

# **Vliv interních forem PR na postoje a hodnoty zaměstnanců firmy**

Bc. Eva Hašková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva HAŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **K08069**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Vliv interních forem PR na postoje a hodnoty  
zaměstnanců firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, cíle práce, metody práce a pracovní hypotézy.
2. Analyzujte současnou úroveň využití nástrojů PR v rámci interní komunikace zvolené společnosti, vyvodte závěry.
3. S pomocí sekundárních zdrojů analyzujte sdílení principů a hodnot ve zvolené společnosti, vyhodnoťte efektivitu komunikačních kanálů.
4. Na základě provedených analýz navrhnete efektivní plán interní komunikace vedoucí k dosažení stanovených firemních cílů aplikovatelný v praxi.
5. Verifikujte pracovní hypotézy, vyjádřete vlastní názor na zvolenou problematiku.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**SVOBODA, V., Public relations–moderně a účinně, 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, 140 s., ISBN 978-80-247-2866-7**  
**HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., Strategie firemní komunikace, 2. vydání, Praha, Management Press, 2008, 254 s., ISBN 978-80-7261-178-2**  
**ARMSTRONG, Michael., Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3**  
**BEDRNOVÁ , Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 798-798. ISBN 978-80-726-1169-0**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*dekanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně ..... 9.4. 2010 .....



.....  
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Efektivní komunikace jsou jedním z klíčových pilířů v každé organizaci. Zahrnují systém činností vykonávaných na různých stupních členění organizace. Jednu z oblastí napomáhající k vyšší efektivitě komunikace tvoří i interní public relations. Tento nástroj komunikačního mixu umožňuje velmi cíleně ovlivnit hodnoty a postoje zaměstnanců a motivovat je k vyšší výkonnosti. Kvalifikovaně řízený systém interních PR tak díky zaměstnancům vede k dosažení úspěchů v komerčním i nekomerčním sektoru. Diplomová práce se bude zabývat jak interní PR působí na postoje a hodnoty zaměstnanců a to v konkrétní společnosti. V práci budou specifikovány formy a nástroje, které firma využívá ve své interní komunikaci. Prostřednictvím marketingového průzkumu budou potvrzeny či vyvráceny předem stanovené hypotézy a bude provedena průzkumná sonda, kde budu zjišťovat vliv působení interních PR na hodnoty a postoje zaměstnanců firmy. Předmětem zkoumání bude také loajalita zaměstnanců Skupiny ČEZ, cílem práce bude hodnocení postojů a hodnot zaměstnanců a doporučení pro zlepšení v oblasti interních komunikací.

Klíčová slova: interní PR, společnost, zaměstnanci, komunikace, interní průzkum, corporate identity, filozofie organizace, corporate communications, corporate culture, produkt organizace, vnitrofiremní komunikace, formy a nástroje vnitrofiremní komunikace.

## **ABSTRACT**

Effective communication is essential for all organizations. It links the activities of various parts of the organization. The internal public relations are extremely important for executing effective communication. This implement of communication mix ensures influence of employees' values and attitudes. It creates the base for motivating to higher efficiency. The system of internal PR, which is qualified managed, leads to success in commercial and noncommercial sector. This thesis targets the problem of the internal communication of the company ČEZ. The profile of the firm is shortly mentioned here. The tools and forms of the internal communication, which the company uses for its

communication, are specified closer here. Via the market research the given hypothesis will be agreed or disagreed here and new project for better internal communication will be proposed.

Keywords: internal PR, company employees, communication, investigation sonde, corporate identity, corporate philosophy, corporate communications, corporate culture, corporate produkt, inermal corporate communications, forms and tools of inermal corporate communications.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala za spolupráci všem, kdo se podíleli na zpracování této bakalářské práce. Jmenovitě Monice Dobiášové manažerce vnitřní komunikace ČEZ a.s. za spolupráci při psaní práce a dodání podkladů pro diplomovou práci. Ředitelce ústavu marketingových komunikací Mgr. Ing. Olze Juráškové za vedení práce, její profesionalitu a osobní vzor. Děkuji své rodině za trpělivost a podporu během studia.

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

## OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b> <b>CORPORATE IDENTITY</b> .....	<b>12</b>
1.1 FILOZOFIE ORGANIZACE.....	12
1.2 CORPORATE DESIGN .....	13
1.3 CORPORATE COMMUNICATIONS.....	13
1.4 CORPORATE CULTURE .....	13
<b>2</b> <b>PERSONÁLNÍ MANAGEMENT</b> .....	<b>14</b>
2.1 ZÁSADY ÚSPĚŠNÉHO ŘÍZENÍ .....	<b>15</b>
2.1.1 KOMUNIKACE.....	15
2.1.2 OSOBNÍ ODPOVĚDNOST .....	15
2.1.3 MOTIVACE A PRODUKTIVITA .....	15
2.1.3.1 Maslowova pyramida potřeb.....	15
2.1.3.2 Psychologie osobnosti.....	15
2.1.3.1 Vnější a vnitřní motivace.....	15
<b>3</b> <b>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>17</b>
<b>4</b> <b>CÍLE A ÚČEL VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>18</b>
4.1 INFORMAČNÍ SYSTÉM A SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	18
4.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A TOK INFORMACÍ .....	18
4.1.2 ROLE MANAŽERŮ – LIDI JSOU KLÍČ .....	19
<b>5</b> <b>INTERNÍ PUBLIC RELATIONS A JEHO NÁSTROJE</b> .....	<b>21</b>
5.1 NÁSTROJE PR – OSOBNÍ A ÚSTNÍ KOMUNIKACE.....	21
5.2 NÁSTROJE PR – KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM MÉDIÍ.....	22
<b>6</b> <b>VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST</b> .....	<b>26</b>
6.1 DEFINOVÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....	26
6.2 VÝZKUM DANÉ PROBLEMATIKY .....	26
6.3 CÍLE PRÁCE.....	26
6.4 FÁZE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	27
6.5 HYPOTÉZY .....	27
<b>II.</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>7</b> <b>PROFIL SPOLEČNOSTI SKUPINA ČEZ A JEJÍ INTERNÍ PR</b> <b>KOMUNIKACE</b> .....	<b>29</b>
7.1 PROFIL SPOLEČNOSTI SKUPINA ČEZ.....	29



7.2	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	30
7.3	INTERNÍ KOMUNIKACE .....	32
7.4	SEGMENTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	35
7.5	FIREMNÍ PRINCIPY .....	36
<b>8</b>	<b>VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA .....</b>	<b>41</b>
8.1	ZNALOST PRINCIPŮ .....	41
8.2	BLÍZKOST PRINCIPŮ A JEDNÁNÍ PODLE NICH .....	43
8.3	NEJSLABŠÍ MÍSTO NAPLŇOVÁNÍ PRINCIPŮ .....	45
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>41</b>
9.1	PRINCIP BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY .....	49
9.2	PRINCIP ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY .....	49
9.3	PRINCIP JSME JEDEN TÝM .....	49
9.4	PRINCIP PRACUJEME NA SOBĚ.....	50
9.5	PRINCIP ROSTEME ZA HRANICE.....	50
9.6	PRINCIP HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ .....	50
9.7	PRINCIP JEDNÁME FÉR .....	51
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>52</b>
<b>11</b>	<b>OVĚŘENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ.....</b>	<b>54</b>
<b>III.</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>56</b>
<b>12</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE .....</b>	<b>57</b>
12.1	KOUČOVÁNÍ.....	60
12.2	PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE.....	63
12.3	NÁVRH PROJEKTU PRO SKUPINU ČEZ.....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Ve své bakalářské práci jsem zkoumala využití nástrojů PR pro efektivní interní komunikaci, kde byla předmětem bádání společnost Hewlett-Packard, s.r.o., v diplomové práci se budu věnovat komunikaci firmy s vlastními zaměstnanci ve Skupině ČEZ (dále jen ČEZ), konkrétně se zaměřím na vliv interních PR na postoje a hodnoty jejich zaměstnanců. PR oddělení firmy sledují dlouhodobé cíle, jejichž úspěšnost se nedá přímo měřit obchodními výsledky organizace, ale má na ně obrovský vliv. Zvláště pokud jde o velkou a složitě organizovanou společnost.

V teoretické části této práce se zaměřím na shromáždění informací související s teorií komunikace, psychologie, marketingu a marketingových komunikací s důrazem na interní PR, podrobněji se budu také zabývat firemní kulturou. Některá teoretická východiska použiji ze své bakalářské práce.

Dále popíši problematiku a stav komunikace se zaměstnanci, společně s faktory, které ovlivňují jejich motivaci. Společnost ČEZ odmítla moji žádost o provedení samostatného průzkumu, proto budu provádět analýzu sekundárních dat, které mi byly společností poskytnuty. Konkrétně budu analyzovat průzkum provedený touto společností na vnímání firemních principů, který byl ve ČEZu realizován v loňském roce.

Na základě závěrů vyvozených z analýzy navrhu případné řešení či doporučení pro interní PR komunikace firmy, které by bylo v praxi využitelné a efektivní.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CORPORATE IDENTITY (CI)

Vzhledem k vývoji společnosti a rostoucí globalizaci byli organizace nuceny koncipovat vlastní dlouhodobější vize, které by nabízely trvalejší jistoty. Firemní filozofie a vize je možné realizovat promyšleným, jednotným a účinným vystupováním a chováním na trhu nástrojem takových představ je corporate identity, které dokáže požadavky dlouhodobé strategie organizací respektovat, nabízí nástroje k jejich řešení a realizuje je při každém kontaktu s organizací, vede k sounáležitosti vnitřní a vnější veřejnosti.

*„Corporate identity představuje hlavní strategie podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobu prezentace, které určitou organizaci spojují a současně ji od jiných odlišují.“*  
(Pflaum, 1993, s.60)

Identita organizace se stává významným fenoménem v řízení organizace, vnější a vnitřní veřejnost se vzájemně ztotožňuje a tím je celková efektivnost organizace výraznější. CI si klade vyšší cíle, má zprostředkovat smysl života, práce, výrobků nebo služeb. *„Naplnění cílů CI se uskutečňuje prostřednictvím následujících funkcí: 1. informační a komunikační, 2. budování image, 3. ovlivňování vztahů a 4. integrační. Konečným efektem corporate identity organizace je její jednotný image ( corporate image).“* (Čihovská, 2000, s.82)

### 1.1 Filozofie organizace

V současné době vychází většinou filozofie organizace z marketingového pojetí orientace na zájmy zákazníka – spotřebitele, jeho spokojenost se považuje za hlavní úkol firmy, mluvíme o tzv. prozákaznickém přístupu. Dále se do popředí zájmu dostávají ekonomické zájmy firmy – důraz je kladen na finanční ukazatele, zisky, marže, obraty, podíly na trhu... Bohužel to jsou špatně pojatá filozofická východiska, která se liší od správného pojetí corporate identity. Chce-li firma na trhu uspět, musí pečovat o moderní a svěží korporátní styl, který zákazníky osloví. Mezi základní prvky patří vznik a vývoj firmy, firemní poslání, vize, cíle a strategie.

## 1.2 Corporate design

Jedná se o celkové vizuální ztvárnění firmy, základem je logotyp, používaných na všech firemních materiálech a ve všech projevech firemní prezentace ( budovy, merkantilie, 3D reklama, pracovní oděvy). Všechny náležitosti corporate designu se zpracovávají do podnikového design manuálu. Jednotný vizuální styl zahrnuje značku, logo, písmo, typografii, barvu, design, architekturu a další prostředky.

## 1.3 Corporate communications (CCom)

Corporate communications sledují z dlouhodobého hlediska strategický záměr a cíl – budovat pozitivní postoje k organizaci v podniku i mimo něj. corporate communications zastřešují zmiňované komunikace organizace a udržují jejich soulad a jednotnost, jde o dlouhodobý proces, který vyžaduje spolupráci všech zúčastněných v procesu. Mezi hlavní druhy corporate communications patří: corporate design, public relations, corporate advertising, human relations, investor relations a employee relations, government relations, atd. Předpokladem realizace CCom v organizaci je nasazení CCom jako nástroje vedení organizace, stanovení firemních zásad CCom a musí být naplánovány do přesných cílových skupin.

## 1.4 Corporate culture (CC)

Podniková kultura je definována mnoha způsoby, Meffter a Hafner uvádí, že podniková kultura je systémem hodnot chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí prostřednictvím corporate designu a corporate communications obraz podniku. Kultura podniku není jednorázový produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Čihovská, V.: Manažment obchodnej firmy, Ekonom, Bratislava 2000, s. 82

## 2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Společnost, která chce uspět, musí mít stanoveny jasné cíle (kam směřuje, čeho chce dosáhnout) a prostředky (jak tyto vize uskutečnit). Zaměstnancům společnosti, která nemá vizi, často chybí nadšení. Prosperita takovéto firmy není trvale udržitelná. Vize pomáhá zvyšovat nasazení lidí a utvrzuje je v jejich společném úsilí. Směřování ke společnému cíli vytváří pozitivní vazby mezi zaměstnanci. Mezi hlavní aktivity personálního řízení patří:

1. vytváření pracovních míst, vytváření organizační struktury, podpora výkonnosti organizace
2. zabezpečení pracovních zdrojů (plánování lidských zdrojů - počet i úroveň kvalifikace)
3. získávání a výběr pracovníků (určitý počet a kvalita lidských zdrojů podle potřeb organizace)
4. řízení výkonu (stanovování cílů, motivace, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu)
5. rozvoj zaměstnanců (rozvoj a vzdělávání pracovníků, rozvoj manažerů, řízení kariéry)
6. odměňování zaměstnanců (hodnocení práce, odměňování dle výkonu, zaměstnanecké výhody)
7. zaměstnanecké vztahy (kolektivní prac. vztahy, komunikace, rozvoj participace zaměstnanců)
8. zdraví, bezpečnost práce a služby pro zaměstnance (ochrana zdraví a bezpečnost při práci a poskytování služeb, péče o pracovníky, pomoc při řešení jejich problémů)
9. správa zaměstnaneckých osobních záležitostí (souhrnné zabezpečování zákonných a sociálních povinností organizace, personální informační systémy, správa a ochrana personálních dat)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> doc. PhDr. Ing. Gregar, A., CSc, Přednáška Řízení lidských zdrojů, 2009, Zlín UTB

## 2.1 Zásady úspěšného řízení

### 2.1.1 Komunikace

Dobré komunikační schopnosti jsou nejdůležitější zbraní úspěšného manažera, každý vedoucí pracovník by měl mít schopnost navazovat a udržovat dobré funkční vztahy, umět srozumitelně formulovat informace, iniciovat pracovní nadšení, řešit spory mezi pracovníky a měl by mít celou řadu dalších dovedností. Každý manažer se ze své pozice podílí na vytváření interních PR.

### 2.1.2 Osobní odpovědnost

Manager, který se zříká odpovědnosti za své podřízené je špatný řídicí pracovník. Je postoj zabraňuje vzniku důvěry mezi ním a jemu podřízenými pracovníky a prakticky je nemotivuje. K tomu, aby pracovní kolektiv tvořil dobře fungující tým, je nutné kvalitní koučování. Kouč – vedoucí pracovník pomáhá vytvářet komunikační prostředí ve kterém není nikdo přehlížen, každý má určitou funkci kterou přispívá ke splnění společného cíle. Kouč pomáhá členům týmu najít jejich vlastní schopnosti a rozvíjet je ve prospěch celku.

