannou komunikaci mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a managementem je třeba dobře zorganizovat. V rámci osobní a ústní komunikace se používají např:

- o Školící programy (mají vliv nejen na znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale také na komunikaci mezi nimi)
- o Týmové projekty
- o Porady pracovních skupin
- o Společenské aktivity (posilování týmového ducha)
- o Interní prezentace
- o Dny otevřených dveří

Účinným nástrojem vnitřní komunikace je také komunikace prostřednictvím médií. Velmi efektivní je e-mailing, ale jsou používány také ostatní nástroje:

- o Firemní časopis, noviny (komunikace méně naléhavých informací)
- o Firemní televize (např. v jídelnách nebo halách)
- o Výroční zprávy
- o Schránky pro náměty a připomínky zaměstnanců
- o Firemní materiály (drobné dárky podporující firemní logo či slogany komunikačních kampaní).

Z pohledu sociálních prostředků interních PR bývají používány následující nástroje:

- o Sociální programy (např. penzijní připojištění)
- o Podpora zájmů a trávení volného času zaměstnanců
- o Dárky k narozeninám či jiným výročím
- o Podnikové stravování (kantýny, jídelny apod.)

Za součást interních PR lze považovat také různé právně zakotvené prostředky – např. návrhy a hodnocení kolektivních smluv, firemní shromáždění informující o hospodářské situaci nebo vývoji podniku.

Někdy bývá pozice PR manažera spojena s pozicí manažera pro řízení lidských zdrojů. Komunikace ven z firmy, se zákazníky, veřejností a dovnitř firmy s vlastními zaměstnanci se může podobat. Nebylo by pro motivaci zaměstnanců správné, aby se důležité informace dozvídali např. z novin nebo časopisů. Důležité tedy je, oznamovat klíčové věci včas dovnitř firmy.

Pokud bychom měli obecně definovat cíle interní komunikace, jedná se o následující:

- o Vytváření prostoru pro dialog
- o Vytváření kontaktů mezi jednotlivými částmi organizace
- o Motivování zaměstnanců a vytváření pocitu sounáležitosti
- o Dosažení stavu, kdy zaměstnanci cítí spoluodpovědnost na rozhodování organizace
- o Včasné, pravdivé a pravidelné informování všech zaměstnanců
- o Podpora rozvoje komunikační (vztahové) kultury
- o Aktivní spoluutváření jednotné kultury firmy
- o Vytváření atmosféry důvěry
- o Upevňování vědomí, že všichni zaměstnanci jsou zde pro zákazníky.

2 FIREMNÍ IDENTITA, KULTURA A IMAGE

Existuje celá řada pojmů, které přímo nebo nepřímo souvisejí s celkem PR. Dle mého názoru jsou těmi nejdůležitějšími firemní identita, kultura a image. Vejit ve všeobecnou známost a dosáhnout určitého renomé ve společnosti patří mezi největší aktiva každé organizace, ať už spolupracuje přímo s veřejností nebo nikoliv. Firemní identita, image i kultura musí vždy vzájemně plně korespondovat se strategií firmy. Jen tak se vzájemně posilují a umožňují dosáhnout stanovených cílů organizace.

2.1 Firemní identita

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje svému okolí a cílovým skupinám, jde o způsob komunikace, chování, používání symboliky, celkovou prezentaci firmy. Identita je to, co firma je, co dělá a jakým způsobem. Je spojena jak s produkty, značkami a způsobem distribuce, tak také s komunikací a chováním ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům. Od identity je pak odvozena celková firemní komunikace. Ta musí být konzistentní, s výraznými prvky. Ovšem tvorba a udržování identity je něco víc než konzistentní používání tradičních nástrojů pro komunikování jejich klíčových prvků. Integrální součástí prezentace firemní identity je vše, co organizace dělá, její jméno, logo, heslo, atd. Jde o celkovou symboliku firmy, celkový design, ucelený firemní styl.

Rozlišujeme tři typy identity, které závisejí na základních strategických variantách a historii firmy:

- o **Monolitní identita** (celá firma se představuje jednotně, jak vizuálně tak i komunikačně a svým chováním – např. IBM, McDonalds)
- o **Řízená identita** (pobočky firmy mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět v pozadí. Pobočky mají často svou vlastní tradici a styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj, ale dohled mateřské firmy je strategicky stejně důležitý – např. Danone)

- o **Značková identita** (každá divize, či dokonce výrobek mají svou vlastní identitu a styl, různé výrobní řady ve firmě jako by nemají nic společného. Tento typ je často výsledkem fúzí již existujících firem se silnou vlastní identitou anebo firem, jež jsou v konkurenci značek. Strategické řešení v takových případech umožňuje každé značce hájit svou pozici, i když to může znamenat konkurenci uvnitř firmy – např. Procter Gamble). (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 33).

Vedle firemní komunikace a designu je pak důležitým faktorem zviditelňování identity také celkové chování firmy, podle hesla „činy jsou důležitější než slova“. Součástí firemní identity jsou také interní marketing a komunikace, jde o to přesvědčit a vyškolit zaměstnance o dodržování jejích principů.

Firemní identitě je ze strany firem věnována čím dál větší pozornost. Existuje několik důvodů. Prvním z nich je neustálá změna podnikatelského prostředí, která ovlivňuje strukturu a strategické záměry firem. Jde zejména o fúze, spojení, změny charakteru trhu apod. Je tedy nezbytné trvale sledovat a hodnotit identitu spolu s rychlými změnami strategie. Stále obtížnější je pro firmy také odlišení se od ostatních, proto je unikátní identita rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice. Dobře zvolená identita může také zvyšovat motivaci zaměstnanců. Cítí-li se být „členy rodiny“, stimuluje to jejich pracovní výkon. Celkově lze tedy říci, že správně a přesvědčivě komunikovaná firemní identita vytváří důvěru a dobré jméno firmy u cílových skupin a partnerů. Partneři a investoři budou mít více důvěry, vztahy s vládními orgány se zlepší, firma bude přitahovat kvalitnější pracovníky a veřejnost k ní získá mnohem příznivější postoj.

2.2 Firemní kultura

V obecném slova smyslu označujeme slovem kultura specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547).

Existuje několik základních úrovní kultury:

- o Úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu svého života migrují)
- o Úroveň kultury spojená s určitým etnikem, jazykem či náboženstvím
- o Úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví
- o Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci
- o Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě
- o Úroveň organizační (firemní) kultury vycházející z toho, že zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží.

Firemní kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, Nový, 2004, s. 22) V souvislosti s firemní kulturou je třeba zmínit kulturní prvky, které představují základní skladební části celého systému. Nejčastěji za tyto prvky bývají považovány: základní předpoklady, normy, hodnoty, postoje a materiální a nemateriální artefakty (výtvoř). K artefaktům povahy materiální lze zařadit např. architekturu budov, materiální vybavení firmy, produkty vyráběné firmou, propagační materiály apod. K nemateriálním artefaktům patří pak jazyk, rituály, zvyky, historky a mýty, ceremoniály apod.

Firemní kulturu můžeme také definovat jako „hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy“, působí podvědomě a tvoří základnu pro reflexi firmy zevnitř i zvenjšku. Zkrátka: firemní kultura je „způsob, jak se firma chová a jak věci dělá“. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 32)

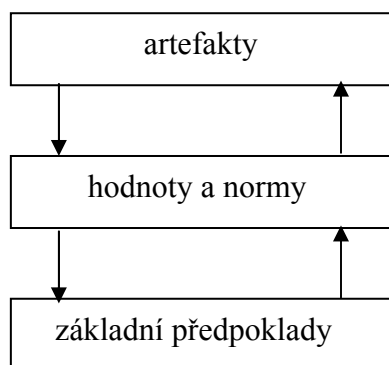
Stejně jako je jednotlivec určitou a nezměnitelnou osobností, tak také firma má svoji osobnost. Osobnost firmy je dána jak jejími strategickými prioritami, tak také její kulturou. Dobře vybudovaná osobnost firmy je založena na celé řadě předpokladů. Je třeba, aby všichni zaměstnanci pochopili poslání organizace (to, čeho má být dosaženo), jaké místo ve společnosti chce firma zaujmout, jakým způsobem chce dosáhnout stanovených cílů, jaké hodnoty firma uznává. Pokud zaměstnanci tomuto poslání věří a chovají se podle něj, je pak výsledkem soubor charakteristik firmy, které jsou jasné a zřetelné nejen v chování managementu, ale i všech ostatních zaměstnanců.

Firemní kultura se projevuje ve specifických formách interní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování, ale zejména ve společném a přibližně shodném pohledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti. Podniková kultura se může vytvářet dvěma způsoby. Jednak jako spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců podniku, které vyplývá z individuálně odlišných rysů jednotlivců, styku odlišných osobností v jednom místě a vnějších pravidel a podmínek, které ovlivňují chování. Druhý způsob vzniku kultury firmy je výsledkem systematicky a cíleně orientovaných aktivit managementu organizace. Při tomto způsobu jsou veškeré vnitřní předpisy, normy a pravidla provázány s tendencí ovlivňovat pracovní i sociální chování zaměstnanců. Pokud je cílem firmy vytvoření kvalitní kultury, měl by být její vznik podmínek kompromisem mezi oběma způsoby. To znamená, že by měla částečně vznikat řízeně, kdy by byly stanoveny pevné normy a zásady pro utvoření pevného a vnitřně organizovaného komplexu, ale zároveň by se měli respektovat zaměstnanci jako osobnosti i jako kolektiv s vlastními názory a hodnotami. Vhodné personální obsazení má velký vliv na kvalitu dosahování podnikatelských záměrů, a proto nelze při obsazování pozic zanedbat analýzu silných a slabých stránek jednotlivců.

Struktura firemní kultury lze vyjádřit známým a uznávaným modelem firemní kultury, který vyvinul Edgar Schein (1992). Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury viditelné pro vnějšího pozorovatele „navenek“:

1. **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, nejvíce viditelná rovina pro vnějšího pozorovatele. Je poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná. Artefakty zahrnují podle Scheina vnější projevy kultury, které člověk může vidět či slyšet (vnímat), a to hlavně tehdy, setká-li se s kulturou pro něj neznámou.
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná a ovlivnitelná. Hodnoty, tedy skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, mají spolu s normami a pravidly regulující funkci. To znamená, že určují, jak se mají členové skupiny chovat v důležitých situacích.
3. **základní předpoklady** - nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela automatické názory a myšlenky. Fungují natolik samozřejmě, že je dokonce nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému.

Strukturu organizační kultury podle Edgara Scheina znázorňuje obrázek 1.1.



Obrázek 1.1 Scheinův model firemní kultury

Firemní kultura, představující nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků firmy, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci firmy, jsou obsah a síla firemní kultury. (Lukášová, Nový, 2004, s. 32) Obsah kultury tvoří hodnoty a normy chování, jež jsou sdíleny zaměstnanci, navenek manifestované prostřednictvím určitého chování. Silou firemní kultury chápeme fakt, jak jsou dané hodnoty a normy (a z nich vyplývající vzorce chování) ve firmě sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace a naopak. Obsah a sílu firemní kultury ovlivňuje celá řada faktorů, nejčastěji bývají zdůrazňovány následující:

- o vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury apod.)
- o vliv velikosti a délky existence organizace (souvisí s evolučními fázemi firmy a zráním a růstem)
- o vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků a manažerů (formální i neformální autorita vůdců)
- o vliv využívaných technologií (vybavenost výpočetní technikou silně ovlivňuje komunikaci uvnitř firmy, tak i ve vztahu k zákazníkům či dodavatelům).

Každá firemní kultura má svůj přirozený vývoj, své zázemí ve struktuře spolupracovníků, kteří se s ní identifikovali jsou jejími nositeli. Má svou tradici a zdůvodnění své existence. Přestože ji lze charakterizovat několika pevně danými definicemi, je nutné brát v úvahu, že podnikovou kulturu je nutno neustále budovat, koordinovat a pěstovat. Nelze ji pouze vytvořit a ponechat svému vlastnímu osudu. Pokud se vedení firmy podaří vypěstovat kvalitní a silnou kulturu, může pak ta představovat určité společné paradigma a zároveň může vytvořit konceptuální svět zaměstnanců firmy. Taková kultura sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení.

2.3 Firemní kultura jako prostředek ovlivňující výkonnost pracovníků

Pro firemní konkurenceschopnost zajišťující výkonnost je třeba znát podnikové hodnoty. Jedná se především o následující:

- o Člověk musí mít možnost v práci využívat svobodu své vůle k hledání nových možností
- o Člověk se musí snažit za spolupráce ostatních podporovat rozvoj firmy
- o Na lidi nelze působit jednostrannou mocí shora
- o Při výkonu pracovních činností je třeba vyžadovat jejich určitou etickou úroveň
- o Je třeba rozšiřovat dialog o tom, co a jak dělat, dát lidem možnost sebevyjádření (Stýblo, 2003, s. 111)

Pro výkonnost zaměstnanců i celé organizace má silná kultura své výhody i nevýhody. Výhody silné kultury spočívají především v tom, že silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. (Zaměstnanci se shodují v tom, co považují za důležité a nedůležité, mluví stejným jazykem, situace interpretují podobným způsobem). Další výhodou silné kultury je fakt, že usměrňuje chování lidí. Lidé ve firmě sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Silná kultura také znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že zaměstnanci sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s firmou, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti firmy a také nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců.

Pokud jde o nevýhody silné firemní kultury, lze zdůraznit následující. Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost. Management tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií. Silná kultura má také určité rysy arogance a zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku poškozuje ekonomickou výkonnost firmy. Další nevýhodou je to, že silná firemní kultura zabraňuje myšlení v alternativách a způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se management rozhodne pro změny, stává se, že vlivem silného sdílení určitých názorů, hodnot a norem lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují

nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykých způsobů myšlení a chování. (Lukášová, Nový, 2004, s. 52)

Základními stavebními kameny docilování a zvyšování výkonnosti z pohledu firemní kultury jsou hodnoty a cíle, míra kontroly, odměny a uznání. Hodnoty a cíle firmy rozhodují o dosahování vysoké kvality a inovativním chování. Musí přímo podporovat proces, jehož výsledkem je zlepšování a inovování kvality soustředěné na zákazníka. Společná potřeba uspokojit zákazníka vyžaduje týmovou spolupráci, nové iniciativy, otevřenou komunikaci a silný důraz na řešení problémů. Na posilování výkonnosti firemní kultury mají také vliv odměny a uznání. (Stýblo, 2003, s. 114)

2.4 Image

V době, kdy jsou na trhu tisíce firem, je z jejich pohledu třeba se od ostatních odlišit a snažit se tak zapsat do podvědomí veřejnosti. Proto, aby se firma mohla odlišit, musí mít své výrazové prostředky, jednotnou image. Veřejnost vnímá firmu ve všech zdánlivých maličkostech – od dopisů, vizitek pracovníků, firemních automobilů či prostor. Všímá si prezentace firmy i jednotlivých pracovníků, a to nejenom v pracovní oblasti. Veřejnost nevnímá jednotlivé věci samostatně, ale vytváří si nesmazatelný obraz celé firmy. Image plní podobnou roli, jako například obal výrobku. Obaly jsou někdy lákavé a někdy zase nenápadné, někdy je kvalita obsahu předčí, jindy je tomu právě naopak. Obal by měl být charakteristický, měli bychom zboží poznat mezi stovkami jiných jemu podobných produktů, neměl by se měnit ze dne na den. Měl by tedy být konzistentní, alespoň po nějakou dobu, aby lidé měli možnost si ho zapamatovat.

Image firmy je image identity, jak je vnímána cílovými skupinami. Jedná se tedy o postoj veřejnosti k dané společnosti – subjektivní, mnohorozměrný dojem, který vyvolává. Image firmy lze také definovat jako postoj cílových skupin k organizaci – image a postoj jsou v podstatě dvě strany stejné mince.

Koncepce „image“ je užívána k popisu vlastností firmy, zatímco pojem „postoj“ se uplatňuje při popisu vlastností osob. Postoj a image mají tři dimenze:

1. Hodnoty, poznávací dimenze postoje. Lidé mají určitá přesvědčení o firmě. Např. ve firmě je dobré pracovat, firma vyrábí kvalitní výrobky apod.
2. Pocity, emocionální součást postoje. Lidé mohou mít k firmě negativní postoj, protože není ohleduplná vůči životnímu prostředí.
3. Chování. Členové cílové skupiny kupují výrobky firmy nebo se ucházejí o práci v ní.

Komunikace firmy by měla být zaměřena na všechny tři součásti ovlivňující postoj. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s.37)

Image firmy je ovlivněna celou řadou faktorů. Důležitými faktory jsou firemní kultura a identita, marketing a komunikace, distributoři, samotný produkt a zkušenosti spotřebitelů s ním. Důležitou roli však hrají i zaměstnanci firmy, zejména způsob, jakým komunikují a jak se chovají k externím cílovým skupinám, což do značné míry také ovlivňuje, jak je firma vnímána. Z toho důvodu hraje interní komunikace podstatnou roli při budování identity. Nesoulad mezi tím, jak jsou vnímáni zaměstnanci, a žádoucí identitou vede k rozporům v této oblasti. Předpokladem pro efektivní interní komunikaci, je vytvoření takového prostředí, které oceňuje volnost při sdělování nových myšlenek. Jakou hodnotu má tedy pozitivní image firmy?

- ❑ Dodává firmě autoritu, což je základem úspěchu a prosperity
- ❑ Image vytváří dobré jméno, které snižuje vznik problémů, zejména v krizových obdobích
- ❑ Image podporuje úsilí firmy získat takové lidi, kteří budou klíčovými faktory jejího úspěchu
- ❑ Zákazníci kupují výrobky ne vždy pro jejich mimořádnou kvalitu, ale díky reputaci a hodnotám
- ❑ Pozitivní image je zvlášť důležitá pro firmy, jejichž zákazníci nemají dostatek informací, aby posoudili hodnotu toho, co firma nabízí, a tak je to právě image, jež rozhodne o jejich nákupu

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC A. S.

Společnost T-Mobile Czech Republic podle stanoveného rozsahu obchodních aktivit vytváří a provozuje veřejnou mobilní komunikační síť standardu GSM 900 a 1800 MHz a poskytuje mobilní telekomunikační služby k ní příslušející. Ve spolupráci se svými zahraničními partnery společnost T-Mobile Czech Republic flexibilně reaguje na trendy technologického rozvoje v této oblasti a významně drží krok s celosvětovou technickou úrovní a kvalitou. Komplexnost nabízených služeb spočívá především v rozsáhlé škále produktů a možnostech jejich kombinace. Vlastníky společnosti jsou konsorcium CMobil B.V. s 60,77% a České radiokomunikace, a.s. s 39,23%. T-Mobile Czech Republic je prvním mobilním operátorem v České republice, který je členem globální telekomunikační skupiny, jehož dalšími členy jsou následující země: Německo, Velká Británie, USA, Rakousko, Nizozemí a Polsko. Jako globální společnost považuje T-Mobile za své největší přínosy zejména následující:

- ❑ Globální světoznámou značku
- ❑ Možnost sdílení cenných znalostí a zkušeností
- ❑ Efektivní postup při společném nákupu, vývoji a uvedení nových produktů a služeb.

Společnost vznikla v roce 1996, kdy se 14. března stalo vítězem nabídkového řízení ministerstva hospodářství na mezinárodního partnera Českým radiokomunikačním konsorciem CMobil. Jedenáct dnů poté bylo slavnostně předáno Pověření k provozování sítě mobilních telefonů GSM a přibližně čtvrt roku na to byla u obchodního soudu zaregistrována nová společnost RadioMobil, a.s., která zahájila provoz sítě mobilních telefonů Paegas.

Zásadní a složitou změnou prošla společnost v roce 2002, kdy došlo ke změně značky z Paegas na T-Mobile, následující rok proběhla také změna obchodního názvu společnosti na T-Mobile Czech Republic a.s. T-Mobile Czech Republic se tak stala v rámci celé skupiny T-Mobile International jednou ze čtyř strategických divizí koncernu Deutsche Telekom, další tři jsou T-Com, T-Online a T-Systems.

T-Mobile Czech Republic provozuje veřejnou mobilní komunikační síť standardu GSM na frekvencích 900 a 1800 MHz, poskytuje služby pro jednotlivce, firmy i veřejné instituce. Vedle tarifních programů nabízí také služby pro majitele předplacených karet pod značkou Twist i služby šité na míru firemní klientele. Síť pokrývá 99% české populace, v zahraničí spolupracuje s 360 roamingovými partnery ze 150 zemí celého světa.

Společnost T-Mobile Czech Republic zaznamenala již tři roky po sobě nejvyšší nárůst zákaznické základny. Na konci roku 2004 obsluhoval T-Mobile celkem 4,36 milionů zákazníků, což znamená meziroční přírůstek více než 400 tisíc zákazníků. Podíl na trhu zákazníků se drží na úrovni 40,4 procenta, přičemž celková penetrace mobilního trhu v České republice dosahuje téměř 105 procent.

Vzhledem k silné konkurenci, dynamickému rozvoji telekomunikačních služeb a s tím související množství náročných úkolů, které si společnost vytyčuje, je klíčovým úkolem skupiny T-Mobile International fungovat jako skutečně jednotná společnost a podle toho vytvářet a realizovat společné hodnoty.

3.1 Organizační struktura vnitřního prostředí

Formální organizační strukturu řízení lze popsat jako hierarchickou. V rámci ní jsou uspořádány jednotlivé činnosti a procesy. (Příloha 1)

Vedení celé společnosti zajišťuje představenstvo a dozorčí rada. Samotnou organizační strukturu společností pak tvoří osm divizí (úseků), které pod sebe následně začleňují větší množství dalších útvarů a oddělení. Jedná se o následující divize:

- o Managing Director Division (Úsek generálního ředitele)
- o Human Resources Division (Úsek lidských zdrojů)
- o Technology Division (Technologický úsek)
- o Finance Division (Finanční úsek)
- o Marketing Division (Úsek marketingu)
- o Sales Division (Obchodní úsek)
- o Customer Services Division (Úsek služeb zákazníkům)
- o Telecom Relations and Strategy Division (Úsek telekomunikačních vztahů a strategie).