### 2.1.3 Motivace a produktivita

Úkolem manažera je bezesporu také dohled nad produktivitou práce jednotlivých zaměstnanců. Aby zajistil dobré výkony, musí lidi motivovat. K tomu slouží jednak finanční odměňování, kariérní růst, ale také vzdělávání zaměstnanců a podpora jejich vlastního rozvoje. O motivaci bylo napsáno mnoho knih a existuje velké množství různých názorů a pohledů, kde se zohledňují zejména psychologická hlediska.

#### 2.1.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Funkcí motivace je uspokojování potřeb jedince, vyjadřující nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující jeho fyzické a psychické zdraví, v této souvislosti mluvíme o Maslowově pyramidě, kde jsou potřeby lidí vzestupně uspořádány - nejprve musí dojít k zajištění potřeb na nižším stupni, pak se člověk začne zajímat o zajištění potřeb na stupni vyšším.

### *2.1.3.2 Psychologie osobnosti*

Podle Hanse Kleina a Albrechta Kresse je popsáno 5 základních motivů a jejich osobní specifika – touha po sociálním uznání, touha po bezpečí, touha po důvěře a náklonnosti, touha po sebeúctě a touha po nezávislosti a odpovědnosti za svou osobu. Autoři tvrdí, že se tyto motivy nevyskytují jednotlivě, ale všechny zároveň. U jednotlivých lidí jsou rozdílně rozvinuté a mohou se měnit.

### *2.1.3.3 Vnější a vnitřní motivace*

Podle Fridricha Herzberga, který je často citován, existuje teorie o vnitřní a vnější motivaci. Teorie spočívá v tom, že pokud jsme motivováni vnitřně, děláme danou věc sami od sebe. Naproti tomu vnější motivace funguje jako prostředek k dosažení jiného cíle – substitutu (nejčastěji to jsou peníze či uznání), který leží mimo toto jednání. Může se ale také stát, že se ze záliby, jíž se člověk oddává s láskou stane zaměstnání, kterým si musí vydělávat na živobytí. Co to znamená pro pracovní život? Nejlepší vyhlídky na naplněný pracovní život má ten, kde jsou žádány jeho vlohy a nadání a jsou v souladu s pracovní náplní. Úkolem řídicích pracovníků je právě identifikovat takové silné stránky a podporovat je.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Klein, H. M., a Kresse, A.: Psychologie – základ úspěchu v práci, 2008, Praha, str.35



### 3 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

*„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.“*

*Reinhard K. Sprenger*

S pokračujícím zapojováním do evropských a světových kultur jsou kladeny vysoké nároky na komunikaci uvnitř firmy. Komunikační schopnosti zásadním způsobem ovlivňují náš úspěch. *„Stejně jako se vyvíjela marketingové filozofie až ke společensky odpovědnému marketingu, měnil se i vztah podniků ke svému okolí a rostly nároky na vzájemnou komunikaci mezi firmou a okolím.“* (Horáková a kol., 2008, s.97). Můžeme tedy konstatovat, že i ve firemní komunikaci „staré dobré časy definitivně skončili“.

Na prvním místě zůstává zákazník, ale není zdaleka jedinou cílovou skupinou, jejichž zájmy musí firmy sledovat a respektovat, pokud chtějí být úspěšné. Také zaměstnanci se stávají významnou cílovou skupinou, na něž má firma vliv a které naopak mohou pozitivně nebo negativně ovlivňovat její chod. Právě oni jsou v první linii a jednají se zákazníky, jejich rozhodnutí o koupi je do značné míry ovlivněno přístupem lidí, se kterými se při rozhodování setkávají. Kvalita služeb a spokojenost zákazníků je přímo závislá na ochotě dát své práci více než profesionální dovednosti, chce se od nich, aby zapojili své emoce, aby do ní dali i srdce.

Výstižným termínem pro tuto oblast firemní komunikace je tedy interní firemní komunikace a každý, kdo se jí zabývá, by se měl zaměřit na to, aby se zaměstnanci stali „vyslanci podniku či značky“ a ne pouze zaměstnanci pobírající plat.

## 4 CÍLE A ÚČEL VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Hlavními cíli interní firemní komunikace je budování pozitivní identity, reputace a zároveň naplňování strategických vizí firmy. K naplňování těchto cílů slouží mnoho prostředků a metod. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat, na kvalitě komunikace je přímo závislý úspěch firmy. Pro úspěch podniku je optimální, pokud se podaří zajistit nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. To samozřejmě souvisí s celkovou organizační strukturou, firemní vizí a kulturou.

V současné době jsme svědky toho, že je úspěch automaticky považován za další výzvu a jsou kladeny nároky na to, aby byl dosažen příště častěji, rychleji, s menším vynaložením zdrojů. Denně můžeme potkat stresované a uhoněné workholiky, pro něž se každá dosažená meta stává normou. Silná osobní motivace se může stát hrozbou a představuje velkou zátěž a zdroj frustrací. Je třeba i tady hledat rovnováhu ve vhodně nastaveném systému hodnocení. I z chování firem mnohdy vyplývá, že jediným cílem je dosažení rychlého zisku za každých okolností. Zaměstnanci mají pocit, že se z nich nadřízení snaží pouze „vyždímat“ co největší výkon a očekávají, že se ke svému okolí a k zákazníkům budou chovat ohleduplně a vstřícně. Takovým přístupem dochází u k takzvanému „vyhoření“ a často se objevují zdravotní problémy způsobené vystavení dlouhodobému stresu.

### 4.1 Informační systém a systém řízení

Často jsou firemní cíle přirovnávány ke skládačce, kdy vedení podniku má všechny dílky, ví jak je složit dohromady a jak má vypadat celkový obrázek. Ten představuje cíl nebo vizi, kterých chce firma dosáhnout. Jednotlivé dílky tak představují jednotlivé dílčí úkoly pro týmy nebo jednotlivce. Každý dílek má v celkovém obrázku přesně určené místo. Jakmile je umístěn na správné místo, ukáže se jeho nepostradatelnost pro celek. Každý zaměstnanec zná pouze svůj díl skládačky a možná ani netuší, že cílem je vytvořit nějaký celek.

#### 4.1.1 Organizační struktury a tok informací

Tok informací ve firmě by měl kopírovat organizační strukturu, nejčastějším modelem řízení je styl odshora dolů – maticový model. Od tohoto modelu se v poslední době začíná

ustupovat. Podle posledních studií bylo zjištěno, že tímto klasickým postupem odshora dolů, přes různé úrovně řízení, dochází ke zkreslení informací a výkonná složka dostává už jen rozhodnutí bez kontextu. „*Co organizační stupeň, to zředění informace na polovinu.*“ (Janda, 2005, s. 47).

Takový model řízení tak trochu zavání dobou minulou a je obtížně aplikovatelný na dnešní dobu plnou změn, zejména v organizačních strukturách, nedokáže rychle reagovat na nové skutečnosti a nezapojuje dostatečně aktivně do procesu pracovníky na nižších úrovních. I když je jasné, že v některých oborech není tvůrčí a inovativní přístup žádoucí.

V současné době se role manažera mění, od informování podřízených k maximální aktivizaci schopností vlastností jedince. Zásadními změnami prochází organizační struktury, aby se zrychlily rozhodovací procesy a byla zajištěna vyšší efektivita, je postupně odbourávána zbytečná byrokracie. Skutečná rozhodovací pravomoc se stále více přesouvá do rukou zaměstnanců a to klade i nové nároky na komunikační proces. Podobu firemní komunikace tak utváří každý zaměstnanec a jeho význam a role stoupají s tím, jak vysoko stojí ve podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Pokud si nejvyšší představitelé uvědomují důležitost interní komunikace, musí jí cíleně podporovat a sami dodržovat její zásady. Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý zaměstnanec a ne jen „pár“ lidí ve vedení.

#### **4.1.2 Role manažerů – lidi jsou klíč**

Uvnitř firmy existuje komunikace i bez přičinění vedení, má své vlastní sítě, zdroje i neformální vůdce. Dobrý manažer toho dokáže využít třeba při tvorbě projekčních týmů, které mnohdy překračují hranice jednotlivých funkčních útvarů. Klasická role manažerů se velice významně mění, zejména postojem k podřízeným. Vyšší postavení dříve automaticky zaručovalo moc a budovalo autoritu, pod heslem „šéf je neomylný a má vždy pravdu“. Podřízeným bylo sdělováno pouze to, co potřebovali vědět. Pro mnohé je velice těžké přejít na nový styl práce, který vyžaduje velkou otevřenost, důvěru, podporu týmové práce, sdílení co největšího počtu informací se všemi a delegování co největších pravomocí lidem na nižších úrovních.

Nový přístup vede k většímu prosazování sama sebe a ke kritičtějšímu postoji vůči nadřízeným a jejich příkazům. Úkolem manažera je budování mostů v oblastech, kde je nutná spolupráce, přichází s novými podněty a nápady, odhaluje možné problémy. S tím se

výrazně mění role manažerů od tradičního řízení k vedení a motivování. Podmínkou takového přístupu je nutností začít věřit tomu, že lidé jsou tím nejcennějším, co v podniku máme. Manažer by měl pomáhat každému jednotlivci a maximálně rozvíjet všechny jeho schopnosti a spolu s ním hledat a využívat veškerý jeho potenciál.

Role manažera se mění, z přísného diktátora a kontrolora se stává spíše iniciátor a osobní poradce. Vyvrací se tak vžité pravidlo o neomylnosti. Každý manažer si musí uvědomit své vlastní silné a slabé stránky, přijímat podněty a konstruktivní kritiku a aktivně se snažit doplňovat tým lidmi, kteří jsou lepší v oblastech, kde sám pokulhává.

Tato myšlenka není nijak nová, např. David Ogilvy ve své knize o najímání nových lidí píše: *„Když bude každý z nás najímat lidi, kteří jsou menší, než my sami, staneme se společností trpaslíků. Ale pokud každý z nás najímat lidi, větší než my sami, bude Ogilvy & Mather společností obrů“*. (Ogilvy,1996, s.34).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Hašková, E.: Využití nástrojů PR pro efektivní interní komunikaci firem, UTB, Zlín, 2008, s. 11-14

## 5 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS A JEHO NÁSTROJE

**Public relations** (dále jen PR): „*Snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které by se o firmě šířily.*“ (Kotler, 2004, s. 854).

V následujících kapitolách budou rozebrány jednotlivé nástroje public relations v interní komunikaci firmy, kde hraje důležitou roli otevřený informační systém. Všechno co zaměstnanci vidí, slyší a čtou je ovlivňuje, jedná se o oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. Nástroje interních PR lze popsat a kategorizovat různými způsoby, pro přehlednost budou rozděleny pouze do dvou skupin, podle použitých kanálů. V celkovém pojetí jsou interní PR součástí všeobecných PR. Externí a interní PR by měli existovat odděleně, ale ve vzájemném souladu.

### 5.1 Nástroje PR – osobní a ústní komunikace

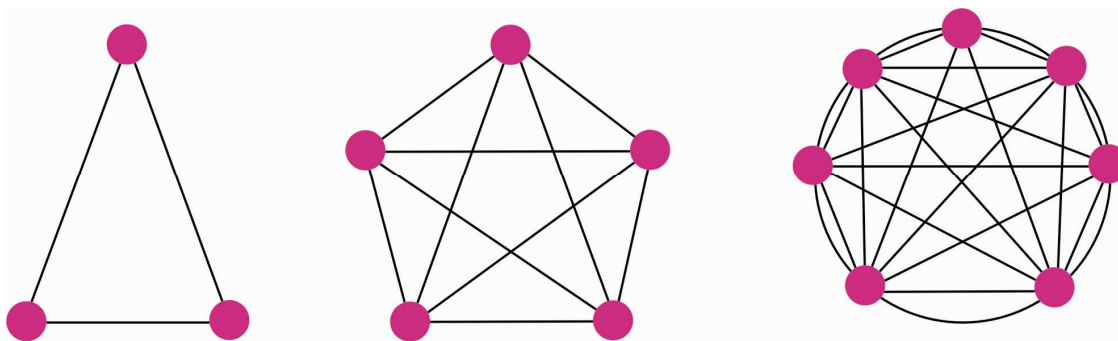
Osobní zkušenost a zážitek nejvíce ovlivňují chování zaměstnanců, velký vliv má i chování nadřízených, kteří by měli vést oboustranný dialog a objasňovat základní strategické směry, organizační změny a úlohu zaměstnanců při jejich naplňování. K tomu slouží školící a vzdělávací programy, protože budoucnost patří těm, kdo dokáže nejlépe rozvíjet pracovní sílu jedince. Nástroji sladování společných cílů jsou porady, konzultace, týmové projekty, rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící pohovory, podniková shromáždění.

V posledních letech jsme svědky integrace event marketingu do interní komunikace firem. Většinou se jedná o velmi nákladné a předem pečlivě plánované projekty s cílem pozvednout motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu k firmě. Patří sem teambuildingové akce, motivační semináře a kick-off setkání. Kick-off je setkání zaměstnanců, případně obchodních partnerů spojené s prezentací nových produktů a má za cíl motivovat pro prodej (koupi) nového výrobku (služby), představit jeho výhody a provést interní školení nového produktu. Jsou to setkání zaměřená zejména na zábavné programy, při nichž se název nového produktu nese celým programem nebo si jej skupiny musí pomocí indicií sami odhalit. Mezi další nástroje PR s prvky event marketingu patří dny otevřených dveří, kulturní a sportovní akce, formální i neformální večírky, oslavy narozenin, charitativní akce aj.

V podmínkách moderní ekonomiky je personální management součástí strategického řízení firmy a ve vnitřní komunikaci má nepostradatelnou úlohu. Nesmí se opomínat způsob uvedení nového zaměstnance na pracovní místo, je to nejsilnější moment pro tvorbu vztahu k firmě. Zapálení pro firmu je prvním komunikačním nástrojem, který by měl zaměstnavatel použít, když získává nového zaměstnanec. Zapálení pro věc je nakažlivé, podle přísloví „Zapálit může jen ten, kdo hoří“. Nový zaměstnanec je pro vedení firmy cenným zdrojem informací tzv. pohled z vrchu. Při nástupu do firmy nástupu působí na zaměstnance „haló-efekt“, vidí vše v pozitivním světle a není zatížen pracovním stereotypem. Je to významný motivační prvek, který je třeba rozvíjet. Personální oddělení také využívá nástrojů PR – přijímací a osobní pohovor, mentoring program, stínování manažerů, aj.

## 5.2 Nástroje PR – komunikace prostřednictvím médií

System interní komunikace je přímo závislý na počtu zaměstnanců, pokud vzájemně komunikuje a informace si předává 5 zaměstnanců, není pravděpodobně nutné vytvářet složitý informační a komunikační systém. „Čím více zaměstnanců, tím více komunikačních vazeb, při počtu 10 podřízených vzniká 5210 informačních a řídicích vazeb.“ (Janda, 2005, s. 47).



Obrázek č. 1 - Znárodnění složitosti vazeb v závislosti na počtu osob (Janda, 2005, s.48)

Firma, která zaměstnává větší počet lidí potřebuje kvalitní softwarové řešení. Nástrojem se stávají: IT systémy (např. SAP, Oracle), intranet, direct maily, reporty, zápisy z porad. Personální oddělení využívá – dotazníky, interní brožury představující organizaci, pracovní manuály, etické normy, firemní kodexy.