V předchozích řádcích jsem stručně objasnila základní organizační strukturu celé společnosti. Je zřejmé, že všechny útvary jsou plnohodnotnou a nenahraditelnou součástí celku, jejich činnosti, procesy a interní procedury ve své návaznosti pak tvoří úspěšnou společnost. Úspěch firmy by měl být vnímán nejen její veřejností a zákazníky, ale měl by být pocíťován také uvnitř organizace. V bezprostředním kontaktu s interní veřejností – zaměstnanci firmy, jsou zejména dva útvary v organizační struktuře, pro které jsou právě zaměstnanci a komunikace s nimi jejich „každodenním chlebem“. Jedná se o Úsek lidských zdrojů a Oddělení interní komunikace, jejichž bližší strukturou a analýzou jednotlivých oblastí a nástrojů jejich činnosti se budu zabývat v následujících kapitolách.

3.2 Úsek lidských zdrojů

Úsek lidských zdrojů vytváří strategie a procedury společnosti T-Mobile Czech Republic v oblasti řízení lidských zdrojů, vytváří efektivní a zároveň účelnou organizační strukturu umožňující každému zaměstnanci rozvinout svůj talent a schopnosti a tím přispívat k úspěchu a růstu společnosti. Úsek lidských zdrojů sleduje práci manažerů a zaměstnanců a podporuje je v dosahování vynikajících výkonů, vysokého standardu kvality a spokojenosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů pro dosažení vytyčených cílů, pečuje Úsek lidských zdrojů o profesionální rozvoj zaměstnanců, o jejich motivaci, o konkurenceschopný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, a o vytvoření takové podnikové kultury, ve které jsou lidé s vlastní iniciativou, dobrým úsudkem a odhodláním tím největším aktivem. Úsek lidských zdrojů také poskytuje podporu manažerům a zaměstnancům při hodnocení a řešení širokého spektra klíčových otázek, souvisejících se zaměstnaneckým poměrem a s řízením lidských zdrojů. (Příloha číslo 2)

Pro podrobnější analýzu činností Úseku lidských zdrojů jsem si vybrala ty oblasti, o kterých si myslím, že jsou, jak z pohledu firmy a managementu, tak z pohledu zaměstnanců, těmi nejdůležitějšími a mají největší vliv na spokojenost, loajalitu a pozitivní postoje zaměstnanců.

3.2.1 Zaměstnanecké výhody

Škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod je závislá nejen na tradici firmy, ale také na aktuálním postavení firmy na trhu a způsobu řízení. Ve společnosti T-Mobile jsou tyto výhody upraveny v tzv. Obecných pravidlech, která zahrnují interní pravidla a dokumenty zabývající se zaměstnanci, péčí o zaměstnance, pracovním řádem, bezpečností práce, ochranou osobních údajů zaměstnanců apod. Cílem péče o zaměstnance je zvýšení jejich výkonnosti a spokojenosti, posilování vztahů k firmě a zvýšení motivace k práci. Myslím si, že v dnešní době je péče o zaměstnance nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce.

Zdravotní péče v T-Mobile Czech Republic

Společnost si je vědoma skutečnosti, že zdraví je jednou z nejdůležitějších hodnot každého zaměstnance, a proto podporuje program zdravotní péče organizovaný zaměstnavatelem. Koncept zdravotní péče je upraven tak, aby vycházel vstříc potřebám jednotlivých zaměstnanců. Je rozdělen do tří programů: závodní preventivní péče, plošná nadstandardní zdravotní péče a zdravotní péče v systému zaměstnaneckých výhod Cafeteria (bude popsáno dále).

V rámci závodní preventivní péče jde o zákonnou povinnost zaměstnavatele, postarat se o zdraví svých zaměstnanců. Uskutečňuje se systémem pravidelných preventivních prohlídek a opatření na pracovišti, které mají zamezit všem možnostem vzniku nemoci z povolání. Zaměstnanec má povinnost řídit se pravidly Závodní preventivní péče stanovenými zaměstnavatelem a respektovat poskytovatele, kterého T-Mobile pro tento druh zdravotní péče zvolí. Smyslem prohlídek vyplývajících z povinné závodní péče je ochrana zdraví zaměstnanců. Prohlídky se dělí na vstupní (při nástupu zaměstnance nebo výrazné změně pracovní náplně), preventivní (pravidelné prohlídky stanovené zákonem) a výstupní prohlídky (při ukončení pracovního poměru).

Nadstandardní zdravotní péči pro zaměstnance T-Mobile zajišťují společnosti Santé a Medcover. Zaměstnanci si sami určí, kterou společnost chtějí v rámci nadstandardní péče navštěvovat (mají-li o ni zájem) a ta je pak určena také pro jejich rodinné příslušníky. Mezi hlavní výhody komplexní péče patří především zajištění plně funkčního systému objednávání a dostatku času na každého pacienta, garance špičkových lékařů a lékařského vybavení, zajištění následné specializované péče včetně plánovaných hospitalizací, výjezdy lékaře na pracoviště a domů, ordinace Santé přímo v budově sídla společnosti v Praze.

V rámci systému flexibilních benefitů nazývaném Cafeteria (jeho podrobnějším popisem se budu zabývat níže) mají všichni jeho uživatelé možnost objednání služeb nadstandardní zdravotní péče nad rámec veřejného zdravotního pojištění. Jde např. o: očkování proti klíšťové meningoencefalitidě a Hepatitidě, poradnu pro výživu, rehabilitace apod. Tento druh zdravotní péče je určen výhradně pro zaměstnance, nikoliv pro jejich rodinné příslušníky. Balíčky těchto služeb si může zaměstnanec zvolit dle svých preferencí a stavu bodového konta v Cafeterii.

Systém zaměstnaneckých výhod Cafeteria

Cafeteria je internetová aplikace umožňující flexibilní volbu vybraných benefitů formou „internetového obchodu“. Každý zaměstnanec společnosti má k dispozici určitý počet bodů, kdy každý bod má hodnotu 1 Kč, u nových zaměstnanců se počítá nárok pomocí poměrné části v závislosti na datu nástupu. V letošním roce je možné v rámci benefitů zařazených do Cafeterie vybírat z následujících kategorií:

- o Volný čas (v rámci této kategorie se jedná o nabídku příspěvků na dovolenou, širokého sportovního vyžití, kulturních akcí, center prodeje vstupenek)
- o Vzdělávání (zahrnuje jazykové kurzy angličtiny a němčiny)
- o Sociální mix (poukázky na nákup zboží a služeb, MHD kupony, CCS karty)

Každá oblast nabízí několik typů benefitů, které jsou seřazeny podle dodavatelů a regionů, důraz je kladen na rovnocenný přístup ve všech regionech České republiky.

Zaměstnanecké telefony a tarify

T-Mobile jako mobilní operátor nabízí logicky všem svým zaměstnancům zdarma mobilní telefon a k němu příslušející zaměstnanecký tarif. Volba telefonu je více méně na každém jednotlivci, je třeba jen dodržovat určité zaměstnanecké segmenty, do kterých daný zaměstnanec patří, podle typu jeho práce a interního kódu Job size (např. reprezentanti společnosti, management, zaměstnanecký standard). Pro každý z těchto segmentů je pak určena speciální skupina mobilních telefonů, ze kterých lze vybírat. Co se týká obměny těchto telefonů, nárok na nový mobilní telefon má každý zaměstnanec po jednom roce používání. Podobně jako je tomu u výběru telefonu v závislosti na typu a náročnosti práce, je tomu také u zaměstnaneckého tarifu na volání, SMS a tarifu pro datové služby.

Jedno telefonní číslo se zvýhodněným tarifem Partner může také zaměstnanec využít pro své rodinné příslušníky.

Penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění je jednou z dalších zaměstnaneckých výhod ve společnosti T-Mobile. Firma přispívá svým zaměstnancům v pracovním poměru částkou 3% z měsíčního vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet sociálního pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Bližší pravidla a podmínky využití této, dle mého názoru jedné z nejvyužívanějších výhod, upravuje interní směrnice. Každý měsíc je pak v pražském sídle společnosti plánován minimálně jeden termín, kdy je všem zaměstnancům k dispozici kontaktní osoba penzijního fondu, která zajišťuje veškeré změny a zodpovídá případné dotazy. O těchto schůzkách jsou všichni zaměstnanci informováni e-mailovou poštou. Zaměstnanci z ostatních pracovišť a regionů mají k dispozici speciální telefonní číslo, kde si mohou pro tyto potřeby dohodnout osobní schůzku.

Bankovní produkty

Kromě oblíbeného penzijního připojištění mohou zaměstnanci využívat také další zvýhodněné nabídky podobného charakteru – jedná se o bankovní produkty některých bank. V tomto případě se jedná o zvýhodněné podmínky některých bankovních produktů nebo procentuelní slevy za vedení účtů, vystavení platebních či kreditních karet, zajímavější podmínky poskytování úvěru apod. Současná nabídka těchto bankovních služeb ve společnosti je poskytována Komerční bankou, HVB Bank a Diners Club. Podrobné podmínky opět upravují interní směrnice a pro potřeby této práce nejsou podstatné.

Slevy na služby a nákup zboží

T-Mobile poskytuje slevy na produkty společnosti, konkrétně na mobilní telefony a příslušenství, pro všechny své zaměstnance. Ty lze uplatnit na všech značkových prodejnách. Jedná se buď o běžné aktuální portfolio nabízené po celý rok, a nebo speciálně vytvořené zaměstnanecké nabídky na slevy – např. v předvánočním období.

Dále je také k dispozici síť vybraných partnerů (např. Siemens, Bosch aj.), kteří poskytují zaměstnancům T-Mobile nejružnější slevy podle smluvně upravených podmínek.

Zaměstnanecké kluby

Sportovní kluby – konkrétně jde o hokejový a fotbalový tým. Jejich historie je takřka identická jako historie společnosti. Tyto aktivity jsou jednou ze zaměstnaneckých výhod, která si získala velkou oblibu v řadách mužské části zaměstnanců. Struktura obou týmů je tvořena napříč celým zaměstnaneckým spektrem, nejvíce jsou, samozřejmě vzhledem ke koncentraci zaměstnanců, tyto aktivity organizovány v Praze. Mimo běžné tréninkové hodiny se v nepravidelných intervalech konají také utkání, na kterých tyto týmy soupeří s výkonnostně podobnými týmy z jiných firem – např. Siemens, Český Telecom apod. Informovanost zaměstnanců o aktivitách týmů je zajišťována prostřednictvím zaměstnaneckého časopisu echo, kde se objevují reportáže z uskutečněných zápasů.

Divadelní klub – zahrnuje spolupráci s divadly a podobnými kulturními institucemi, které pak následně zaměstnancům poskytují vylepšený servis. Ten spočívá zejména v možnosti telefonických či e-mailových rezervací předem, nabídce vstupenek za akční ceny apod.

Cílem existence těchto zaměstnaneckých klubů je především nabídnout všem zaměstnancům T-Mobile příležitost k neformálním, mimopracovním setkáním za příznivějších podmínek a podporovat tak fyzickou i duševní pohodu zaměstnanců.

3.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Firma každoročně na základě strategického plánu stanovuje cíle, z nichž pro zaměstnance vyplývají konkrétní úlohy a úkoly. Od těchto úloh jsou odvozovány kompetence neboli způsobilosti, které jsou potřeba k dosažení kvalitních pracovních výsledků. Tyto kompetence jsou jednak profesní neboli technické, specifické pro tu danou pracovní pozici (např. znalosti o síti GSM, znalosti o produktech a službách, znalosti z finanční oblasti apod.), a jednak tzv. obecné, společné pro více pracovních pozic nebo pro celou firmu (schopnost prezentovat, řešit konflikty, vést lidi, řídit projekty apod.) Kompetence jsou měřitelné, a tudíž hodnotitelné, přístupné změně a rozvoji a vzdělávání v T-Mobile probíhá právě na základě hodnocení úrovně těchto kompetencí.

Koncepce vzdělávání a rozvoje se soustředí na následujících pět kompetenčních oblastí a v nich obsažených 15 kompetencí:

- a) **Osobní efektivita** – organizace času a sebeřízení, odolnost vůči stresu, řešení problémů a kreativita
- b) **Týmová efektivita** – komunikace a zvládání konfliktů, schopnost prezentovat a ovlivnit, týmová spolupráce
- c) **Obchodní a provozní řízení** – finanční a obchodní chápání, řízení procesů a řízení změny, řízení úkolů a projektů
- d) **Zákaznická orientace** – znalost firemních zákazníků a odvětví, zákaznická orientace-interní zákazník
- e) **Manažerské dovednosti** – vedení lidí, koučování, vedení týmů.

Podle jednotlivých pozic a jejich Job Size je pak odvozen konkrétní kompetenční profil pro každého zaměstnance, na jehož základě je zaměstnanec vzděláván a rozvíjen. Nástrojem k plánování rozvoje je speciální aplikace, v níž je kompetenční profil zaměstnance obsažen a zobrazen.

Vzdělávání, které se týká převážně obecných kompetencí, manažerského rozvoje a sdílených hodnot, se stará Úsek lidských zdrojů, na druhou stranu o vzdělávání a rozvoj týkající se převážně profesních (technických) způsobilostí se starají tréninková centra na jednotlivých úsecích (Služby zákazníkům, Obchodní, Technologický...).

Rozhodně nejvyužívanější součástí vzdělávání v obecné rovině je výuka anglického jazyka. Anglický jazyk sehraává v osobním i profesionálním životě každého zaměstnance stále důležitější úlohu, pro mnoho pozic je profesionální zvládnutí angličtiny podmínkou pro efektivní komunikaci jak uvnitř, tak také vně společnosti. Pro zaměstnance je připravena široká škála kurzů anglického jazyka, individuální, skupinové i formou nazývanou e-learning.

V případě e-learningu se jedná o poměrně nový typ osobního rozvoje. Jde o multimediální interaktivní vzdělávání nové generace. Celý proces vzdělávání je zde integrován z mluveného slova, audio a video sekvencí, schémat, grafiky a neposlední řadě

také z různých testů. Veškeré kurzy (nejen anglického jazyka, ale i na nové služby či produkty) jsou přístupné z firemního intranetu. Zaměstnanci tak mohou studovat přímo na svém pracovišti. Aby nedocházelo k rušení kolegů, obdrží všichni potenciální uživatelé sluchátka. Tento typ výuky doplňuje klasické vzdělávání a přináší pro uživatele řadu výhod:

- o Časová flexibilita a dostupnost. Zaměstnanci si mohou sami zvolit dobu, kdy se budou vzdělávání věnovat. Mohou absolvovat kurz podle vlastních potřeb – věnovat učivu tolik času, kolik potřebují. Zároveň si volí i rychlost učení.
- o V průběhu studia je možné se kdykoliv vracet k již probrané látce, kterou si uživatelé potřebují zopakovat.
- o Zvyšování efektivity procesu učení – studenti nové informace přijímají nejen sluchově, ale také vizuálním vjemem.
- o Pomocí plnění praktických úkolů, simulací reálných situací a řady otázek se mohou zaměstnanci aktivně zapojit do výuky, což zvyšuje zapamatování látky.
- o Samotné kurzy zahrnují různé metody výuky, které zpestřují způsob probírání látky. Jedná se např. o kvízy, poslech mluvených textů, sledování videoklipů, různá cvičení s možností zobrazování správných odpovědí atd.

Dalším důležitým nástrojem v oblasti vzdělávání zaměstnanců jsou tzv. „Orientační dny“. Ty slouží k uvedení nově nastupujících zaměstnanců do firmy. K získání bližších informací o společnosti, její strategii, odvětví mobilních komunikací, našich zákaznících a produktech, k usnadnění orientace v množství nových pravidel a povinností, k seznámení se s novými kolegy atd. Orientační dny se konají vždy první a druhé pondělí v měsíci v konferenčním sále budovy sídla společnosti.

3.2.3 Ostatní aktivity HR

Výše uvedené aktivity Úseku lidských zdrojů z pohledu přínosů, služeb či výhod pro zaměstnance nejsou zdaleka všechny. Protože je ale, podle mého názoru, lze považovat za klíčové, budu se ostatními zabývat jen okrajově, pouze pro dokreslení celého systému.

Jednou z těchto aktivit je samozřejmě **hodnocení zaměstnanců**, což zahrnuje vytvoření celého hodnotícího systému způsobem, který bude dostatečně motivující k dosahování stanovených cílů společnosti a využití maximálního výkonu zaměstnanců. Tvoří jej jak standardní bonusový systém, tak také alternativní pro některé skupiny zaměstnanců.

Další významnou aktivitou je organizování a zajišťování **off-site/teambuilding meetingů** pro jednotlivé úseky a útvary. To zahrnuje jejich plánování, výběr vhodné lokality a ubytovacího zařízení, spolupráce se speciálními teambuildingovými agenturami, zajištění veškerých služeb (program, fotograf, video...), zpětnou vazbu po návratu, pojištění a další aktivity nezbytné pro bezproblémové zajištění těchto akcí.

Důležitou součástí je také **nábor nových zaměstnanců** nebo jejich přestupy či povýšení, a to jak v rámci České republiky, tak také na mezinárodní úrovni v rámci všech zemí T-Mobile. Za zmínku stojí také speciální program nazývaný DNA, který pro zaměstnance znamená doporučení nového adepta na práci v T-Mobile ze svých známých a v případě jeho osvědčení na dané pozici pak získání finanční odměny. Tato forma je, myslím, velmi efektivní a motivuje stávající zaměstnance k rozšiřování zaměstnanců společnosti T-Mobile kvalitními a schopnými lidmi.

Úspěch společnosti stojí na lidech a pouze spokojení a motivovaní zaměstnanci mohou dosahovat dobrých výsledků, které se promítnou do kvality poskytovaných služeb a tím i do úspěšného postavení firmy na trhu. Jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a zjistit jejich názory a přání, je zaměstnanecký průzkum. Blíže se touto problematikou, jako další aktivitou Úseku lidských zdrojů, budu zabývat v dalších kapitolách bakalářské práce.

3.3 Oddělení interní komunikace

V souvislosti s interní komunikací v T-Mobile Czech Republic, je třeba také zmínit interní komunikaci v rámci celé mezinárodní skupiny T-Mobile International, která je pro chod společnosti velmi důležitá a od níž se další komunikace vlastně odvíjí. Tento systém je poměrně propracovaný a využívá se v něm zejména následujících nástrojů: telekonference a videokonference (1x týdně), koordinační meetingy (1x měsíčně),

strategické meetingy Global Communication Group (4x ročně), mezinárodní redakční rada magazínu echo (6x ročně) a intranetový portál pro uzavřenou skupinu uživatelů pro potřeby externích i interních PR. Obsahem této komunikace je hlavně:

- o zprostředkování společné mise skupiny T-Mobile International a základních firemních hodnot (firemní kultura)
- o komunikace klíčových strategických projektů, technologií a služeb (např. UMTS, EDGE, t-zones)
- o komunikace finančních a provozních výsledků mateřské společnosti
- o komunikace korporátních sponzorských projektů (např. EURO 2004, Tour de France)
- o komunikace projektů a klíčových událostí z jednotlivých zemí skupiny.

Oddělení interní komunikace ve firmě T-Mobile Czech Republic je součástí Útvaru Corporate Affairs, který patří přímo do Úseku generálního ředitele. Blíže jej znázorňuje organizační struktura. (Příloha č. 3) Mimo interní komunikaci má Útvar Corporate Affairs na starosti také firemní komunikaci z pohledu externích PR a Public Affairs. Jejich hlavním cílem je vytváření a posilování image společnosti, komunikace v souladu se strategií a vizí společnosti, vytváření interní literatury a publikací pro veřejnost a zajišťování dobrých vztahů mezi firmou a sdělovacími prostředky.

Oddělení interní komunikace zodpovídá za směřování a obsah interních médií, za přípravu a organizaci zaměstnaneckých párty, organizaci Data Roadshow, zajištění majákových setkání, organizaci interních komunikačních kampaní, vzájemnou výměnu informací v rámci interních médií T-Mobile International a komunikační podporu ostatních útvarů společnosti.

Konkrétní nástroje interní komunikace ve společnosti lze rozdělit do dvou skupin:

- 1) **tradiční** – zde zahrnujeme intranet, zaměstnanecké časopisy, infomail a majáková setkání
- 2) **netradiční** – používány jsou např. plakátové kampaně, SMS, on-line rozhovory, Roadshow, zaměstnanecké párty, výzkumy a zpětné vazby.

Podrobnější analýzou těchto nástrojů se budu zabývat v následujících řádcích.

3.3.1 Zaměstnanecký časopis T-Mobile echo

Jedná se o více než třicetistránkový dvouměsíčník pro všechny zaměstnance společnosti. Vychází pravidelně od roku 1997, původně ještě pod názvem PIN, až od roku 2004 byl v rámci sjednocení skupiny T-Mobile přejmenován na současné echo. Časopis vychází pod stejným názvem a ve stejném grafickém provedení ve všech zemích skupiny T-Mobile. V letech 2000 a 2004 byl vyhlášen Nejlepším firemním médiem roku v kategorii zaměstnaneckých časopisů. V roce 2003 se stal vítězem soutěže Zlatý středník v kategorii Nejlepší zaměstnanecký časopis. Tato soutěž hodnotí a oceňuje firemní tištěná periodika a neperiodika určená k reprezentaci společnosti či prezentaci výrobků a služeb vůči zákazníkům, obchodním partnerům nebo zaměstnancům. Vyhlášovatelem soutěže je PR Klub.

Na jeho stránkách můžeme najít novinky ze společnosti, ale také z celé mezinárodní skupiny T-Mobile International, novinky z oblasti telekomunikací, sponzoringové aktivity, nové služby. Součástí jsou také rozhovory a profily zaměstnanců, fotoreportáže z firemních akcí, informace o dosažených výsledcích, plánech do budoucna, ale také zajímavosti ze světa a cestování či zábava. Od roku 2002 je zveřejňována také jeho on-line podoba na intranetových stránkách pod názvem echoPlus. V příloze č. 4 přikládám tištěnou verzi úvodní stránky časopisu echo.

Myslím si, že nejen ocenění, která zaměstnanecký časopis získal, svědčí o jeho profesionálním zpracování, žurnalistickém pojetí textů a skloubení čtivého a zajímavého obsahu s moderní grafickou tváří. Také ohlasy a využití časopisu (zejména jeho elektronické podoby) zaměstnanci lze, dle mého názoru, považovat za dobré. Více ukáže interní zaměstnanecký průzkum na téma interních zaměstnaneckých časopisů, který byl před několika málo dny Oddělením interní komunikace odstartován.