Mezi další nástroje PR v interní komunikaci patří:

- **firemní prezentace ( image a reputace firmy )**
- **filantropické a sponzorské aktivity firmy**
- **firemní časopisy**
- **firemní TV a videokazety**
- **nástěnky, schránka na připomínky**
- **prezentace**
- **různé firemní materiály**
- **výroční zprávy**
- **firemní memoranda**
- **knihy o firmě**
- **prostředí firmy, kanceláře, recepce**
- **dárky pro zaměstnance**

Naplnění cílů a vizí firmy prostřednictvím interním komunikace nebude dosaženo pouze implementací všech nástrojů PR. Většina nástrojů informace pouze předává, je potřeba se ujistit, jestli byly pochopeny a jak byly pochopeny.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“

L. A. Seneca

Jak toho dosáhnout ? Jak navodit pocit sounáležitosti a jak získat podporu? Zapojením lidí při vytváření řešení a zavádění změn, sdílením myšlenek a poskytováním zpětných vazeb.<sup>5</sup>

### Zásady interní komunikace

- **Mluvte pořád.** *Když nic neříkáte, lidé si vytvoří své vlastní obrazy. Když se na nic neptají, myslí si, že znají odpověď. Tu si vytvářejí na základě pozorování a většinou se od skutečnosti podstatně liší.*
- **Neustále zjišťujte zpětné vazby.** *Vy říkáte jednu věc, lidé slyší jinou. Jak porozuměli vašemu sdělení?*
- **Bud'te vstřícní a otevření, nebojte se otázek.** *Ten kdo se ptá, nenapadá rozhodnutí, ale snaží se je pochopit. Zapojte tazatele do hledání řešení. Ten kdo dává velmi specifickou otázku, často bývá tím jediným, kdo zná odpověď.*
- **Poskytujte kontext.** *K tomu, aby se lidé shodli, musí vycházet ze stejných informací. Když si nerozumějí, řešením není křičet hlasitěji, ale pochopit stanoviska a obavy druhé strany a vysvětlit své vlastní. Pokud vaši lidé nebudou znát celkový obraz a souvislosti, nebudou schopni přijít s lepšími a relevantními nápady.*
- **Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.** *Nechte je, ať sami určí, co potřebují. Mezi zaměstnanci většinou převládá pocit, že nemají k dispozici to, co je zajímavá nebo co by měli vědět.*
- **Využívejte nových technologií efektivně.** *S každou novou pomůckou je obvykle třeba stanovit určitá pravidla používání, aby se technika nestala spíše překážkou účinné komunikace. Žádná technika nenahradí živý kontakt. Nenechte svou interní komunikaci dojít k paradoxům, kdy si lidé volají z mobilního telefonu z jedné*

---

<sup>5</sup> Hašková, E.: Využití nástrojů PR pro efektivní interní komunikaci firem, UTB, Zlín, 2008, s. 15 - 18



kanceláře do druhé nebo spolu v rámci jedné místnosti komunikují prostřednictvím elektronické pošty.

- **Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.** Bude lepší písemná nebo ústní forma? Chceme pouze sdělit informaci nebo vyvolat diskusi? Je tato informace důležitá pro všechny zaměstnance stejně nebo potřebujeme některé skupině poskytnout podrobnější vysvětlení.
- **Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám:** Mám ještě své místo? Co to pro mě osobně znamená? A pro můj tým? Co budu muset změnit, co se budu muset naučit?
- **Věnujte komunikaci dostatek času.** Čím méně času věnujete vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější. A čím více přesvědčujete, tím víc odporu vyvoláváte.
- **Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.** V nevraživé atmosféře, kdy se lidé soustředí především na myšlenku „už chceme domů“, se nerozvine žádná plodná diskuse. I kdyby se někdo na něco zeptal, nikdo nebude dávat pozor.
- **Zdokonalujte své komunikační dovednosti.** Špatně zvolené slovo nebo nešťastná formulace mohou sdělení „zabít“. Otázka „Má někdo konstruktivní připomínku?“ spolehlivě ukončí debatu ještě dřív, než začne.

(Horáková a kol., 2008, s. 141-142).

## **6 VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST**

### **6.1 Definování zkoumané problematiky**

V této práci se zabývám vlivem interních forem PR na hodnoty a postoje zaměstnanců firmy. Každá efektivně řízená společnost sleduje cíle a strategie v interní komunikaci, které jsou součástí firemní kultury. Předmětem mého zájmu je zkoumání vlivu komunikace na fungování vztahů mezi společností a jejími zaměstnanci. Hlavními oblastmi, které s vnitrofiremní komunikací souvisí jsou psychologie, public relations, personální management, proto se jim budu v teoretické části věnovat.

### **6.2 Výzkum dané problematiky v konkrétní organizaci**

V praktické části jsem se zaměřila na analýzu interních PR společnosti ČEZ. Tato společnost je považována za leadera v oblasti interní komunikace a vzhledem k tomu, že má velice složitou strukturu, jsou na nástroje interní komunikace kladeny vysoké nároky. ČEZ zavedl pro sladění cílů organizace a řízení vztahu s interní veřejností 7 principů, které budou předmětem analýzy v mé práci.

### **6.3 Cíle práce**

Hlavní cílem bude analýza průzkum vnímání a znalosti 7 firemních principů, které jsou součástí firemní kultury ČEZu, s využitím výzkumu provedeného touto společností. Na základě této analýzy navrhuu případně jiná řešení či doporučení interní PR komunikace firmy, které by byly v praxi využitelné a efektivní. Dílčím cílem práce bude analýza jednotlivých nástrojů PR v interní komunikaci, do jaké míry napomáhají k naplňování společných cílů v dané společnosti.

## 6.4 Fáze a metody zpracování

Teoretická východiska vycházela částečně z mé bakalářské práce, specifikovala jsem je tak, aby se stala východiskem pro praktickou část, kde provedu analýzu ze sekundárních dat (průzkum Naše principy) konkrétní společnosti. V projektové části navrhnu konkrétní řešení a návrh na zlepšení.

## 6.5 Hypotézy

*„Obecně lze hypotézu definovat jako výpověď (tvrzení) o dosud neprokázaném (možném, nepřezkoušeném, předpokládaném, pravděpodobném atd.) stavu dvou a více jevů (proměnných) ve zkoumané oblasti.“ ( Foret, 2003, s.21 ).*

Ve své práci budu testovat následující **hypotézy**:

H1: Ve společnosti je interní komunikace pojmána jako celek a směřuje ke všem zaměstnancům firmy bez rozdílu.

H2: Vedení společnosti předpokládá u svých zaměstnanců podobné sdílení hodnot a principů.

H3: Ve společnosti s větším počtem zaměstnanců (v řádu tisíců) nelze sjednocovat interní principy. Je nutno brát zřetel na segmentaci zaměstnanců a tomuto podřídit dané principy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL SPOLEČNOSTI SKUPINA ČEZ A JEJÍ INTERNÍ PR KOMUNIKACE

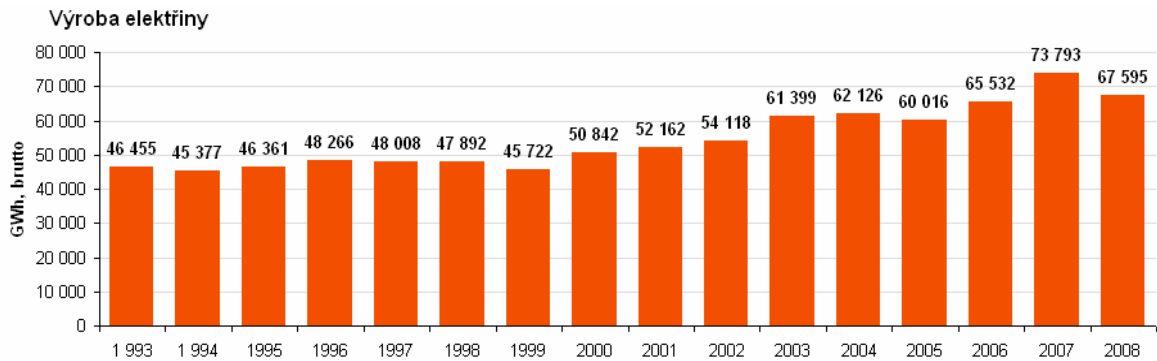
V praktické části diplomové práce popíši profil společnosti Skupina ČEZ (dále jen ČEZ) a její interní PR komunikaci, která je založena na 7 principech, na které společnost klade velký důraz. Tyto principy rozeberu a zhodnotím jejich úspěšnost v prosazování vzhledem k různým skupinám zaměstnanců. Na základě stanoveného cíle práce budu testovat hypotézy.

### 7.1 Profil společnosti Skupina ČEZ

*„Akciová společnost ČEZ byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla“ (Skupina ČEZ, O společnosti).*

V roce 2003 došlo ke spojení ČEZu a pěti distribučních společností. Vznikla tak Skupina ČEZ, která získala vedoucí pozici na českém trhu s energetikou a zároveň se zařadila mezi deset největších energetických společností v Evropě. Distribuční společnosti ovládá Skupina ČEZ i za hranicemi tuzemska zejména na východě kontinentu – v Bulharsku, Rumunsku, Polsku, Ukrajině, Maďarsku, ale také v Kosovu, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Albánii, Nizozemí či Turecku. Celkově sdružuje devět desítek energetických společností v České republice i mimo ni.

Skupina ČEZ se nezabývá pouze výrobou a distribucí elektrické energie. Angažuje se také v oblasti telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo zpracování vedlejších energetických produktů. Zhruba tři čtvrtiny elektřiny vyrobené v České republice pochází od Skupiny ČEZ. Ta provozuje dvě jaderné elektrárny (Temelín, Dukovany), patnáct uhelných výrobních zdrojů v Česku a tři v zahraničí, 34 vodních elektráren včetně třech přečerpávacích, dvě větrné elektrárny a jednu sluneční. Celkovou produkci elektřiny Skupinou ČEZ znázorňuje Graf č.1.



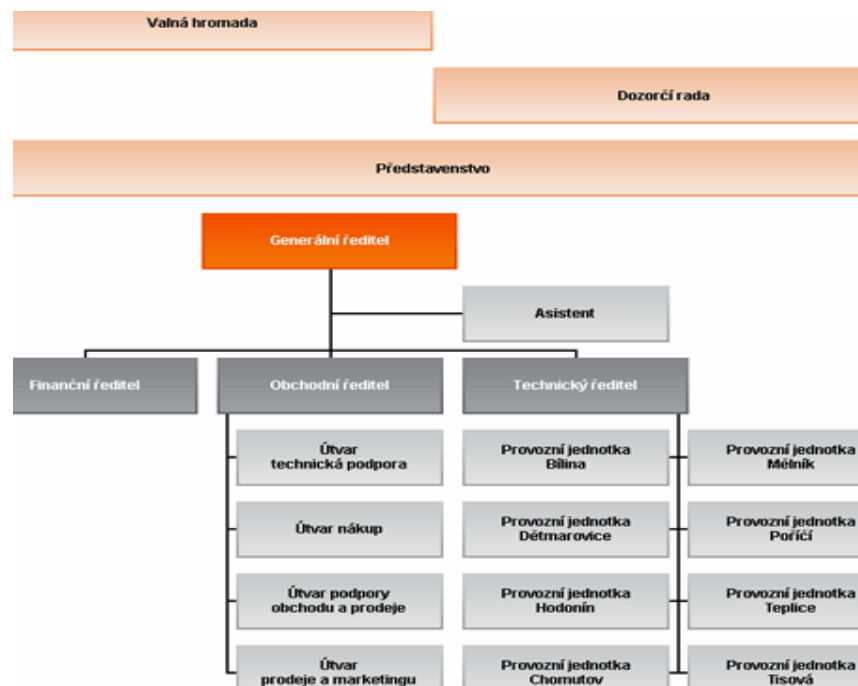
Graf č. 1 - Výroba elektřiny Skupiny ČEZ (Skupina ČEZ, Pro média)

## 7.2 Struktura společnosti

Skupina ČEZ patří v České republice mezi důležité zaměstnavatele. Jen u nás zaměstnává na osmnáct tisíc lidí, v zahraničí pak dalších dvanáct tisíc. Vzhledem k tomu, že je tento počet tak velký, odpovídá tomu i složitější organizační struktura. Obrázek č.1 tuto strukturu naznačuje pouze zčásti. Obrázek č. 2 pak zobrazuje detailněji strukturu ČEZ Teplárenské, jež byla vybrána jen jako ilustrativní. Struktura se liší v jednotlivých dceřiných společnostech, divizích aj.

100 %	Severočeské doly a.s.	40,00 %	Exportní garanční a pojišťovací společnost,a.s.
100 %	PRODECO, a.s.	100 %	OSINEK, a.s.
	do 26. 9. 2008 podíl 50,50 %	100 %	PPP Centrum a.s.
100 %	SD - 1.strojírnská, a.s.	100 %	ŠKODAEXPORT, a.s.
100 %	SD - Autodoprava, a.s.		od 9. 6. 2008 ČKD EXPORT, a.s.
100 %	SD - Humatex, a.s.	37,95 %	Česká exportní banka, a.s., zkrácené ČEB, a.s.
	do 7. 11. 2008 podíl 100 %, potom 0 %	100 %	ČEPRO, a.s.
100 %	SD - Kotejovská doprava, a.s.	100 %	MERO ČR, a.s.
100 %	SD - Rekultivace, a.s.	100 %	PAL a.s. v likvidaci
100 %	SD - Vrtné a trhací práce, a.s.	40,78 %	Severočeské mlékárny, a.s. Teplice, v konkursu
98,00 %	Składka Tušimice, a.s.	44,10 %	KONAX a.s. - v likvidaci
92,65 %	SD - KOMES, a.s.	46,99 %	Ornítik, a.s.v likvidaci, v konkursu
	podíl držén od 1. 7. 2008	52,00 %	UNITEX a.s.
92,65 %	SHD - KOMES a.s.	100 %	LETKA, a.s. v likvidaci
	podíl držén od 26. 6. 2008 do 1. 7. 2008	91,51 %	České aerolinie a.s.
100 %	ČEZ Správa majetku, s.r.o.	49,00 %	Municipální finanční společnost a.s. zkrácené MUFIS a.s.
	od 4. 1. 2008 do 1. 10. 2008 podíl ČEZ, a. s., 99,23 %, zbyvajcí podíl 0,77 % držela EVI, a.s.		
100 %	ČEZ Tel, a.s.		
100 %	ČEZ ENERGO-SERVIS spol. s r.o.		
100 %	ČEZ IOT Services, a. s.		
	do 30. 9. 2008 název ČEZnet, a.s.		
	100 % SINIT, a.s.		
100 %	ČEZ Logistika, s.r.o.		
100 %	ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.		