Kromě zaměstnaneckého časopisu echo se mohou zaměstnancům dostat do rukou také některé další interní časopisy mezinárodního charakteru. Za zmínku stojí tištěný měsíčník pro všechny zaměstnance T-Mobile International, který zveřejňuje zejména zprávy z představenstva a managementu, ale také informace o nových produktech a službách, zprávy ze světových trhů, profily a rozhovory a další mezinárodní témata. Ostatní

mezinárodní periodika jsou většinou doručována v elektronické podobě přímo do e-mailu některých zaměstnanců, zejména z řad managementu.

3.3.2 Zaměstnanecké párty

Každoročně jsou pro všechny zaměstnance T-Mobile Czech Republic realizovány letní a zimní zaměstnanecká setkání. Zimní vánoční párty probíhá v prosinci a je určena pouze pro zaměstnance společnosti, letní párty se mohou zpravidla zúčastnit kromě zaměstnanců také partneři či rodinní příslušníci s dětmi. Obě párty se většinou nesou v určitém stylu (např. 30. let, na ledě, v zoo...) a jsou charakteristické bohatým kulturním i sportovním programem, vystoupením známých hudebních skupin a zpěváků a soutěžemi o ceny. Nutno dodat, že jsou samozřejmě ze strany zaměstnanců velmi oblíbené a navštěvované. V příloze č. 5 přikládám e-mailovou pozvánku na vánoční zaměstnaneckou párty 2004.

3.3.3 T-Mobile Roadshow

T-Mobile Roadshow jsou pravidelná každoroční setkání managementu se všemi zaměstnanci společnosti. Jejich cílem je seznámit zaměstnance ve všech regionech se strategií a aktuálními procesy ve společnosti, shrnout roční výsledky, představit úkoly a cíle pro rok následující a v neposlední řadě získat zpětnou vazbu prostřednictvím diskusí. Existuje také obdoba klasických roadshow - datová roadshow, která je příležitostí pro zaměstnance seznámit se s nejnovějšími technologiemi (MDA, MMS, JAVA, GPRS atd.) vyzkoušet si je na „vlastní kůži“ a pomoci tak lépe prosazovat používání nehlasových služeb. Součástí akcí jsou různé soutěže o atraktivní ceny.

Letošní T-Mobile Roadshow 2005 proběhla v průběhu února v českých městech, kde má T-Mobile svá zastoupení, a kde je větší koncentrace zaměstnanců z několika různých oddělení – konkrétně to bylo v Lounech, Hradci Králové, Ostravě a Praze. Mimo výše uvedené firemní výsledky a firemní strategii, byla také důležitým tématem prezentace o začlenění T-Mobile Czech Republic a budoucím fungování v rámci jednotného mezinárodního konceptu One Company. Byly zde také vysvětleny tři nové atributy značky, kterými jsou jednoduchost, spolehlivost a inspirace. Součástí prezentace bylo také několik před Vánoci natočených videí, ve kterých se prvolinioví manažeři jednotlivých úseků

dotazovali zákazníků, jaké naše služby využívají, zda volají na infolinku a jak jsou s ní spokojeni a zda navštěvují naše značkové prodejny. Většina odpovědí signalizovala, že jsou zákazníci se službami spokojeni, i když se také objevilo mnoho připomínek a komentářů. V druhé části videosekvencí měli všichni přítomní zaměstnanci možnost shlédnout komentáře některých svých kolegů, kteří odpovídali na otázky týkající se konceptu One Company. Z jejich odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců sice koncept One Company vnímá jako pozitivní krok k vybudování silné mezinárodní společnosti, vidí v něm však také stinné stránky ve formě zvýšení byrokracie či nevyjasněných kompetencí.

Závěr prezentace byl ve všech městech věnován otázkám přítomných zaměstnanců a také prezentaci nových mobilních telefonů. Ty opět prostřednictvím videí prezentovali zástupci společností Nokia, Motorola a Siemens. Všechny obrazem představené mobilní novinky si pak zaměstnanci mohli vyzkoušet u připravených stolků v předšálí.

3.3.4 On-line rozhovory

On-line rozhovory (nebo také Live Chaty) s managementem T-Mobile jsou poměrně novým komunikačním kanálem, který umožňuje reagovat prakticky okamžitě na otázky zaměstnanců k aktuálnímu problému nebo situaci. Odehrávají se cca 2 – 4 krát ročně, od roku 2003. Výhodou je obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a managementem, zaměstnanec získává okamžitou odpověď na otázku, která ho zajímá a management je na druhou stranu schopen rozpoznat problémy, které mezi zaměstnanci jsou a získat tak okamžitou zpětnou vazbu.

3.3.5 Majáková setkání

Smyslem majákových setkání je poskytnout příležitost všem zaměstnancům setkávat se s managementem společnosti. Od ledna 2003 přešla tato aktivita z úseku HR na interní komunikaci. Každé majákové setkání má předem zveřejněné hlavní téma a skládá se z úvodní prezentační části přítomného ředitele, části pro otázky a odpovědi a následně z neformální diskuse. Témata vždy reflektují klíčové strategické projekty a události společnosti T-Mobile. V posledním roce se konalo majákové setkání na téma UEFA EURO 2004, majákové setkání s obchodním ředitelem a majákové setkání na téma finančních a provozních výsledků.

3.3.6 Plakátové kampaně

Oddělení interní komunikace zastřešuje veškeré plakátové kampaně, které probíhají v budovách společnosti T-Mobile. Jsou umísťovány hlavně ve výtazích, na chodbách, zasedacích místnostech a jiných společných prostorech. Nejčastějšími tématy těchto kampaní jsou např. upozornění na vydání nového čísla zaměstnaneckého časopisu, připomínka interních průzkumů a anket umístěných na intranetu, pozvánky na zaměstnanecké party, zaměstnanecké sbírky – ta poslední se týkala pomoci Asii po ničivých vlnách Tsunami.

3.3.7 Intranet

Jako jeden z hlavních zdrojů informací pro zaměstnance v rámci vnitrofiremní komunikace slouží nástroj, se kterým jsou v každodenním kontaktu, a který mnoha z nich pomáhá v jejich práci – jedná se o intranet společnosti. Existuje intranet určený speciálně pro T-Mobile Czech Republic a také mezinárodní intranet celé skupiny, v rámci kterého jsou publikovány aktuální informace všech operátorů T-Mobile. Pomocí speciálního intranetu nazvaného TeamNet dochází k výměně informací v rámci koncernu Deutsche Telekom a skupiny T-Mobile International.

Intranet slouží k rychlé a rozsáhlé distribuci novinek v rámci firmy a ke sdílení ostatních informací. Na intranetu lze najít prakticky veškeré informace, které zaměstnance mohou zajímat, od kontaktů na kolegy, telefonní čísla, interní procedury, formuláře, informace týkající se jednotlivých oddělení, nové služby či produkty, až po různé soutěže a ankety, které naopak slouží jako zpětná vazba pro management. Musím říci, že se jedná o velice využívaný nástroj, který každodenně usnadňuje práci a pomáhá v orientaci uvnitř firmy.

3.3.8 Budova sídla společnosti

Budova společnosti a její interiéry jsou také velmi důležitým motivačním faktorem, který působí na interní veřejnost, která ji prakticky využívá. V rámci loňského otevření tohoto nového sídla v Praze – Roztylech byl zahájen projekt umělecké výzdoby interních prostor. Cílem projektu je vytvoření příjemnějšího a atraktivního pracovního prostředí pro všechny zaměstnance, kteří tak mají možnost seznámit se s nejnovějšími trendy v českém moderním umění. V první fázi projektu byly vybrány skleněné objekty sklářského výtvarníka Bohumila Eliáše, které byly instalovány ve foyer budovy a také na vstupních galeriích v každém patře. Společnost do budoucna počítá s pravidelnou obměnou vystavených exponátů, připravuje se také soutěž pro mladé výtvarníky, kteří by se podíleli na další výzdobě budov T-Mobile v České republice.

4 FIREMNÍ KULTURA T-MOBILE

V celé skupině T-Mobile jsou firemní kultura a chování založeny na šesti základních principech, tzv. **Guiding Principles**, které fungují jako spojovací prvek mezi jednotlivými zeměmi a pomáhají překonávat jazykovou bariéru. Pro řadu zaměstnanců však tyto principy představují jen abstraktní pojmy, které na jejich každodenní činnost nemají žádný vliv. Snahou firmy tedy je dosáhnout toho, aby firemní kultura nabyla konkrétnější podoby a tím zajistit přenesení základních principů do každodenní praxe zaměstnanců. Chování zaměstnanců se pak řídí firemní kulturou a hodnotami.

Prvním principem, na kterém je zakládána firemní kultura T-Mobile klade důraz na **jednoduchost**. V každodenní praxi tento princip znamená jasnou a přesnou komunikaci a jednání. Práce by měla mít jasný cíl a přesně vymezené priority. Proto je třeba vždy usilovat o jednoduchost, a to jak v rámci interních procesů a činností, tak při komunikaci se zákazníky. Zaměstnanci by si stále měli klást základní otázku: „Jak můžu přispět k tomu, aby vše bylo pro zákazníka jednodušší?“ Samozřejmě součástí uplatňování tohoto principu je také otevřená komunikace mezi zaměstnanci a managementem.

Spokojenost zákazníků je naší hnací silou – tento princip znamená, že se všichni zaměstnanci T-Mobile snaží maximálně vyhovět přáním a potřebám zákazníků. Co je třeba udělat pro to, aby si firma získala a hlavně udržela zákazníky? Odpověď zní: „Být vstřícní a vždy dodržet to, co bylo slíbeno.“ Zaměstnanci musí být připraveni vybrat vždy ty nejlepší produkty a poskytovat ty nejlepší služby. Je tedy třeba naslouchat přáním ostatních a poučit se z jejich úspěchů i chyb.

One Company – tento princip znamená uplatňování jediné strategie v rámci celého koncernu T-Mobile International. Lze ji popsat jak maximální využití potenciálu, znalostí a ostatních zdrojů, zkrátka být otevřený tomu, na co už přišli jinde. Realizace tohoto principu vyžaduje mimo jiné vzájemnou důvěru a ochotu nadřadit cíle společnosti svým osobním zájmům.

Rozvíjení lidského potenciálu je dalším principem v rámci firemní kultury, protože jediné pak lze plánovat budoucnost ve vysoce konkurenčním prostředí. Nutností je, aby zaměstnanci byli připraveni rozvíjet své know-how a využívat příležitostí pro kariérní rozvoj, které jim mezinárodní skupina nabízí. Proto T-Mobile podporuje růst, vzdělávání a

rozvoj a umožňuje svým zaměstnancům využívat možností formálního i neformálního coachingu.

Říkejme pravdu, a to celou. Tento princip znamená, že zaměstnanci jsou otevření a upřímní, pokud jde o fakta a podstatu věci. I když je pravda někdy nepříjemná, je třeba ji umět přijmout a nevyhýbat se jí.

Význam posledního principu spočívá především ve **spolehlivosti a loajalitě** vůči společnosti, kolegům i zákazníkům. To znamená, že k sobě navzájem zaměstnanci přistupují pozitivně a místo výmluv se snaží nacházet řešení. Při týmové práci jsou zaměstnanci odpovědní nejen za své vlastní výsledky, ale i za výsledky svých kolegů a členů týmu. Tento princip znamená také loajalitu vůči značce T-Mobile, zaměstnanci by si měli neustále uvědomovat, že reprezentují společnost T-Mobile a její filozofii.

Tyto příklady ukazují, jak mohou základní principy pomoci zaměstnancům lépe se orientovat a pochopit, na čem v rámci skupiny opravdu záleží. Pokud se jimi budou zaměstnanci řídit, budou si moci snáze stanovit své priority a zjistit, co je ještě potřeba udělat, aby se T-Mobile stal skutečně jednotnou společností.

Tyto principy a hodnoty bývají stručně nazývány také T-SPIRIT, pod jejichž souhrnným názvem se tyto základní principy skrývají a lze je stručně charakterizovat takto:

- o Stoupající hodnota koncernu
- o Partner pro naše zákazníky
- o Inovace
- o Respekt
- o Integrita
- o Trvalá efektivita.

S firemní kulturou velmi blízce souvisí loajalita zaměstnanců, jak už bylo řečeno v předchozích řádcích. Nezanedbatelně určuje loajalitu lidí k firmě styl řízení, který lze, dle mého názoru ve firmě považovat za partnerský. Důraz je kladen také na výběr nových zaměstnanců, protože ti, kteří nebyli loajální k předchozím zaměstnavatelům se ani v jiné společnosti pravděpodobně nezmění.

Dle mého názoru ke kvalitní firemní kultuře T-Mobile velmi přispívá znalost firemních hodnot a zásad, které jsou neustále zdůrazňovány, dále pak způsob interní i externí komunikace a jednání zaměstnanců – jak interní, tak také externí a hlavně motivovanost a uznání zaměstnanců. Pro analýzu firemní kultury je pro společnost nutná analýza jejich složek, pro jejíž posouzení jsou používány různé průzkumy a interní dotazníky, kterými se budu zabývat v následující kapitole.

5 ZAMĚSTNANECKÉ PRŮZKUMY T-MOBILE

Úspěch společnosti stojí na lidech a pouze spokojení a motivovaní zaměstnanci mohou dosahovat dobrých výsledků, které se promítnou do vysoké kvality poskytovaných služeb a tím i do úspěšného postavení firmy na trhu. Zaměstnanecký průzkum je jeden z nejdůležitějších nástrojů, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a zjistit jejich názory a přání či připomínky. Názor každého zaměstnance má velký význam a je nenahraditelnou součástí a podkladem pro vedení firmy při určování strategie společnosti. Zpětná vazba pomáhá pokračovat v rozvoji silnější firemní kultury, soudržnějšího a efektivnějšího pracovního prostředí. První rozsáhlý zaměstnanecký průzkum se proběhl v listopadu 2002.

5.1 Zaměstnanecký průzkum spokojenosti

Zaměstnanecký průzkum proběhl nejen v České republice, ale i v dalších zemích v rámci celé skupiny T-Mobile. Jeho realizací byla pověřena společnost NFO AISA Slovensko, která má se zaměstnaneckými průzkumy mnohaleté zkušenosti a je stálým partnerem naší mateřské společnosti. Agentura garantovala absolutní anonymitu všech účastníků průzkumu, který proběhl formou vyplňování tištěného dotazníků v době od 4. do 22. listopadu 2002. Výsledky byly zpracovány hromadně a anonymně agenturou a společnosti byla poskytnuta pouze statistická vyhodnocení. Základním principem průzkumu byla absolutní anonymita každého pracovníka. Proto, aby získané údaje byly co nejkorektnější, zejména na úrovni organizačních jednotek, byla organizační struktura nahrazena číslováním dotazníků podle přiřazeného klíče. Tento klíč stanovila NFO AISA Slovensko za účelem statistického zpracování a vyhodnocování dat a T-Mobile jej neměl k dispozici. Data, která tak byla agentuře předána v souvislosti s tímto průzkumem, neobsahovala jména zaměstnanců, ale pouze jejich počty zařazené do organizační struktury. Výsledky byly počítačově zpracovány v NFO AISA Slovensko na úrovni organizačních jednotek (úseků/útvarů/oddělení/týmů) a také společnosti jako celku.

Průzkumu se zúčastnilo 71% zaměstnanců T-Mobile Czech Republic. Informace o pracovním klimatu ve společnosti určoval index spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců – tzv. TRIM Index.

V T-Mobile Czech Republic dosáhl TRIM Index na stupnici od 2 do 10 hodnoty 7,4, což je velmi pozitivní výsledek a jde o druhou nejvyšší hodnotu za německým T-Mobilem. Výsledky tohoto indexu se výrazně nelišily ani ve výsledcích za jednotlivá oddělení společnosti, což ukazovalo na kompaktnost a vyrovnanost pracovního prostředí napříč celou společností. Výsledky například ukázaly, že většina zaměstnanců by se o práci ve společnosti ucházela znovu, v tomto bodě dosáhla hodnota TRIM 8,2. Stejnou známku dostal i celkový výkon a úspěšnost společnosti. Výsledek T-Mobile Czech Republic se řadil k nejlepším v celé skupině.

Velmi cenné jsou také informace, které se týkaly typologie zaměstnanců. Zaměstnanci se dle průzkumů dělí do těchto skupin: Drivers, Critics, Residents a Detached. Jako Drivers jsou označováni zaměstnanci, kteří jsou velmi spokojeni a loajální, a kteří považují své okolí za vysoce motivující. Jsou inspirací pro své okolí a hnacím motorem společnosti. Do skupiny Critics patří ti, kteří sice nejsou zcela spokojeni s pracovním prostředím, procesy a řízením, ale jsou motivováni a snaží se věci měnit. Stejně jako Drivers pomáhají rozvíjet společnost a společnost je potřebuje. Zaměstnanci ve skupině Resident jsou spokojeni a loajální, ale již méně motivováni k proaktivitě či k navrhování změn. Jsou velmi důležití pro provozní úspěch společnosti a je potřeba najít cestu, jak je více motivovat. Poslední skupina Detached zahrnuje zaměstnance, kteří nejsou loajální a ani jejich prostředí je nemotivuje. Tato skupina představuje riziko šíření negativních postojů ve společnosti i mimo ni. Z výsledků této typologie vyplývá, že téměř 1/5 zaměstnanců jsou Drivers, cca 1/10 tvoří Critics, téměř 1/2 Residents a cca 1/5 všech zaměstnanců tvoří Detached.

Dalším nástrojem pro vyhodnocení výsledků průzkumu je TRIM grid, který ukazuje silné a slabé stránky společnosti z pohledu zaměstnanců. Ten vyhodnocoval otázky z poslední části průzkumu. Díky němu šlo identifikovat oblasti, které je třeba změnit či dále rozvíjet. U jednotlivých otázek se zjišťovalo, jak je daná oblast pro zaměstnance důležitá a do jaké míry jsou s ní spokojeni. Otázky v poslední části průzkumu byly seskupeny v pěti oblastech:

- o Vlastní práce a odměňování
- o Přímý nadřízený
- o Odborný a profesionální rozvoj/Týmová spolupráce
- o Management
- o T-Mobile Czech Republic obecně.

Celkově zaměstnanci nadprůměrně ocenili zaměření na zákazníka a inovativnost společnosti. Velmi kladně byly také hodnoceny poskytované informace o cílech společnosti, vizi a firemních hodnotách. Prostor pro zlepšení byl shledán v přístupu společnosti k zaměstnancům, zejména v oblasti nefinančního oceňování.

Po celkovém shrnutí průzkumu spokojenosti bylo zjištěno, že výsledky byly dobré a pozitivní. Bylo však třeba se zaměřit na některé oblasti, které měly největší vliv na celkový rozvoj společnosti. Nutno říci, že po dvou letech od zveřejnění výsledků tohoto průzkumu opravdu došlo k mnoha změnám, jako příklad lze uvést například systém nepeněžních zaměstnaneckých výhod Cafeteria, který byl na základě výsledků postupně vyvíjen a implementován a nyní je velmi oblíbenou a využívanou zaměstnaneckou výhodou.

5.2 Průzkum týkající se společenské odpovědnosti

Na přelomu října a listopadu loňského roku proběhl mezi zaměstnanci společnosti průzkum k tématu společenské odpovědnosti firem. Průzkum probíhal v několika dnech na stránkách elektronického zaměstnaneckého časopisu echoPlus. Jednoznačně potvrdil, že téma společenské odpovědnosti (neboli Corporate Social Responsibility) je pro zaměstnance velmi zajímavé, protože ohlas byl výborný. Celkem odpovědělo přes 1200

zaměstnanců (z toho 900 během prvních 24 hodin po zahájení průzkumu), což znamená, že Jeden den pro Váš dobrý skutek, jak byl celý projekt nazván, se počtem účastníků stal suverénně nejúspěšnějším průzkumem v T-Mobile Czech Republic.

Základní myšlenkou celého průzkumu byla otázka: „Jeden den v roce budete moci pomáhat tam, kde je to potřeba a firma Vám za to zaplatí, jako byste byli v práci. Považujete to za dobrý nápad?“ Z výsledků vyplývá, že myšlenku strávit jeden den v roce tím, že budou pomáhat potřebným, považuje za dobrý nebo skvělý nápad 96% respondentů. Z dalších otázek lze vyčíst následující. Na otázku „Zúčastníte se takové akce?“ odpovědělo kladně 68% účastníků průzkumu, 31% zvolilo odpověď nevím a pouze 1% respondentů se svou účastí nepočítá. Pro 87% respondentů je velmi důležité nebo důležité, aby se firma zabývala dobročinností a vracela část svého zisku společnosti. (viz příloha č. 6)

Obecně lze tedy říci, že téma společenské zodpovědnosti vzbudilo mimořádný zájem, že ho většina ze zaměstnanců považuje za důležité a že více než dvě třetiny účastníků průzkumu jsou připraveny se do projektu aktivně zapojit.

Výsledky průzkumu byly vyhodnoceny a prezentovány vybraným členům managementu. Bylo rozhodnuto, že v roce 2005 proběhne pilotní projekt pro 100 zaměstnanců a na konci roku se rozhodne, zda a jak bude celý projekt pokračovat v dalších letech. Bližší informace o tomto projektu budou zaměstnanci informováni prostřednictvím interních médií.

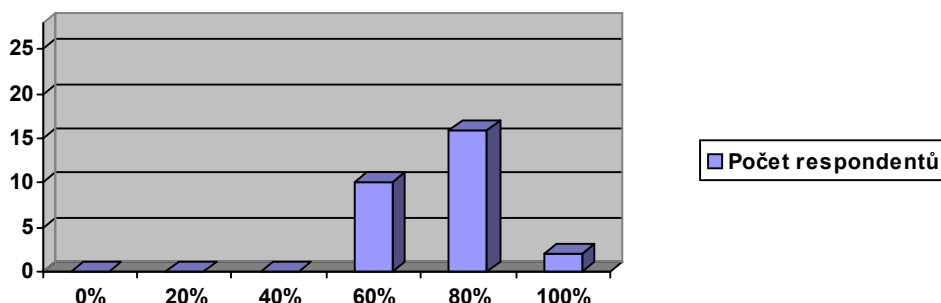
5.3 Sonda týkající se spokojenosti zaměstnanců Obchodního úseku

Na základě již realizovaných celofirmeních, popřípadě mezinárodních průzkumů, které se týkaly spokojenosti všech zaměstnanců společnosti, jsem se rozhodla provést menší sondu podobného charakteru s odstupem téměř tří let. Protože však není v mých silách provést výzkum v obdobném rozsahu jako velká agentura, byla tato sonda provedena pouze mezi zaměstnanci několika oddělení v rámci Obchodního úseku společnosti. Je zřejmé, že tyto výsledky nelze brát jako srovnatelné s předchozími průzkumy T-Mobile, jelikož jde pouze o malý vzorek z celkového počtu zaměstnanců, a také rozsah byl podstatně zkrácen, ale lze jej považovat za jakýsi nástin možných změn

v hodnotách a názorech zaměstnanců v čase. Konkrétní podobu této sondy znázorňuje příloha č. 7.