Obr. č. 2 - Ukázka části organizační struktury Skupiny ČEZ  
(Výroční zpráva, Skupina ČEZ, Organizační struktura)



Obr.č. 3 - Organizační struktura ČEZ Teplárenská  
(Výroční zpráva 2009, Skupina ČEZ, Organizační struktura)

### 7.3 Interní komunikace

Podle materiálů, které jsem měla při tvorbě práce k dispozici, klade ČEZ důraz komunikaci se zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že má své zaměstnance v různých částech republiky (další v zahraničí) a ve velkém množství, není možné se zaměstnanci komunikovat přímo, proto ČEZ využívá různých forem interní komunikace. Tento systém komunikace je považován za jeden z nejdůkladněji propracovaných jak v rámci Česka, tak Evropy. Mezi formy interní komunikace, které Skupina ČEZ používá, patří následující:

- **Interní časopis ČEZ News** – vychází každý měsíc. Jeho prostřednictvím se zaměstnanci pravidelně informují o aktuálních aktivitách a dění ve společnostech Skupiny ČEZ doma i v zahraničí. Časopis je k dispozici i v elektronické podobě na internetových stránkách [www.cez.cz](http://www.cez.cz). Každé číslo vždy obsahuje nějaké hlavní téma, kterému věnuje několik stránek. Dále zde čtenáři naleznou reporty z různých akcí, které společnost pořádá (road shows apod.), výsledky průzkumů, které provádí (zejména mezi zaměstnanci), reakce na podněty čtenářů, informace o hospodářských výsledcích ČEZu, rozšiřování firmy aj. Pravidelnou rubrikou je také rozhovor s osobou, která buď pochází z vedení společnosti nebo působí v oblasti energetiky (politik, ředitel státního úřadu apod.). Prostor je také dán zaměstnancům – jejich názorům, medailonkům,...

Dá se říci, že časopis se snaží v co největší míře komplexně informovat o zásadních věcech ohledně společnosti, a to i o zákulisních jednáních managerů. V době kampaně, která měla za úkol zaměstnance hlouběji seznámit s principy ČEZu, bylo této problematice věnováno hned několik čísel.

*„Časopis se tak stává prostředníkem komunikace mezi vedením ČEZu a jeho zaměstnanci. Podle průzkumu, který ČEZ provedl v roce 2006, znalo časopis ČEZ News 99% zaměstnanců, z toho asi 77% časopis četlo.“ (Holub, 2007, str.7).*

Vedle intranetu tak časopis funguje jako spolehlivý kanál komunikace pro přenos informací i pro ovlivňování pracovníků. Je dostupný všem zaměstnancům, takže jeho potenciální účinek lze považovat za poměrně velký. Časopis ČEZ News tak tvoří jednu z nejzákladnějších a nejúčinnějších forem interní komunikace společnosti, jejíž potenciál je maximálně využíván.



- **Intranet** – byl spuštěn na konci roku 2006. Jeho návštěvnost roste, což svědčí o tom, že si ho zaměstnanci již zvykli aktivně využívat. Jeho průměrná denní návštěvnost se pohybuje okolo 6 500 návštěv. Zaměstnanci zde najdou kompletní informace, podobně jako v časopise ČEZ News, s tím rozdílem, že zde není časová prodleva do vydání. Vzhledem k tomu, že intranet je online médium, je aktuálnější než kterýkoliv jiný tištěný prostředek. Prakticky lze na vzniklou situaci reagovat ihned, bez prodlev. Návštěvníci intranetu se tím pádem dozví důležité informace ihned a mohou na ně zároveň reagovat. Právě možnost okamžité zpětné vazby a aktuálnost je velkou výhodou tohoto média.

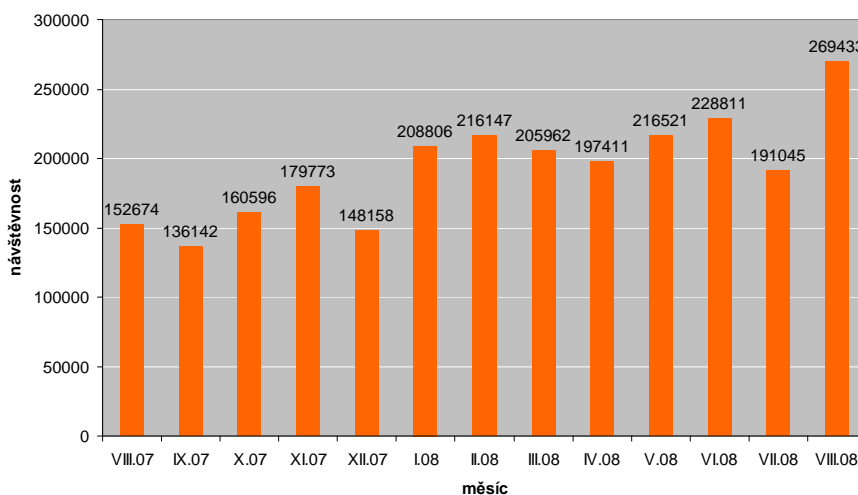
Do roku 2006 existovalo celkem šest intranetů v rámci ČEZu. Ty byly později sloučeny v jeden. Intranet tak nahradil jiné, dříve používané prostředky, jako např. různé oběžníky a letáky. Sloučil v sobě asi 300 aplikací, které dříve fungovaly samostatně. V současné době funguje jen v rámci České republiky, pracovníci za hranicemi republiky nemají do intranetu přístup. K dispozici je asi 80% pracovníků ČEZu v rámci republiky.

V integrovaném komunikačním mixu dokáže podpořit a zvýšit efektivitu ostatních nástrojů – jako doplňkový nástroj pomáhá i při budování sounáležitosti a motivace zapojení zaměstnanců. Je však nutné ho doplnit dalšími komunikačními nástroji, např. tiskovinami.

Návštěvníci na intranetu kromě informací najdou hned několik interních i externích informačních zdrojů informací a aplikací (internet, firemní aplikace aj.).

ČEZ uvádí tyto nejčastější činnosti zaměstnanců na intranetu: hledání telefonního čísla a e-mailu, získávání informací o firmě, vyhledávání informací o vrcholových manažerech, hledání firemní politiky, poptávka, objednávka, hledání nové pracovní pozice, přihlášení na výukový kurs, hledání prostřednictvím klíčových slov, aktualizace osobních informací, hledání ve zprávách zpravodajství, stránky procesů, útvarů, strategie, iniciativ a projektů, hodnota akcí, finanční cíle, hospodářské výsledky, stránky s informacemi pro nové zaměstnance, HR informace – **benefity**, možnosti vzdělávání, pracovní doba apod., kalendáře událostí a projektů, užitečné a oblíbené odkazy, časté otázky a odpovědi, interní pravidla, postupy, předpisy, politiky, formuláře, brand manuály a v neposlední řadě je to i nepracovní obsah, který je pro zaměstnance bonusem a zvyšuje návštěvnost intranetu.

Návštěvníci též mohou využít různých služeb, například chatování, intranetovou televizi či rádio, zúčastnit se různých anket a dotazníků či e-learningových kurzů. Každý se navíc může podílet na tvorbě obsahu stránek intranetu (Holub, 2007, s.7). Návštěvnost intranetu znázorňuje Graf. č. 2.



Graf č. 2 - Návštěvnost intranet (Skupina ČEZ, Intranet – úspěšný portál pro zaměstnance)

- **ČEZ TV** - v roce 2009 se na videoreportáže denně podívalo průměrně 500 uživatelů.
- **Oranžová schránka** – slouží ke sdělení názorů a postřehů zaměstnanců firmy, které se týkají jejich každodenní práce. Prostřednictvím intranetového formuláře mohou návštěvníci odeslat svůj dotaz a odpověď od kompetentní osoby jim pak dojde na e-mail. Některé dotazy se zveřejňují na stránkách ČEZ News a intranetu.
- **On-line rozhovory na intranetu** – 8x ročně, se členy nejužšího vedení.
- **E-mailová oznámení** (generálního ředitele, výkonného ředitele, divizí, elektráren, dceřiných společností aj.).
- **Newslettery** – elektronické zpravodaje divizí, elektráren a dceřiných společností.
- **SMS a audio zprávy** – určeno pro zaměstnance v terénu, kdo nemá přístup k intranetu.
- **Business report** – čtvrtletník o hospodářských, obchodních výsledcích a stavu strategických iniciativ.
- **Průzkumy** – uzavřené, ankety, vnímání 7 principů, zpětná vazba
- **ČEZ Management Meeting** – účastní se asi 150 manažerů, naplnění vizí a cílů, zaměstnanci mohou témata meetingů na intranetu.

- **Roadshows** – pracovní setkání, 1 x za rok, jednotlivé elektrárny a dceřiné společnosti, na přelomu roku, hlavní projekty, vyhlášení zaměstnanců roku
- **CEO AWARDS** – cena generálního ředitele – finanční odměna
- **Ocenění ČÉZAR** – výroční cena pro řadové zaměstnance ( na roadshows ).
- **OFF SITES** – pro střední management, vytváření strategií, starty projektů, většinou 1 až 2 x do roka, priority na další rok.
- **SKIP LEVEL setkání** – top management se setkává se zaměstnanci bez přítomnosti středního managementu.
- **Profesní setkání** – výměna zkušeností a informací mezi kolegy ( bezpečnost, montéři, projektové týmy ).
- **Nástěnky**
- **Pravidelné týmové porady s přímým nadřízeným**
- **Individuální porady nebo setkání s přímým nadřízeným**
- **Elektronické infotabule**
- **Dny otevřených dveří** (např. pro rodiny zaměstnanců)
- **Soutěže**
- **Interní marketing** – reklamní předměty s logem, tiskoviny.
- **Interní akce** – v rámci společenské odpovědnosti firmy, 1 pracovní den pro neziskovou organizaci ( dětské domovy, atp.).
- **Neformální setkání** (např. při slavení Vánoc, sportovní hry, rodinné dny – networking ).
- **Neformální oslavy úspěchu** – setkání, např.: ředitel elektrárny pozve 30 lidí na večeři, drobné odměny – neformální podpora.

#### 7.4 Segmentace zaměstnanců pro účely interní komunikace

Segmentací zaměstnanců společnosti ČEZ jsem zabývala v rámci své práce Identifikace cílových skupin pro interní komunikaci ve společnosti ČEZ, a.s. (Hašková, 2010). Vycházela jsem z průzkumu Jak jsme na tom s principy ( leden – březen 2009) – závěry z workshopů společnosti ČEZ. Šetření se zúčastnilo 3082 respondentů (24 % zaměstnanců Skupiny ČEZ). Profil respondentů je rozpracován v Příloze č. 1. Ve svém výzkumu jsem zjistila, že nejpočetnější skupina pro efektivní komunikaci se nachází v dceřiných

společnostech, kde pracovníci vykonávají práci v sídle firmy, jedná se především o specialisty. Důležitý je i přístup k intranetu, kde respondent nachází všechny potřebné informace, velkou měrou jsou zastoupeni zaměstnanci s 10 a více lety strávenými ve firmě. Denní návštěvnost intranetu je 36% zaměstnanců Skupiny.

Na základě šetření jsem v práci došla k závěru, že není vhodné zaměstnance segmentovat podle klasických geografických, demografických nebo psychografických rysů pro účely interní komunikace.

## 7.5 Firemní principy

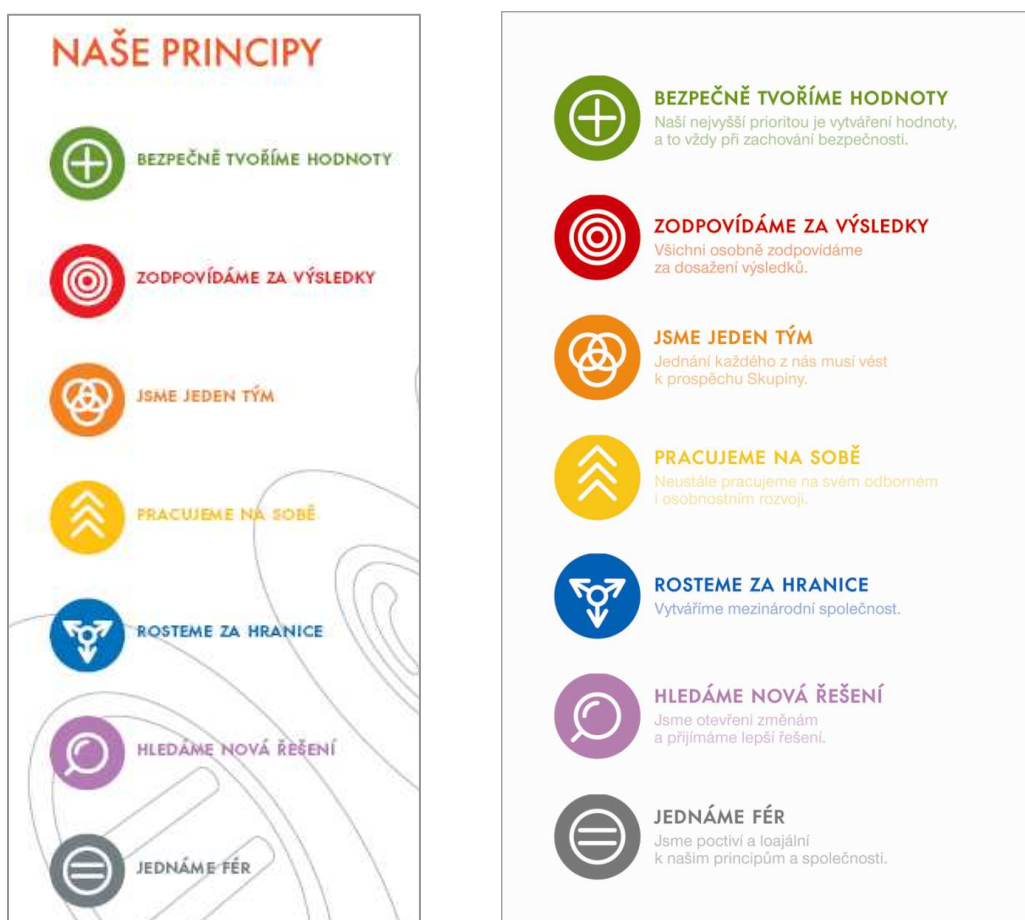
Společnost ČEZ si stanovila v roce 2005 7 principů, které chce, aby naplňoval každý zaměstnanec. Jejím cílem je, aby je všichni sdíleli a dodržovali. Důraz při tom klade na srozumitelnost pro každého. To je také důvod, proč došlo o tři roky později k inovaci těchto principů, zejména po grafické stránce, neboť se ČEZu nedařilo tyto zásady aktivně prosazovat u svých zaměstnanců. Sám ČEZ to přiznává ve svém časopise ČEZ News: *„Všichni asi upřímně vnímáme, že míra porozumění a respektování 7 principů v našem každodenním jednání není nejvyšší. Pro naši firemní kulturu není stále typická vstřícná týmová spolupráce ani proaktivní a flexibilní přístup ke změnám nebo chuť neustále se zlepšovat“* (Holub, Dobiášová, 2008, s.16).

Původních 7 principů bylo formulováno následovně:

1. Nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty při zajištění bezpečnosti;
2. Prosazování individuální zodpovědnosti za dosahování ambiciózních výsledků;
3. Budování sounáležitosti se Skupinou ČEZ;
4. Rozvíjení lidského potenciálu;
5. Vytváření mezinárodní organizace;
6. Přijímání neustále změny;
7. Prosazování integrity.

Na novém srozumitelnějším formulování principů spolupracoval tým zaměstnanců z více útvarů. Principům byla přidána i grafická podoba – ikona, která má symbolizovat podstatu principu (viz Obr. č. 3). Současné principy mají nové znění:

1. Bezpečně tvoříme hodnoty;
2. Zodpovídáme za výsledky;
3. Jsme jeden tým;
4. Pracujeme na sobě;
5. Rosteme za hranice;
6. Hledáme nová řešení;
7. Jednáme fěr.