Do této sondy bylo zařazeno celkem 28 respondentů z výše uvedeného úseku, jejich bližší rozlišení podle věku či pohlaví není v tomto případě nutné. Všichni respondenti byli požádáni o zodpovězení následujících pěti otázek:

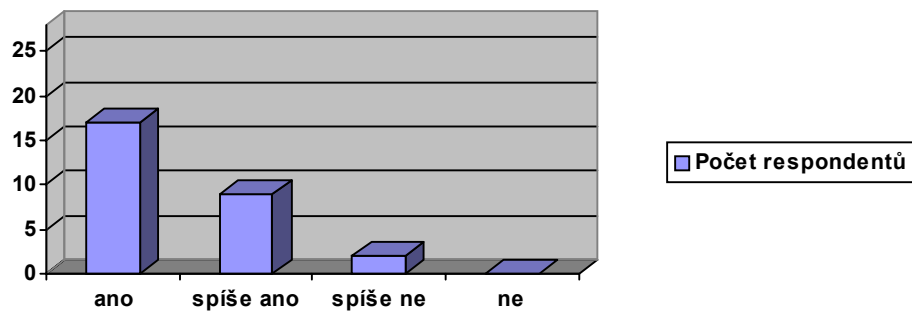
1. Jak jste celkově spokojen(a) se společností T-Mobile jako s Vaším zaměstnavatelem? Odpověď bylo možno stanovit procentuelně v hodnotách 0%, 20%, 40% (negativní varianty), 60%, 80% a 100% (pozitivní hodnoty). V tomto případě všichni respondenti uvedli pozitivní variantu. 10 dotazovaných (36%) vyjádřilo svoji spokojenost se společností jako šedesátiprocentní, 16 respondentů (57%) jako osmdesátiprocentní a 2 z celkového počtu 28 (7%) dokonce jako stoprocentní. Tyto zjištěné hodnoty ukazují jednoznačně na dobrou spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem.



Graf I - Jak jste celkově spokojen(a) se společností T-Mobile jako s Vaším zaměstnavatelem

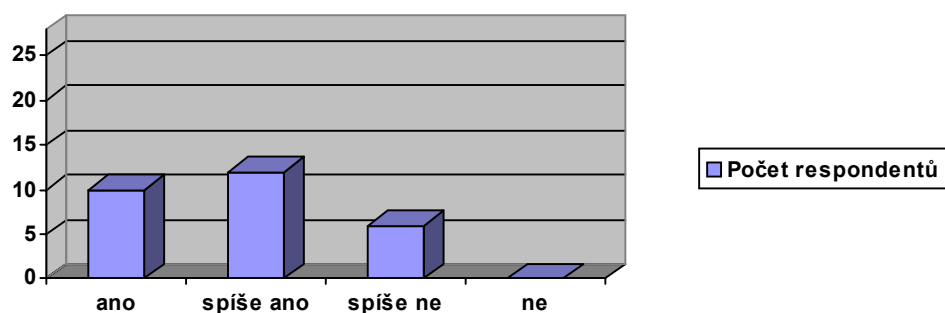
2. Kdybyste se dnes rozhodoval(a), ucházel(a) byste se znovu o zaměstnání ve společnosti T-Mobile? Na tuto otázku bylo možno odpovědět 4 variantami: ano, spíše ano, spíše ne, ne. V tomto případě bylo opět převážně odpovídáno kladně. Konkrétně 17 dotazovaných (61%) uvedlo jako svou odpověď ano, 9 respondentů (32%) spíše ano a 2 respondenti (7%) spíše ne. Také tyto odpovědi lze z pohledu společnosti považovat za

velmi dobré a lze z nich vyčíst spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a podmínkami.



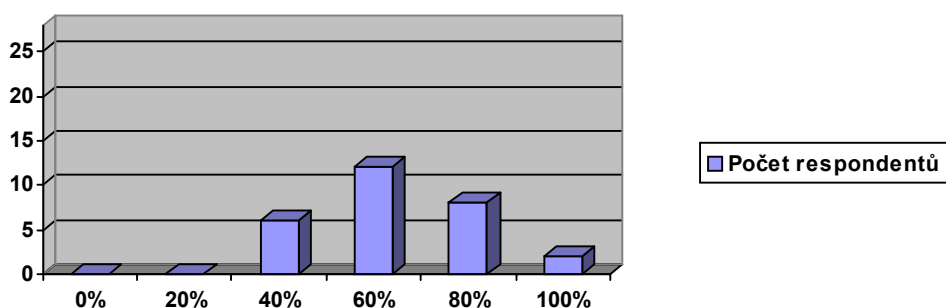
Graf II - Kdybyste se dnes rozhodoval(a), ucházel(a) byste se znovu o zaměstnání ve společnosti T-Mobile

3. Když zvážíte své zkušenosti se společností T-Mobile jako se zaměstnavatelem, doporučil(a) byste tuto společnost jako zaměstnavatele svým přátelům, známým?
Škála odpovědí na tuto otázku byla stejná jako u otázky předchozí. Téměř 79% (22) odpovědí zaznamenalo kladnou odpověď ano či spíše ano, zbylých 21% (konkrétně 6 respondentů) se přiklání k tomu, že by T-Mobile jako zaměstnavatele svým známým nedoporučilo.



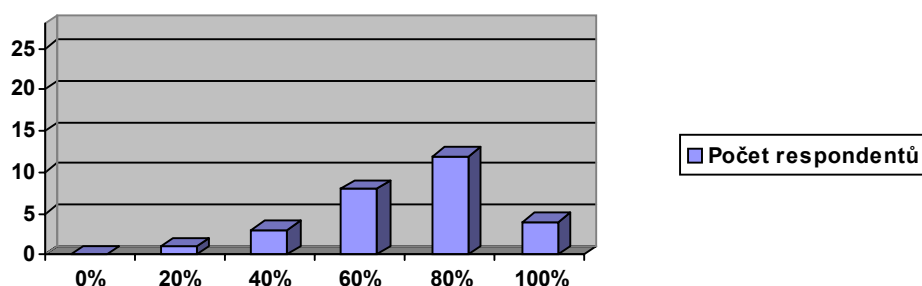
Graf III - Když zvážíte své zkušenosti se společností T-Mobile jako se zaměstnavatelem, doporučil(a) byste tuto společnost jako zaměstnavatele svým přátelům, známým

4. Jak byste hodnotil(a) motivovanost kolegů na Vašem pracovišti? V tomto případě bylo možno opět volit z procentuelního vyjádření v hodnotách 0% - 100%. Pozitivně (tj. v hodnotách 60%, 80% a 100%) na tuto otázku odpovědělo 79% (22) respondentů, zbylých 21% (6) zhodnotilo motivovanost zaměstnanců pouze na čtyřicetiprocentní hranici. Motivace zaměstnanců obchodního úseku podle výše uvedených odpovědí je poměrně vysoká, i když, dle mého názoru, jsou tato čísla pravděpodobně vyšší než by byla v případě odpovědí zaměstnanců z jiných oddělení.



Graf IV - Jak byste hodnotil(a) motivovanost kolegů na Vašem pracovišti

5. Jak byste hodnotil(a) celkovou úspěšnost společnosti T-Mobile? 86% všech dotazovaných na tuto otázku odpovědělo kladně, pouze 14% odpovědí (4) vyznělo spíše negativně, nutno však říci, že nebyla ani v jedné odpovědi použita hodnota 0%.



Graf V - Jak byste hodnotil(a) celkovou úspěšnost společnosti T-Mobile

Celkově lze výsledky této krátké sondy v souvislosti se spokojeností a loajalitou či motivací pracovníků zhodnotit jako velmi dobré, i když jde samozřejmě jen o orientační hodnocení malého zlomku zaměstnanců z jednoho úseku firmy, dá se však předpokládat, že v případě celofiremního použití by odpovědi mohly nabývat podobných hodnot. V případě porovnání s průzkumem spokojenosti z roku 2002 nedošlo, dle mého názoru, také k žádným zásadním změnám. I když pro konkrétní čísla a výsledky, které by bylo možno přesně srovnat, by bylo pochopitelně třeba použít stejný dotazník opět formou celofiremního průzkumu.

5.4 Shrnutí a doporučení

Na základě provedené analýzy vnitřního kulturního prostředí a vnitřní komunikace ve společnosti T-Mobile a jejich porovnání s teoretickými znalostmi z první části bakalářské práce musím říci, že lze všechny výše analyzované nástroje považovat za velmi dobré. Už z výčtu zaměstnaneckých výhod, které byly stanoveny a upraveny na základě zaměstnaneckého průzkumu z roku 2002, vyplývá, že péče o sociální, zdravotní, sportovní a kulturní aktivity zaměstnanců je nastavena správným způsobem. Také péči v oblasti vzdělávání a školení zaměstnanců lze považovat za kvalitní. I když se často setkávám ze strany zaměstnanců s názorem, že příspěvek na výuku jazyka by neměl být omezován pouze studiem anglického či německého jazyka, z pohledu firmy a vzhledem k používaným světovým jazykům ve firmě si myslím, že je tento výběr dostačující.

Jako velmi dobrá se jeví spolupráce Oddělení interních komunikací s Úsekem lidských zdrojů, která je ke správné a účinné interní komunikaci nezbytná. Dokazují to společné projekty, na kterých se obě oddělení podílí (zaměstnanecký časopis, interní průzkumy, sbírky atd.) a také neustálá propagace firemních hodnot a zásad. Interní zaměstnanecký časopis a jeho elektronická verze by, nejen z důvodu získaných ocenění, mohl být inspirací mnoha společnostem, kde komunikace směrem k vlastním zaměstnancům značně „pokulhává“. Možnost drobného vylepšení bych osobně viděla v tom, že by zaměstnancům mohly být aktuální a důležité novinky, informace či změny zasílány přímo do e-mailu, bez toho, aniž by zaměstnanci museli tyto informace aktivně vyhledávat přímo

v echu nebo echuPlus. Informace by byly jistě předány mnohem efektivněji a podstatně rychleji.

Důležitým prvkem ve správně fungující komunikaci uvnitř firmy je také motivace zaměstnanců, kterou bych v T-Mobile zhodnotila z pohledu celé mezinárodní skupiny jako průměrnou. V České republice je podle mnoha průzkumů považováno za největší motivační faktor finanční ohodnocení, což je jistě faktor důležitý, ale ne jediný. Proto se také T-Mobile snaží do svých programů zavádět také jiné motivační faktory, na které si zaměstnanci pomalu zvykají (uznání, povýšení, možnost práce v zahraničí, možnost studia a příspěvky na studium atd.).