Obrázek č.4 - Grafická podoba principů v jednoduché a složitější podobě (intranet ČEZ)

Navíc byly principy rozpracovány do konkrétních projevů chování, které se od daných pracovníků očekávají. „*Jde o podrobnější výklad, jak má zaměstnanec zařazený do vybraného segmentu jednat při plnění svých každodenních pracovních úkolů, jak má správně vystupovat ve vztahu ke svým úkolům, k interním a externím zákazníkům.*“ (Holub, Dobiášová, 2008, str. 18). Navíc se také tyto principy staly součástí systému hodnocení zaměstnanců. ČEZ tak chce motivovat a podporovat ty zaměstnance, kteří plní jak osobní cíle, tak také ctí firemní hodnoty a jednají v souladu s nimi.

Každý zaměstnanec má možnost na intranetu získat informace o tom, jaké chování je na jeho pozici v souladu s principy. V sekci věnované principům si může každý vybrat úsek, na kterém pracuje, a vybraný princip. Po zadání těchto požadavků se zobrazí v bodech, jaké zásady by měl daný člověk na dané pozici vzhledem k danému principu dodržovat.

Pro příklad uvedu doporučení pro pracovníka na pozici specialista pro vybraný princip Hledáme nová řešení.

Mezi specialisty patří odborní zaměstnanci bez přímých podřízených, kteří jsou odměňováni převážně smluvní mzdou. Pro ně platí následující:

- aplikuje přijaté změny do postupů a metodik,
- adaptuje se změnám, nelpí na zavedených postupech,
- ke změnám přistupuje pozitivně,
- navrhuje zlepšení a hodnotí dopady,
- spolupracuje při zavádění změn napříč Skupinou.

V souvislosti s inovací 7 principů rozjel ČEZ komunikační kampaň, která měla za úkol seznámit všechny zaměstnance s novou podobou principů. Zaměstnanci tak měli možnost získat informace na pracovních setkáních, v brožurě Naše principy nebo na intranetu. Na portál byly umístěny různé soutěžní ankety a testy, ve kterých si mohli návštěvníci vyzkoušet modelové situace.

Komunikace se v roce 2008 zaměřovala zejména na zvýšení znalosti principů a jejich porozumění. Po další následující rok se komunikační strategie změnila a byl kladen důraz

zejména na porozumění těmto principům a jejich přijetí v každodenním životě. Strategický plán byl následující: **posílit roli středních a nižších manažerů coby vlastníků a ambasadoreů firemní kultury** (zapojení do realizace plánu k naplnění principů, diskuse v pracovních skupinách k hledání řešení), realizace workshopů pro vedoucí pracovníky, kampaň Pohled na principy Vašima očima aneb jednat podle principů je samozřejmé. Součástí posledně zmiňovaného se stalo **7 zaměstnanců firmy**, kteří reprezentují 7 firemních principů. Prostřednictvím informačních materiálů byli pracovníci seznámeni s pohledem vybraných reprezentantů na význam principů v jejich práci a jak lze podle těchto principů jednat.

Kampaň Pohled na principy Vašima očima aneb jednat podle principů je samozřejmé zahrnovala využití různých komunikačních prostředků od intranetu po plakáty. Na intranet byl umístěn banner kampaně, výpovědi a medailonky zaměstnanců, zákulisí tvorby kampaně, na pracovištích byly vyvěšeny plakáty, byl vytvořen videospot na sérii pracovních setkání a o principech se také psalo v interním časopise ČEZ News (Skupina ČEZ, *Naše principy – komunikační plán a aktivity v roce 2009*). Plán kampaně na rok 2008-2009 zobrazuje Tabulka č. I.

Rozpracováno 7 P do projevů chování ( <i>říjen 2007</i> )	Navržena pravidla pro oceňování výkonu a přínosu zaměstnanců (cena ČÉZAR, CEO Award) ( <i>od dubna 2008</i> )	Zpracován návrh Kodexu etického jednání ( <i>březen 2009</i> )
7P implementováno do systému hodnocení TM a SM zaměstnanců v ČEZ, a. s. a IDS ( <i>listopad 2007</i> )	Realizován průzkum kultury bezpečnosti ( <i>říjen 2008</i> )	Zpracován e-learningový kurz pro management k poskytování zpětné vazby ve vazbě na 7P ( <i>od dubna 2009</i> )
Zpracovány matice rozvojových aktivit v souladu se 7P ( <i>leden 2008</i> )	Navrženy teambuildingové aktivity k upevnování 7P ( <i>prosinec 2008</i> )	Navržen program k 7P zaměřen na podporu OJ, IDS (výroba, správa, distribuce) ( <i>květen – říjen 2009</i> )

Realizována komunikační kampaň k 7P (od března 2008 trvale)	Realizovány workshopy k 7P na OJ/ IDS (leden - březen 2009)	Navrženy informační balíčky pro nově nastupující zaměstnance (od září 2009)
Spuštěn intranetový portál „Naše principy“ (od března 2008 trvale)	Realizována pracovní setkání na OJ/ IDS (březen - květen 2009)	Navržena děkovací karta k okamžitému ocenění chování zaměstnanců dle 7P (od 2010)
Zpracovány audiovizuální prezentace k 7P (březen 2008)	Zpracovány akční plány k posilování firemní kultury na OJ/ IDS (březen 2009)	Navržen systém oceňování představitelů 7P z konkrétní praxe (od 2010)
Realizována setkání GŘ se zaměstnanci k 7P (březen - prosinec 2008)	Zpracován akční plán z výstupů průzkumu kultury bezpečnosti (březen 2009)	Připraven návrh intranetového portálu „7P v praxi“ (od září 2009)

Tabulka č. I. - Aktivity v oblasti firemní kultury 2008 - 2009 (Skupina ČEZ, Naše principy - výstupy z workshopů a pracovních setkání)

Pro podporu uvádění 7 principů do praxe zaměstnanci ČEZu byly vytvořeny tzv. děkovací karty. Ty měli motivovat zaměstnance k jednání, které je v souladu s principy, a zároveň sloužily jako zpětná vazba pro pracovníky. Každý manažer má k dispozici určitý počet karet na rok (10% headcountu). Ty může použít k ocenění podřízeného za jeho mimořádný pracovní výkon, kterého dosáhl díky jednání respektující principy. Navíc je daný zaměstnanec odměněn dárkem (např. hodinky, poukaz - Flexipass) a propagačními materiály kampaně (Skupina ČEZ, Naše principy - výstupy z workshopů a pracovních setkání).

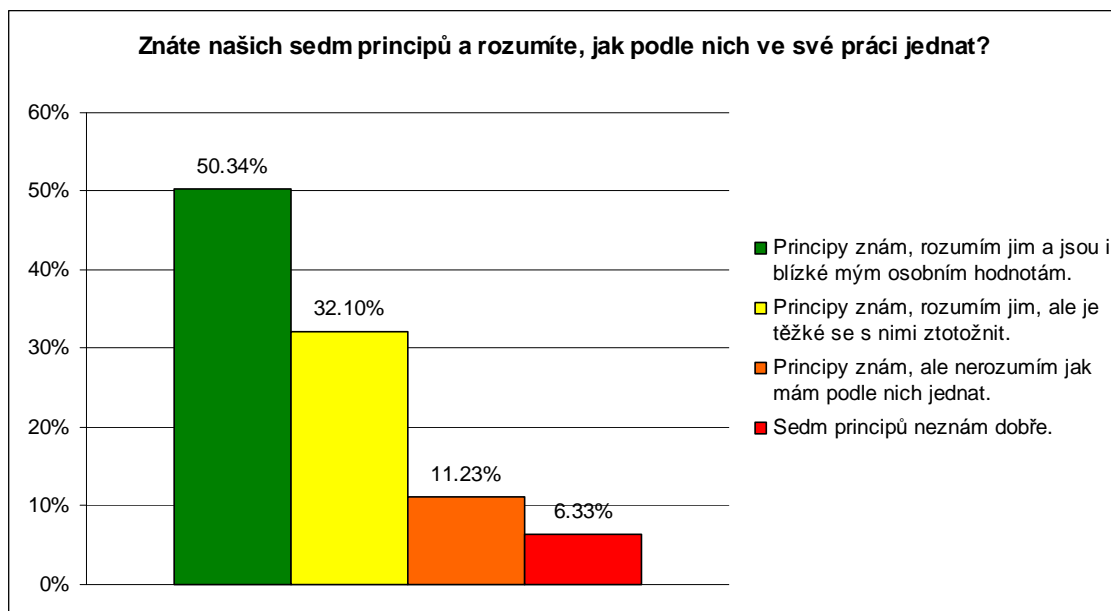


## 8 VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA

Jak jsem se již na počátku tohoto oddílu zmínila, společnost Skupina ČEZ **odmítla moji žádost o provedení průzkumu v této společnosti**. Proto budu v této práci provádět analýzu sekundárních dat, které mi byly společností poskytnuty. Skupina ČEZ provedla průzkum mezi svými zaměstnanci ohledně znalosti a chápání firemních principů. Z těchto materiálů jsem čerpala při analýze nástrojů interní komunikace a její efektivity. Průzkum uvádí jak kompletní výsledky za celou společnost, tak podle pracoviště.

### 8.1 Znalost principů

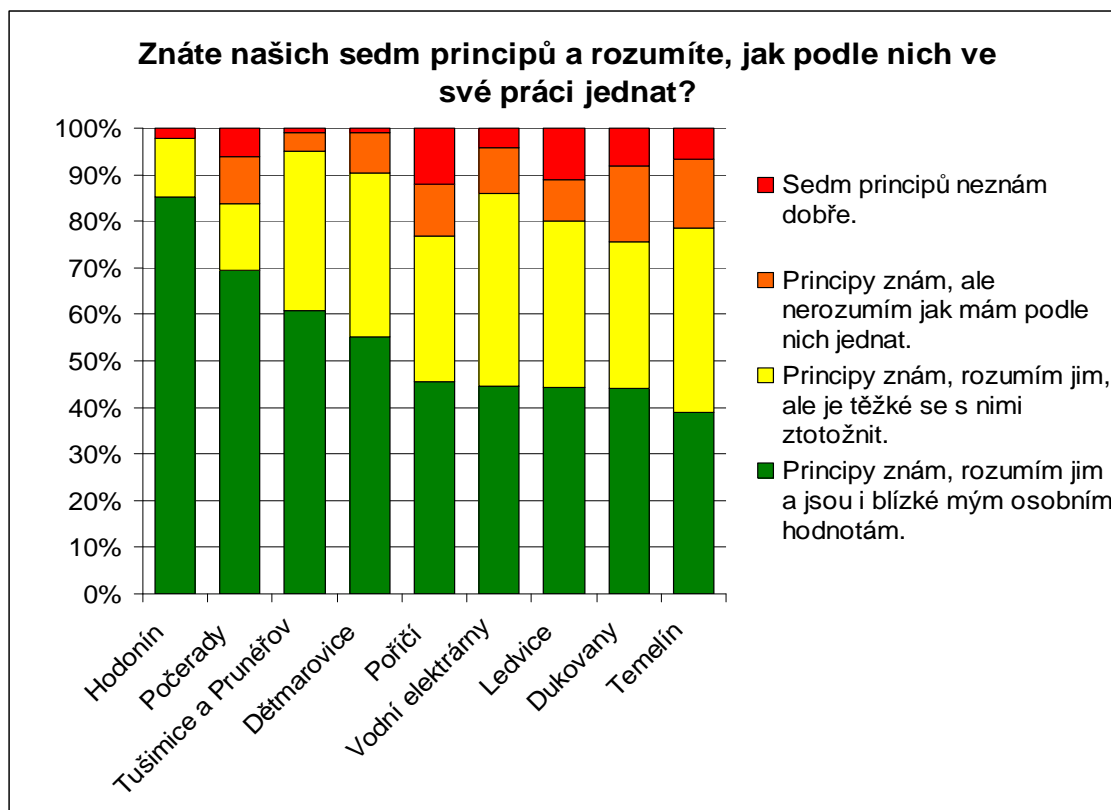
Průzkum společnosti se na prvním místě věnoval otázce znalosti a porozumění principům. Na otázku Znáte našich 7 principů a rozumíte, jak podle nich jednat? (viz Graf č. 3) odpověděla polovina respondentů, že principy zná, rozumí jim a jsou jim blízké. Přes 30% principy zná a rozumí jim, obtíže jim působí ztotožnění se s nimi. 11% dotázaných principy zná, ale nerozumí jim a neví, jak podle nich jednat. Pouze 7 procent přiznalo, že principy neovládá dobře.



Graf č. 3 – Znalost a porozumění principům (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

Podíváme-li se na tyto výsledky podrobněji, zjistíme že i u zaměstnanců elektráren dosahuje největších hodnot odpověď „Principy znám, rozumím jim a jsou mi blízké.“ Nejvyšších hodnot dosahuje v elektrárně v Hodoníně (85%), nejmenších (okolo 40%)

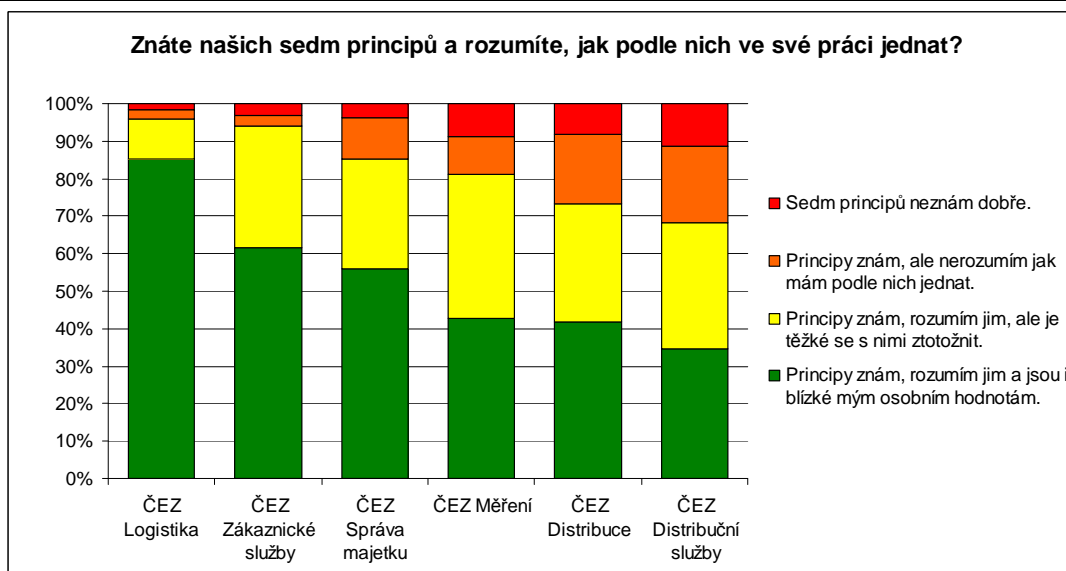
v Temelíně, Pořící, Dukovanech, Ledvicích a vodních elektrárnách. Zde naopak většinou lidé principy znají a rozumí jim, ale těžko se s nimi ztotožňují (30%-40%). Nacházíme zde tedy výrazně zastoupené dva protipóly – s principy se zaměstnanci některých elektráren dokážou ztotožnit více než zaměstnanci jiných elektráren (viz Graf č. 4).



Graf č. 4 – Znalost a porozumění principům - elektrárny (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

Výsledky dceřiných společností jsou podobné těm z elektráren. Opět v odpovědích převažuje, že pracovníci principy chápou a přijímají je za své (35% - 85%), na druhém místě se objevuje odpověď, že principy sice chápou, ale neztotožňují se s nimi (průměrně 35%).

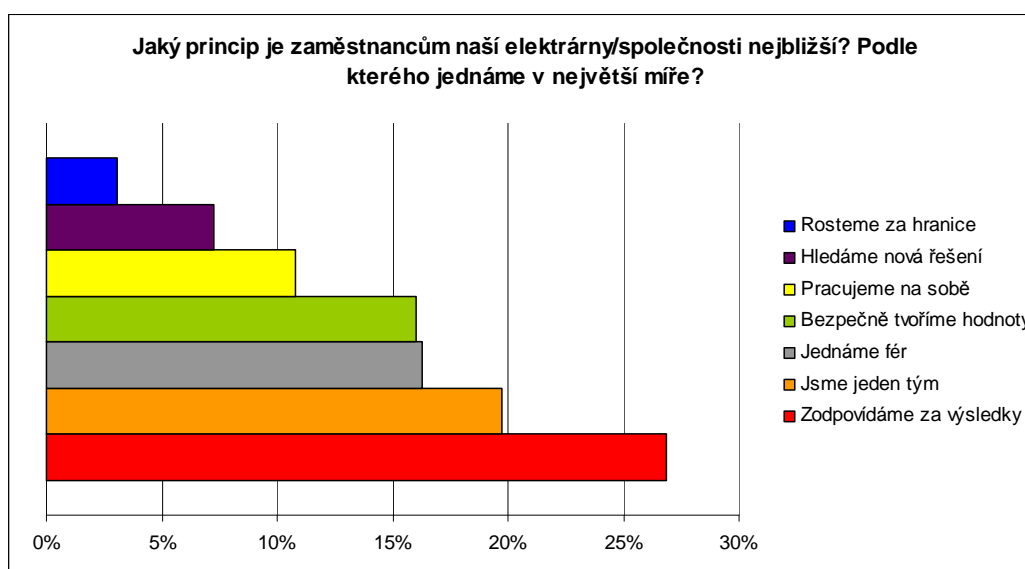
U první odpovědi však můžeme najít velké rozdíly podle jednotlivých úseků. Nejméně problém dělají principy pracovníkům Logistiky, nejvíc naopak zaměstnancům Distribuční služby. V tomto úseku se také zároveň objevuje největší procento těch, kteří 7 principů neznají (asi pětina). Blíže výsledky uvádí Graf č. 5.



Graf č. 5 – Znalost a porozumění principů – dceřiné společnosti (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

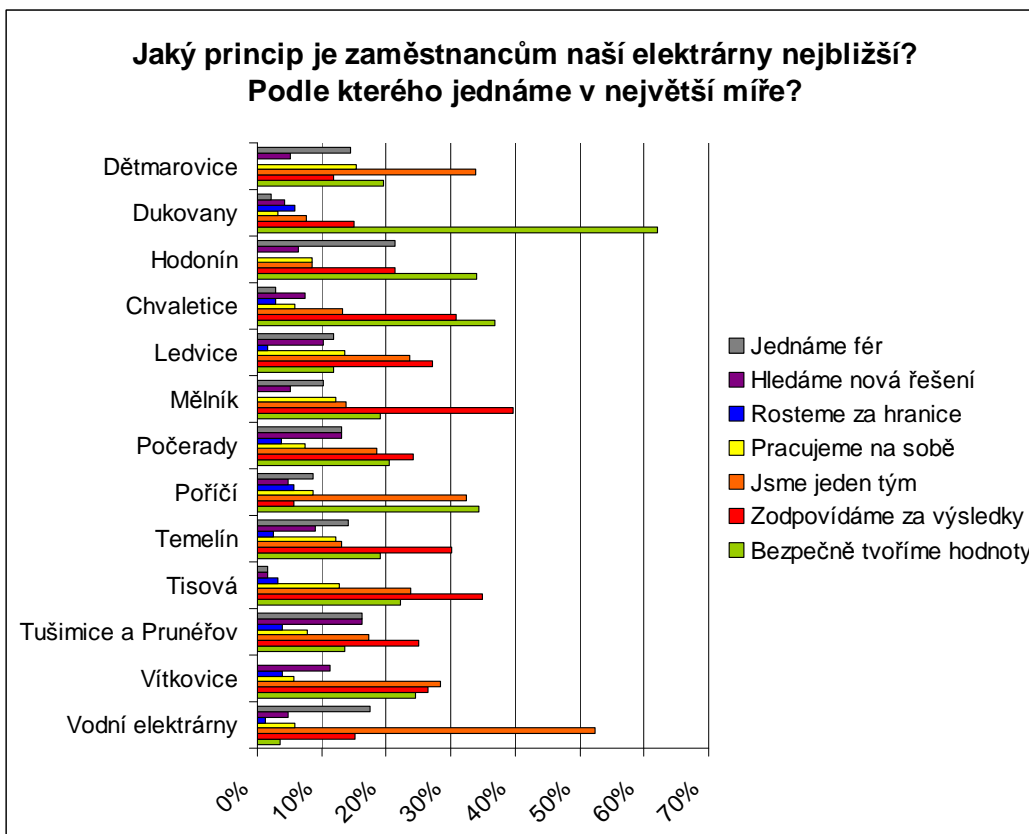
## 8.2 Blížkost principů a jednání podle nich

Další otázka, která ČEZ zajímala, bylo to, jaký princip je zaměstnancům nejbližší a podle kterého jednají v největší míře. Více než čtvrtina odpověděla, že tímto principem je pro ně princip *Zodpovídáme za výsledky*. Pětina považuje za nejbližší a v praxi nejvíce dodržovaný princip *Jsmen jeden tým*. Na téměř stejné úrovni (cca 16%) jsou principy *Jednáme fér* a *Bezpečně tvoříme hodnoty*. Nejméně zastoupený je princip *Rosteme za hranice*. Procentuální rozložení pro jednotlivé principy znázorňuje Graf č. 6.



Graf č. 6 – Blížkost principů a jednání v praxi (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

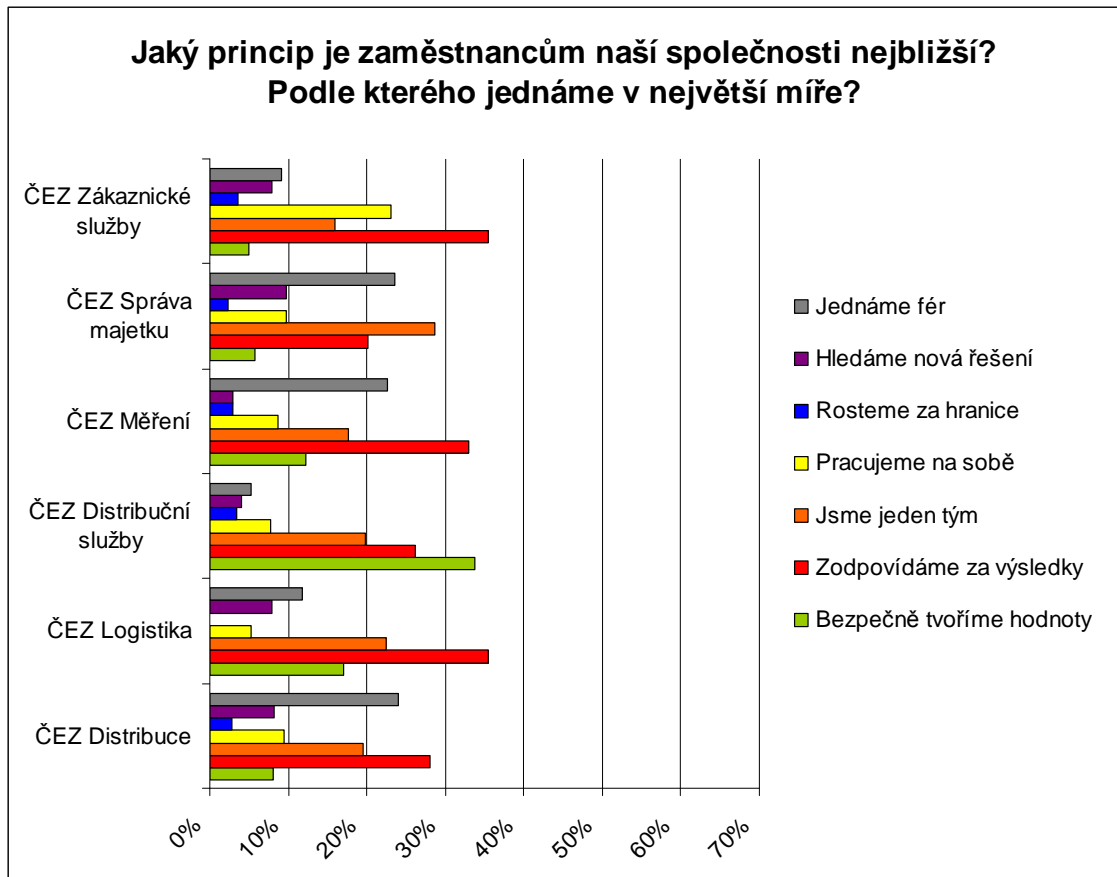
Jak by se dalo očekávat, princip Bezpečně tvoříme hodnoty je zaměstnancům v elektrárnách blízký, zejména pak v Dukovanech, Hodoníně, Chvaleticích a Poříčí, kde vede před všemi ostatními. S tím souvisí i princip Zodpovídáme za výsledky, který se u většiny pracovišť nachází na prvním nebo druhém místě. Výrazněji než u jiných elektráren stojí nad všemi ostatními princip Jsme jeden tým, a to u vodních elektráren. Silnou pozici má také princip Jednáme fér (mezi 20 a 30 procenty), viz Graf č. 7.



Graf č. 7 – Blízkost principů a jednání v praxi – elektrárny

(Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

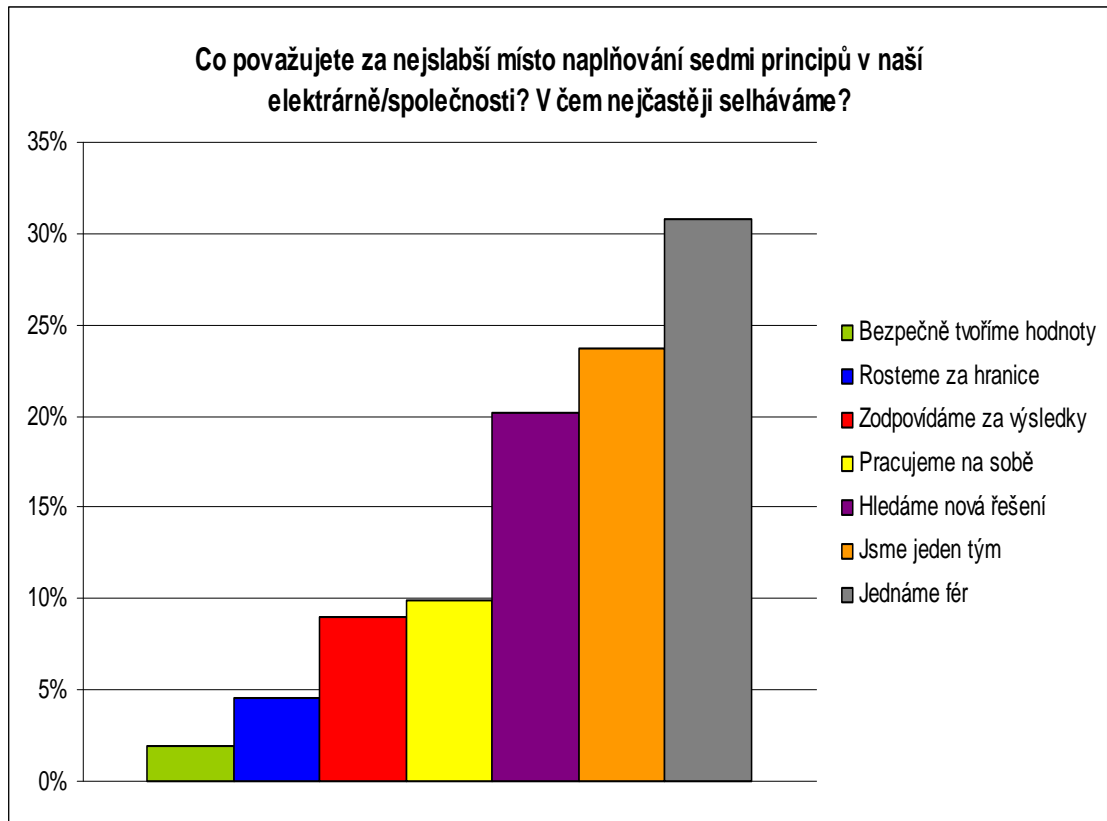
V dceřiných společnostech je zaměstnancům nejbližší princip Zodpovídáme za výsledky (kolem 30%) a princip Jsme jeden tým. Shodují se v tom, že zřídka jednají podle principu Rosteme za hranice, Hledáme nová řešení a Pracujeme na sobě (většinou do 10%). Nejvýrazněji z výsledků vybočují Distribuční služby, kde lidé při své práci následují princip Bezpečně tvoříme hodnoty (cca 45%), který se u jiných oddělení pohybuje kolem 10%.



Graf č. 8 – Blízkost principů a jednání v praxi – dceřiné společnosti ( Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

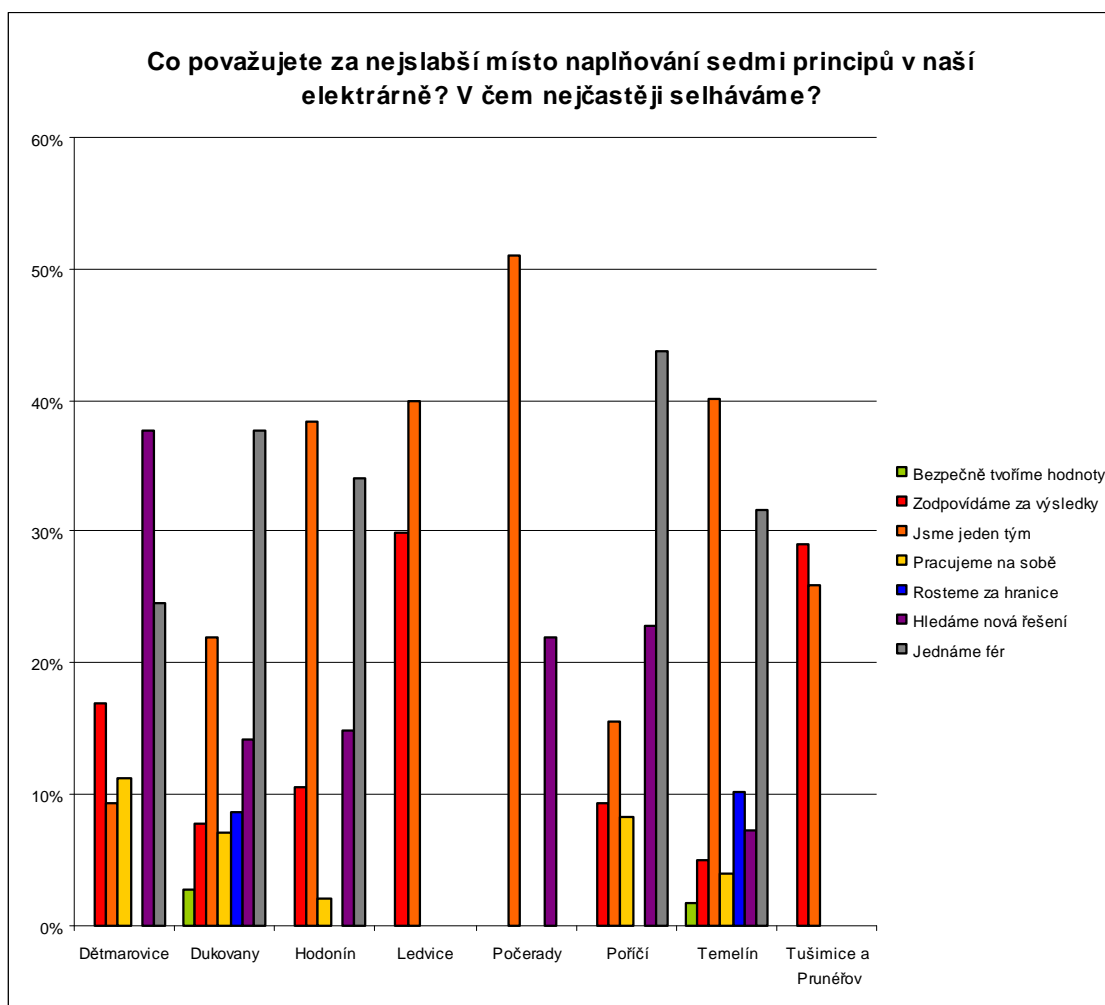
### 8.3 Nejslabší místo naplňování principů

Na otázku Co považujete za nejslabší místo naplňování principů v naší elektrárně/společnosti? V čem nejčastěji selháváme? respondenti jako nejčastější odpověď uvedli princip Jednáme féř, a to ve třetině případů. Skoro čtvrtina uvedla, že nejslabším místem je princip Jsme jeden tým, podobně je na tom i princip Hledáme nová řešení. Nejnižšího výsledku v průzkumu dosáhl princip Bezpečně tvoříme hodnoty (viz Graf č. 9).