Kvalitní interní komunikací a veškerými zaměstnaneckými výhodami se T-Mobile snaží o získání a udržení kvalitních a loajálních zaměstnanců, kteří jsou pro konkurenceschopné fungování firmy na trhu nezbytní.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo mým primárním cílem analyzovat interní komunikaci ve společnosti T-Mobile Czech Republic ve vztahu k postojům a hodnotám zaměstnanců. Podrobněji jsem se věnovala zejména analýze oddělení, která mají interní komunikaci nebo interní PR na starosti – tj. Oddělení interní komunikace a Úseku lidských zdrojů. Veškerá činnost těchto dvou oddělení je směřována interně, tedy k zaměstnancům společnosti, tudíž právě tato dvě oddělení jsou ve spolupráci s managementem schopna zaměstnance v jejich postojích ovlivnit nejvíce. Firma si je vědoma, že vytváření vazeb mezi zaměstnanci a firmou je dlouhodobou, cílevědomou a systematickou činností, proto se snaží o maximální informovanost všech zaměstnanců, jejich motivaci a vytváření přátelských postojů na všech úrovních organizační struktury. Zaměstnanci musí mít pocit, že mají možnost ovlivnit (i když třeba jen částečně) chod firmy a podílet se na důležitých změnách, které se ve firmě odehrávají nebo plánují. Firma správně pochopila, že spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro celkový úspěch společnosti na trhu.

Úkolem interní komunikace v T-Mobile je zejména zvyšování loajality zaměstnanců, udržování dobrých a přátelských vztahů na pracovišti i mimo něj, informovanost zaměstnanců o veškerém dění ve společnosti, jejich motivace a rozvoj firemní kultury, s čímž souvisí připomínání jejich principů na všech úrovních společnosti a takové chování a vystupování zaměstnanců, které z firemní kultury vychází.

Na základě výše popsaných realizovaných celofiremních průzkumů a krátké sondy zaměřené na zaměstnance Obchodního oddělení, lze vnitrofiremní komunikaci a spokojenost zaměstnanců se společností T-Mobile jako zaměstnavatelem, celkově charakterizovat jako velmi dobrou. Dle mého názoru není třeba provádět v této oblasti žádné zásadní změny, ale spíše se snažit o udržení a prohlubování současného stavu, kterým je jasná a jednoduchá komunikace v rámci celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

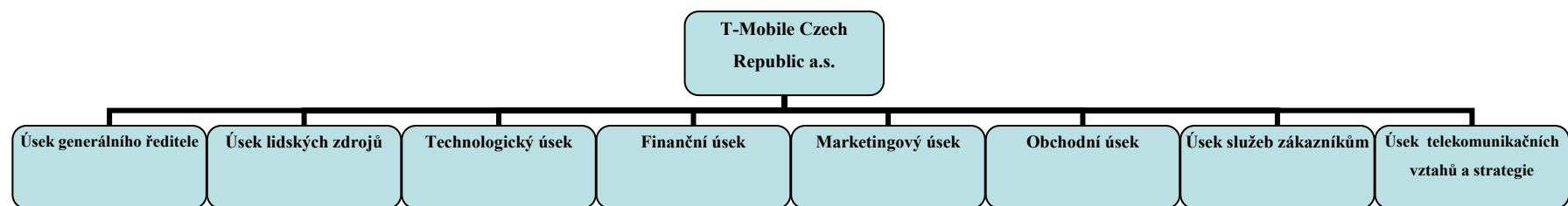
1. De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1
2. Foret, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8
3. Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0781-0
4. Němec, P. *Public Relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2
5. Lesly, P. *Public Relations*. Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7
6. Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura*. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
7. *Public Relations*, Příloha Strategie, Komunikace v podlinkách, 29.11.2004, s. 36-38, ISSN 1210-3756
8. Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
9. Svoboda, V. *Základy Public Relations*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-043-X
10. *Velký sociologický slovník*. Praha, Karolinum, 1996. 1. díl ISBN 80-7184-164-1. 2. díl ISBN 80-7184-310-5

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura T-Mobile Czech Republic
- P II Organizační struktura Úseku lidských zdrojů
- P III Organizační struktura Útvaru vnějších vztahů
- P IV Titulní strana zaměstnaneckého časopisu echo
- P V Pozvánka na zimní zaměstnaneckou párty 2004
- P VI Graf výsledků průzkumu týkajícího se společenské odpovědnosti
- P VII Sonda týkající se spokojenosti zaměstnanců Obchodního úseku

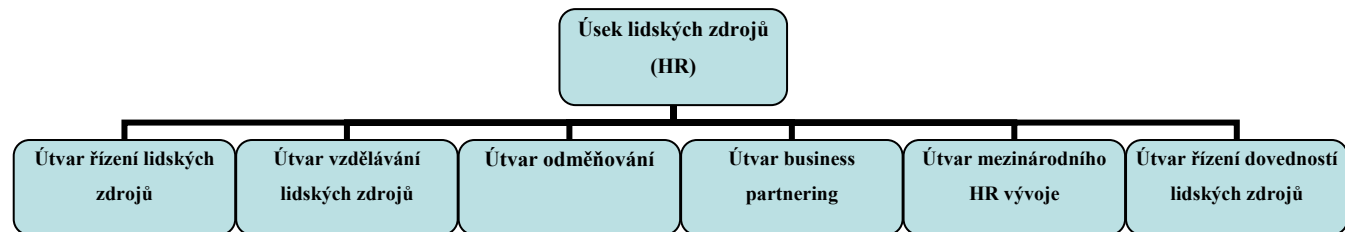
PŘÍLOHA P I: PRVNÍ

Organizační struktura T-Mobile Czech Republic



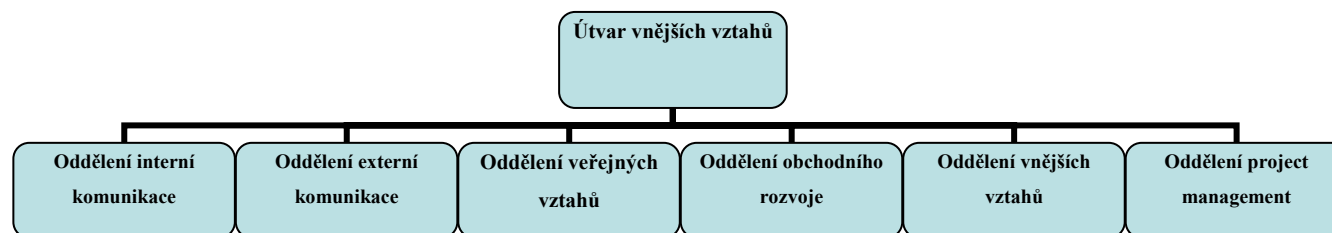
PŘÍLOHA P II: DRUHÁ

Organizační struktura Úseku lidských zdrojů



PŘÍLOHA P III: TŘETÍ

Organizační struktura Útvaru vnějších vztahů



PŘÍLOHA P IV: ČTVRTÁ

Titulní strana zaměstnaneckého časopisu echo



PŘÍLOHA P V: PÁTÁ

Pozvánka na zimní zaměstnaneckou párty 2004

Milé kolegyně, milí kolegové,

společnost T-Mobile Czech Republic zve všechny své zaměstnance na nezapomenutelnou zimní párty "**Vánoce na ledě**".

KDY: v sobotu 11. prosince 2004 od 19:00 do 24:00.

KDE: v T-Mobile Areně jak ji neznáte.

Těšit se můžete na skupiny **NO NAME**, **Chinaski**, **Nightworks**, **DJ Máku**, **DJ Mária**, velkou ledovou show, gastronomické speciality, lední bar a mnohem více.

Ve speciálně, pouze pro tuto párty, upravené T-Mobile Areně budete moci diskutovat, tancovat a samozřejmě bruslit.

Večerem všechny přítomné provede **Martin Dejdar a Mahulena Bočanová**.

Spojení do T-Mobile Areny: metro trasa C do stanice Nádraží Holešovice, odtud 5 minut pěšky nebo tram č. 5, 12, 14, 15, 17 do zastávky Výstaviště.

Více informací naleznete brzy na echuPlus.

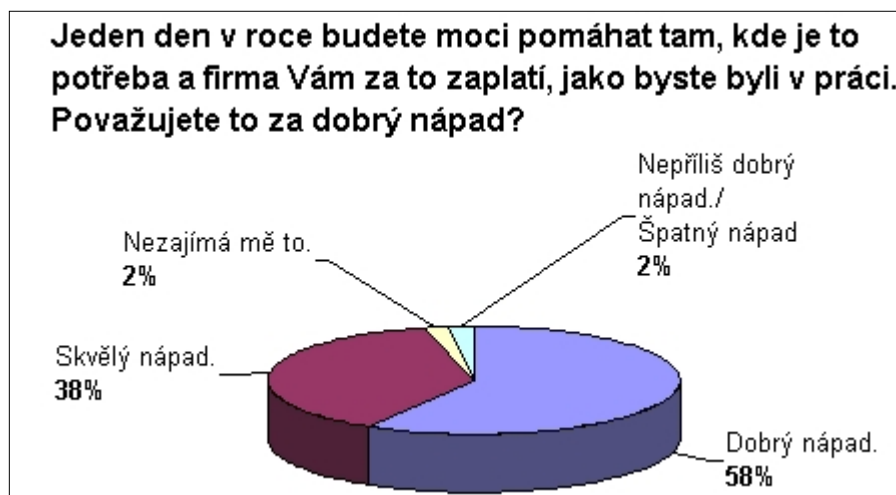
S pozdravem

Martin Bartůněk

Manažer interní komunikace, G 111

PŘÍLOHA P I: ŠESTÁ

Graf výsledků průzkumu týkajícího se společenské odpovědnosti



PŘÍLOHA P VII: SEDMÁ

Sonda týkající se spokojenosti zaměstnanců Obchodního úseku

Milí kolegové,

dovolte, abych Vás touto cestou požádala o vyplnění následující krátkého dotazníku. Jedná se pět jednoduchých otázek, které se týkají Vašeho vztahu ke společnosti T-Mobile Czech Republic jako k Vašemu zaměstnavateli. Vybírejte, prosím, vždy pouze jednu odpověď na uvedené škále, která Váš názor vystihuje nejvíce. Děkuji, Jana Březíková

1. **Jak jste celkově spokojen(a) se společností T-Mobile jako s Vaším zaměstnavatelem?**
 - a. 0%
 - b. 20%
 - c. 40%
 - d. 60%
 - e. 80%
 - f. 100%
2. **Kdybyste se dnes rozhodoval(a), ucházel(a) byste se znovu o zaměstnání ve společnosti T-Mobile?**
 - a. spíše ano
 - b. ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
3. **Když zvážíte své zkušenosti se společností T-Mobile jako se zaměstnavatelem, doporučil(a) byste tuto společnost jako zaměstnavatele svým přátelům, známým?**
 - a. spíše ano
 - b. ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
4. **Jak byste hodnotil(a) motivovanost kolegů na Vašem pracovišti?**
 - a. 0%
 - b. 20%
 - c. 40%
 - d. 60%
 - e. 80%
 - f. 100%
5. **Jak byste hodnotil(a) celkovou úspěšnost společnosti T-Mobile?**
 - a. 0%
 - b. 20%
 - c. 40%
 - d. 60%
 - e. 80%
 - f. 100%