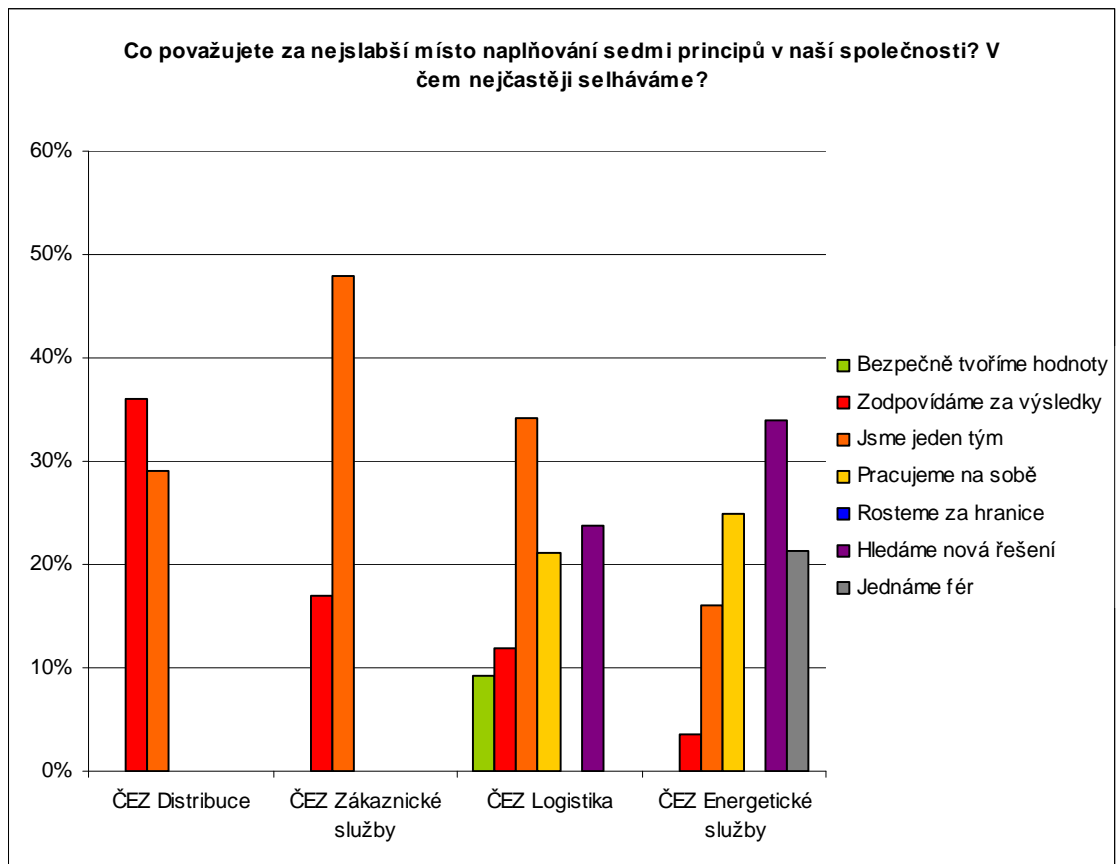
*Graf č. 9 – Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ (Pozn. Chybí výsledky z Tisové, Mělníku a ČEZ Distribučních služeb) (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)*

Jsme jeden tým a Jednáme fér jsou principy, jež hodnotí zaměstnanci elektráren jako principy, v nichž má ČEZ svá slabá místa (okolo 40%), viz Graf č. 10. Bezpečná tvorba hodnot jako princip, v nichž má ČEZ rezervy, se v odpovědích neobjevuje vůbec nebo jen zřídka. V Dětmovicích je jako princip s největší rezervou pro zlepšení vyhodnocen princip Hledáme nová řešení (téměř 40%).



Graf č. 10 - Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ – elektrárny (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)

Graf č. 11 ukazuje, jak nejslabší místo vnímají pracovníci v dceřiných společnostech. Zde panuje shoda s elektrárnami – nejslabší místo je princip Jsme jeden tým. Poté jsou uváděny principy Hledáme nová řešení (Energetické služby, Logistika) a Zodpovídáme za výsledky (Distribuce, Zákaznické služby), kde mezi jednotlivými úseky nepanuje shoda.



*Graf č. 11 - Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ – dceřiné společnosti (Skupina ČEZ, Naše principy – vyhodnocení)*



## 9 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

Společnost ČEZ analyzovala svůj výzkum ohledně 7 principů. Výsledkem je přehled toho, co se daří ČEZu prosazovat a kde naopak nachází nedostatky.

### 9.1 Princip Bezpečně tvoříme hodnoty

V souvislosti s bezpečností je na tom ČEZ poměrně dobře. Daří se mu zajišťovat bezporuchový provoz bez úrazů, předcházet požárům a ekologickým katastrofám, dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, bezpečně uchovávat data a zpracovávat osobní údaje ze smluv a přitom zvládá i překračovat plán výroby. ČEZ také získal ocenění Bezpečný podnik.

Rezervy nachází v zabezpečení pracovišť (majetku a dat) a nedostatku času a prostoru na zaškolení nových pracovníků. Problémem je také vliv snižování rozpočtu na bezpečnost, proto by měl existovat rozpočet na opravy. Dalším úskalím je velké množství řídicí dokumentace.

### 9.2 Princip Zodpovídáme za výsledky

Při dodržování principu Zodpovídáme za výsledky se ČEZu daří dodržovat rozpočtovou kázeň a termíny, plnit termíny odstávek zdrojů a finanční ukazatele. Plusem také je, že konkrétní úkoly jsou přidělovány konkrétním zaměstnancům, v rámci společnosti existuje kontrola, zpětná vazba a motivace podřízených.

Naopak se ČEZu nedaří přistupovat ke svěřeným prostředkům vždy zodpovědně, na některých úkolech pracuje více útvarů, což způsobuje nepřehlednost v tom, kdo má za daný úkol zodpovědnost. Někteří pracovníci nemají dostatečnou kompetenci k operativnímu rozhodování.

### 9.3 Princip Jsme jeden tým

Dobrá atmosféra na pracovišti, předávání informací a zastupitelnost jednotlivých pracovníků – to jsou plusy společnosti v rámci tohoto principu.

Na druhou stranu spolupráce mezi jednotlivými útvary není úplně optimální a lze zde ještě ledasco zlepšovat. Chybí systémová zastupitelnost při dlouhodobém výpadku některého

pracovníka, sjednocení pracovních postupů v praxi a kvalitní komunikace mezi regiony. Organizační změny způsobují nejistotu a zhoršují mezilidské vztahy.

#### **9.4 Princip Pracujeme na sobě**

Zaměstnanci společnosti ČEZ se snaží zlepšovat a pracovat na sobě. Účastní se různých workshopů, rozvojových programů a odborných seminářů, prostřednictvím intranetu se snaží sami vzdělávat, zajímají se o dění v oboru, mají možnost navštěvovat jazykové kurzy aj. Důležitým prvkem je též zpětná vazba od vedení, ale i zákazníků či dodavatelů.

Přes tyto všechny klady se nedaří zcela přizpůsobit školení potřebám zaměstnanců, nejsou vymezena pravidla kariérního a mzdového postupu a nedaří se zvyšovat znalost angličtiny (zejm. technické). Také někteří se nesnaží dělit o své znalosti a zkušenosti s ostatními z důvodu ztráty nepostradatelnosti.

#### **9.5 Princip Rosteme za hranice**

V rámci růstu za hranice se daří navazovat spolupráci s mezinárodními misemi, vyměňovat si zkušenosti i se zahraničními pracovníky ČEZu, účastnit se mezinárodních veletrhů a zaměstnanci jsou připravení pracovat v jiných regionech a akvizicích.

Velice těžko se ale u pracovníků hledá ochota pracovat právě mimo dosavadní lokalitu a také prosazování zahraničních praxí je obtížné. Práci komplikuje také fakt, že nejsou sjednoceny systémy tuzemské a zahraniční, ale také mezi regiony.

#### **9.6 Princip Hledáme nová řešení**

Princip Hledáme nová řešení se nejvíce projevuje v inovaci zastaralých technologií a řídicích systémů. ČEZ také testuje nová řešení v pilotních projektech a účastní se nových projektů.

Pro nová řešení však nedokáže vedení získat podporu podřízených a prosadit je. Na provedení změn je vymezen krátký čas, což situaci mnohokrát komplikuje. Problémem je také intranet, který není dostupný úplně všem pracovníkům.

## 9.7 Princip Jednáme fér

Pozitivem je, že ČEZ poskytuje svým zaměstnancům zpětnou vazbu, šetří události a je ochoten přiznat svoji odpovědnost. Společnost se také snaží budovat atmosféru důvěry, dodržovat pravidla a předpisy, zaměstnanci prezentují v soukromém životě firmu v dobrém světle a výběrová řízení probíhají transparentně.

Ovšem rezervy najdeme zejména v rozdílné prezentaci výsledků uvnitř a mimo firmu, v určitých aspektech není ČEZ schopen hájit dobré jméno firmy a uvědomuje si své rezervy v oblasti zpětné vazby a akceptování připomínek. Pro vedení i zaměstnance je obtížné měnit pravidla za pochodu a vycházet si vstříc napříč různými útvary, což způsobuje vzájemnou rivalitu a nejednotnost postupů.

## 10 SHRNUÍ A ZHODNOCENÍ STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE

Přestože ČEZ klade na interní komunikaci velký důraz zejména v oblasti prosazování 7 principů – využívá širokou škálu komunikačních kanálů a prostředků interní komunikace, zajímá se o zpětnou vazbu – ani po třech letech tyto principy neberou zaměstnanci jako samozřejmost a jako součást své každodenní práce. Pouze něco málo přes polovinu pracovníků tyto principy zná a jedná podle nich, dalších třicet procent sice zná principy, ale stále neví, jak je naplňovat v praxi. Shrneme-li to, tak většina zaměstnanců Skupiny ČEZ (přes 80%) o principech ví, ale polovině z nich (40%) nejsou blízké nebo podle nich ve své práci nejednají. Je tedy zřejmé, že oddělení interní komunikace svoji funkci v oblasti informování plní dobře, ale v oblasti přesvědčování má ještě své rezervy. Co se týká znalosti principů, tak zde nelze pozorovat výrazné rozdíly mezi elektrárnami a dceřinými společnostmi. Ty lze vyzorovat až v případě jednotlivých principů.

Celkově je zaměstnancům nejbližší princip Zodpovídáme za výsledky a Jsme jeden tým. Ovšem v elektrárnách jasně vede princip Bezpečně tvoříme hodnoty a teprve až za ním celkově první Zodpovídáme za výsledky. Změnu lze vidět u dceřiných společností, kde je pro pracovníky prioritou vykazovat výsledky (princip Zodpovídáme za výsledky) a spolupracovat (princip Jsme jeden tým), naopak bezpečnost je na jejich žebříčku spíše dole. Principy lze vytvářet plošně pro všechny, ale při interpretaci výsledků analýz je pak nutné brát zřetel na individuální charakteristiky dané dceřiné společnosti/elektrárny. Je nutné brát v potaz, jakých cílů má daný sektor dosahovat. Navíc v ČEZu pracuje velké množství zaměstnanců, kteří tvoří homogenní skupinu, proto je třeba zohledňovat geografické, demografické a psychografické charakteristiky pracovníků.

V elektrárnách je samozřejmé, že bezpečnost zde bude (a musí být) na prvním místě, neboť lidé zde pracují s technologiemi, které by v případě špatného zacházení a používání mohly napáchat nemalé škody (např. by mohly ovlivnit zdraví obyvatel, přerušení nebo dlouhodobý výpadek toku elektřiny by ovlivnil fungování jiných firem a také zisk ČEZu aj.). Naopak např. dceřiná společnost ČEZ Měření či ČEZ Zákaznické služby nebude princip Bezpečně tvoříme hodnoty považovat za blízký a nebude podle něj jednat, když zaměstnanci této společnosti nemusí dodržovat při své práci tak přísná bezpečnostní pravidla, neboť to nevyžaduje charakter jejich práce (např. kancelářská práce). Je tedy nutné rozlišovat, ke komu principy směřují (alespoň mezi elektrárnami a dceřinými společnostmi) a vzhledem k tomu hodnotit jejich dodržování v praxi.

Shoda mezi zaměstnanci elektráren a dceřiných společností panuje v tom, v kterém principu Skupina ČEZ selhává. Tím je princip Jsme jeden tým. S tím souvisí fakt, že v elektrárnách pracovníci postrádají férové jednání a nedokážou společně hledat nová řešení. Netýmová spolupráce v dceřiných společnostech způsobuje, že kolegové nedokážou spolupracovat na nových řešeních a tím pádem převzít plnou zodpovědnost za vykázané výsledky (zodpovědnost týmu se tak drobí na zodpovědnost jednotlivých pracovníků, kteří na úkolu pracují, a v případě nekvalitní práce je tedy obtížné hledat důvody neúspěchu, pomineme-li jako hlavní důvod nespolečenosti). Dalším problémem v dceřiných společnostech je demotivace pracovat na sobě a zlepšovat se. Z pohledu zaměstnanců Skupiny ČEZ je tedy potřeba vytvářet pozitivní vazby mezi kolegy a mezi jednotlivými úseky a společnostmi. Právě pracovní vztahy jsou jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují efektivitu práce.

Shrneme-li tedy situaci, je potřeba rozlišovat, ke komu interní komunikace směřuje a jaký účinek má u dané skupiny vyvolat a dle toho volit prostředky a formu komunikace. Není možné, aby vedení společnosti tvořilo principy plošně a očekávalo, že budou naplňovány všude stejně a navíc v co největší možné míře. Je minimálně nutné rozlišovat mezi elektrárnami a dceřinými společnostmi.

## 11 OVĚŘENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ

Předchozí kapitola shrnuje analýzu interní komunikace v dané společnosti. Na základě této analýzy nyní můžu rozhodnout, zda se hypotézy pro tuto práci potvrdily či ne.

H1: Ve společnosti je interní komunikace pojímána jako celek a směřuje ke všem zaměstnancům firmy bez rozdílu.

Tato hypotéza se potvrdila na základě studia 7 principů a jejich prosazování vůči zaměstnancům (viz zejm. kapitoly 7.3 a 7.5).

H2: Zaměstnanci budou vykazovat podobné sdílení hodnot a principů.

Tato hypotéza se potvrdila jen částečně. V některých faktorech se zaměstnanci shodují (zejména na tom, jaký princip je nejslabší a v jejich znalosti), naopak zejména v otázce blízkosti principů a jejich využívání v praxi je značný rozdíl ve vnímání principů mezi zaměstnanci elektráren a dceřiných společností (viz kapitola 8).

H3: Ve společnosti s větším počtem zaměstnanců (v řádu tisíců) nelze sjednocovat interní principy. Je nutno brát zřetel na segmentaci zaměstnanců a tomuto podřídit dané principy.

Tato hypotéza se potvrdila zčásti. I když má společnost ČEZ propracovaný systém interní komunikace, stále se jí nedaří prosadit, aby zaměstnanci principy považovali při své práci za samozřejmost. Je to dáno zejména různorodostí náplní práce jednotlivých pracovních týmů. Principy lze sjednocovat pro celou společnost, pokud jsou tvořeny plošně pro celou Skupinu ČEZ, ale při analýze výsledků musíme tyto výsledky chápat v kontextu dané skupiny pracovníků (oddělení, dceřiná společnost aj.) (viz zejména kapitoly 8 a 9).



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 12 DOPORUČENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE

Na základě předchozích analytických kapitol jsem identifikovala hlavní problémy interní komunikace Skupiny ČEZ a navrhla řešení na zlepšení situace.

Hlavními problémy interní PR komunikace společnosti ČEZ jsou:

- principy vytvořené vedením nelze prosazovat jako celek s očekáváním, že budou u všech zaměstnanců vnímány stejně nebo podobně - každá skupina pracovníků vnímá principy při své práci odlišně,
- systém odměňování (tzv. děkovací karty) nemusí odpovídat potřebám zaměstnanců,
- neposilování vazeb, komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci,
- ve Skupině ČEZ je kladen důraz zejména na písemnou (neosobní) formu interní komunikace.

Vzhledem k těmto nedostatkům by bylo vhodné:

1. Přistupovat k hodnocení s ohledem na náplň práce jednotlivých pracovišť. Dále by se na vytváření principů měli podílet všichni (resp. zástupci jednotlivých pracovišť a vedení). Principy by neměli vycházet pouze shora, ale i zdola. **Priority zaměstnanců by měly být sladěny s prioritami vedení tak, aby bylo pro zaměstnance přirozené principy přijmout za své a naplňovat je při své práci a pro vedení** aby byly tyto principy akceptovatelné při dosahování firemních cílů. Nelze tedy, aby se na tvorbě principů podílelo pouze vedení a vyžadovalo, aby zaměstnanci tyto principy přijímali přirozeně, když jim vzhledem k náplni práce nejsou blízké. Principy by měly být tvořeny **společně a ne pouze „nahore“ v organizační struktuře a prosazovány směrem „dolů“**. Tomuto tématu se věnuje kapitola 5.2 Nástroje PR – komunikace prostřednictvím médií, kde je zmíněno, že většina nástrojů informace pouze předává, ale je potřeba se ujistit, jestli byly informace pochopeny a jak byly

pochopeny. Tudíž velkou roli hraje i zpětná vazba, která je ve Skupině ČEZ slabým článkem v naplňování principů. Posilovat ji lze například návrhem uvedeným ve 4. bodě.

2. Pokud chce společnost ČEZ prosazovat 7 principů jako jeden celek, pak by si měla být vědoma rozdílných **geografických, demografických a psychografických rysů** různých skupin pracovníků.
3. Systém odměňování ve Skupině ČEZ slouží především jako motivace pro zaměstnance. Pro motivaci zaměstnanců je nutné, aby byli také jejich nadřízení motivováni a motivaci tak podporovali u svých podřízených. K motivaci slouží ve Skupině ČEZ např. tzv. FlexiPASS. Poukázky FlexiPASS jsou způsobem, jak motivovat zaměstnance firmy. Díky poukázkám FlexiPASS si zaměstnanci mohou vybrat benefity dle jejich přání v oblastech zdraví, cestování, sportu, vzdělávání, kultury atd., které se zaměřují zejména na materiální formu odměny. Je však zapotřebí rozlišovat formy odměn pro vedoucí a řadové zaměstnance. Je jasné, že lidé v různých pozicích budou mít jiné hodnoty a jiný způsob života a tudíž je **budou motivovat jiné věci (osobní růst, větší možnost seberealizace, další vzdělávání, možnost kariérního růstu....)**. Společnost ČEZ si může pro tyto účely udělat interní výzkum potřeb (případně i zájmů) zaměstnanců (např. umístit anketu na intranet) a toto zohlednit při odměňování.
4. Ve skupině ČEZ je potřeba se zaměřit na posílení vazeb, vzájemné spolupráce a komunikace. Sami zaměstnanci toto místo považují za slabý článek. Je proto třeba, aby se informace k zaměstnancům dostávaly včas a dávalo se jim najevo, že se s nimi počítá při rozhodovacích procesech a že se jejich názory a připomínky berou v úvahu. K posílení vazeb mezi vedením a ostatními zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci navzájem (např. mezi jednotlivými dceřinými společnostmi, divizemi, elektrárnami) přispívá **osobní forma komunikace** (teambuildingové akce, pracovní setkání aj.). Ta se stává zároveň i možným řešením na další, mnou identifikovaný problém interní PR komunikace Skupiny ČEZ (důraz na písemnou formu komunikace). Tato forma je pro vedoucí pracovníky výhodná v tom, že mají okamžitou možnost zpětné vazby. Podřízení zase mají pocit, že s nimi společnost jedná jako s jedinečnými osobnostmi a váží si jich a nejsou jen řadovými zaměstnanci. Výhody osobní

komunikace rozebírá podrobněji kapitola 5.1 Nástroje PR – osobní a ústní komunikace.

5. Dalším návrhem na zlepšení by mohlo být zavedení jakýchsi **osobních plánů rozvoje pracovníků**. Vedoucí by spolu se svými podřízenými sestavoval plán, ve kterém by si společně vytyčili, jakých cílů má být dosaženo, co je potřeba pro to udělat, jaké překážky mohou stát v cestě, jaké silné a slabé stránky má daný pracovník (případně tým), jež mohou ovlivnit výsledek či by společně hledali místa, kde by se mohl dotyčný/tým zlepšit a způsob, jak na tom oba mohou pracovat. Takový plán by tedy mohl obsahovat cíle, kterých má daný pracovník dosáhnout a v čem má na sobě pracovat. Plán by společně vedoucí a podřízený konzultovali v určitých časových úsecích, rekapitulovali ne/dosažené výsledky, příčiny neúspěchu apod. Plán by se mohl v průběhu měnit, vedoucí by tak měl zpětnou vazbu a mohl by daného pracovníka více motivovat a tím mu pomáhat, aby dosáhl vytyčených cílů. Plán osobního rozvoje by nejen motivoval zaměstnance k osobnostnímu růstu, ale mohl by také posilovat týmovou spolupráci a chuť hledat nová řešení. Ovšem nevýhodou je, že tento způsob je časově náročný a vedoucím pracovníkům by mohl způsobovat stres kvůli tomu, že čas na svoji práci by museli nyní věnovat navíc také plánu. **To by mohl vyřešit koučink – roli vedoucího pracovníka by tak zastoupil kouč**. Pro toto řešení by však bylo potřeba získat podporu managementu, který by na tuto činnost uvolnil finanční prostředky.

## 12.1 Koučování

Metoda samotná je založena na mnoha úrovněovém koučovacím procesu: Prvoplánově jde o nalezení a jasné vymezení cíle, kterého chce klient dosáhnout, s následným vyhledáváním vhodné cesty k němu. Paralelně s tímto zaměřením na cíl, jako "vedlejší produkt", dochází ke zlepšování sebereflexe, sebedůvěry, sebevědomí, sebeúcty. Dále schopnosti rozhodovat se a také se zvyšuje schopnost přijímat větší odpovědnost. Skrze změny myšlení a postojů a zlepšování vztahu k sobě sama se rozšiřuje pole možností daného člověka. Zpřístupňují se zejména jeho vnitřní zdroje. V souvislosti s tím se zlepšují jeho vztahy i k druhým lidem (nachází pocit větší blízkosti k druhým). *„Podporováním pozitivní energie dochází k aktivizaci klienta, k rozvoji jeho tvořivosti a intuice. Ještě na hlubších úrovních se*

*koučování může zabývat identitou, integritou, případně smyslem života nebo posláním. Zlepšení jednotlivých kvalit se může stát i samotným cílem koučování. Za podmínky, že klient je ochoten přijmout odpovědnost, tedy samostatně volit a rozhodovat, lze koučování považovat za univerzální metodu dosahování stanovených cílů. Koučování odstraňuje obavy, strach a stres. Řeší problém vyhoření a umí pracovat i s organizací času a sil.“ (Koučink, O koučinku).*

*„Koučink je pro firmu externím zdrojem, který jí může pomoci najít nové cesty a nová řešení. Je to také metoda pro rozvoj manažerských dovedností a schopností pracovníků. Pomáhá jim plnit cíle, které si stanoví. Může pomoci i pracovníkům, kteří jsou z hlediska své odbornosti pro firmu důležití, ale nemají úplně vyvinutou schopnost vést lidi a komunikovat. Koučink učí člověka hledat zdroje v sobě, najít svou cestu podle toho, co chce a o čem si myslí, že by bylo nejlepší. Proto je koučink mnohonásobně efektivnější než trénink nebo školení, jejichž uplatnění v praxi je podle výzkumů velmi nízké“ (Koučink, Kouč).*

Význam koučinku a jeho individuální a korporátní význam ilustruje Tabulka č. II. - Principy koučinku. Zaměříme-li se na některé tyto principy, zjistíme, že právě koučink má za úkol rozvíjet spolupráci a komunikaci mezi pracovníky (viz principy 4 – 8) a také podporuje společné sdílení hodnot a integraci (viz principy 1 a 9). Proto si myslím, že by metoda koučinku mohla být ve společnosti ČEZ uplatnitelná.

<b>Princip</b>		<b>Individuální koučink</b>	<b>Korporátní klučino</b>
1	Všichni lidé mají něco společného.	Vracíme se ke svým kořenům prostřednictvím lásky, úcty a tolerance k sobě samým i k druhým.	Lidé jsou ve společnosti spojeni jejím posláním, které je oslovuje a sdílenými společnými hodnotami.
2	Lidé jsou zvědaví.	Touha po poznání a zvědavost jsou hlavním motorem všeho rozvoje.	Společnost, která podporuje zvědavost, dokáže zajistit svým lidem možnost kreativního myšlení a dalšího rozvoje.
3	Lidé jsou iniciativní.	Aktivní podílení se na základě vlastního přesvědčení znamená opravdové naplnění.	Dokáže-li organizace podchytit iniciativu jednotlivců, může rozvíjet lídry na všech úrovních řízení.
4	Lidé se učí jeden od druhého.	Sdílení je základem a zdrojem veškeré kreativity.	Spolupráce je cesta, jak povzbudit v lidech to nejlepší a zároveň jak generovat většinu inovativních řešení.
5	Lidé potřebují nalézat hodnotu.	Naslouchání otevírá neustálý přístup k hodnotám.	Naslouchání lidem je měna, která zhodnocuje lidský kapitál.
6	Lidé jednají ve svém vlastním zájmu.	Bystrý člověk je schopen nalézt příležitost v každé situaci.	Pokud lidé dokáží přeměnit svůj zájem v odpovědnost, zlepšuje se kvalita komunikace s kolegy i klienty.
7	Lidé žijí podle vlastních představ.	Všeobjímající a okamžité chápání reality je základem efektivního konání.	Pochopení, že lidé vnímají realitu na základě vlastních představ, vede k efektivnější komunikaci a možnosti ji pozitivně využít k akci.
8	Lidé si vybírají.	Uvědomění si je předpokladem výběru.	Nahlížení na věci z různých úhlů je základem porozumění, které generuje nové možnosti.
9	Lidé si definují vlastní integritu.	Postupný rozvoj souladu motivace s postoji člověka vede k vytváření vlastní integrity.	Integrita jednotlivce přichází prostřednictvím neustálého sbližování vize, posláních a hodnot společnosti s jeho vlastními.

*Tabulka č. II. – Principy koučinku (Koučink Centrum, 9 základních hodnot kvalitního koučinku)*

## 12.2 Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje by se ve Skupině ČEZ mohl uplatnit jako alternativa ke koučinku nebo jako jeho součást.

**Plán osobního rozvoje zaměstnance** obsahuje seznam činností, které mají cíleně rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnance. Mohou to být takové aktivity, jako například účast na stážích, formální vzdělávání či práce na projektech. **Cílem plánu je definovat ty aktivity, které v sobě mají potenciál rozvoje pracovníka v daných oblastech a potenciál zlepšení výkonu.**

Na sestavení plánu osobního rozvoje zaměstnanců se nejčastěji podílejí vedoucí pracovníci a personální oddělení. Pracovníci na vedoucích pozicích a manažeři se na tvorbě svých plánů osobního rozvoje podílejí osobně.

Při sestavování toho plánu by se měly dodržovat následující kroky:

1. **Identifikace a analýza potřeb rozvoje zaměstnance** – při tomto kroku se hodnotí způsobilosti dané osoby, vychází se ze školení, která musí dotyčný pravidelně absolvovat, dále z potřeb organizace a také se musí počítat s možným přesunem pracovníka na jiné pracoviště či funkci (v případě kariérního postupu apod.).
2. Stanovení **cílů rozvoje zaměstnance**, které mají být naplněny – tyto cíle mohou zahrnovat zlepšení výkonu zaměstnance, jeho přesun na jinou pozici, změnu technologií a postupů, zdokonalení některých dovedností aj.
3. Stanovení **náplně a formy rozvoje zaměstnance**, popřípadě časový plán činností  
no

Vedoucí pracovníci by měli na dodržování plánů osobního rozvoje zaměstnanců dohlížet, případně plán upravovat dle potřeb a požadavků jak zaměstnance, tak i organizace či vzdělávacích institucí. Pokud se zaměstnanec nesnaží sledovat cíle stanovené plánem, může v takovém případě jeho vedoucí navrhnout opatření, například v podobě krácení odměn či rozvázání pracovního poměru.

Plán osobního rozvoje nemusí být klíčovým jen pro daného zaměstnance a jeho vedoucího, ale může se stát podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání organizace.<sup>6</sup>

### 12.3 Návrh projektu pro Skupinu ČEZ

Projekt, který by bylo možné ve Skupině ČEZ zrealizovat, jsem rozdělila do třech fází. Nejdříve je nutné provést důkladnou přípravu, východiskem pro celý projekt, by měla být ještě podrobnější analýza (data nemám k dispozici) výsledků průzkumu dle jednotlivých cílových skupin – viz Příloha P II. Na základě této analýzy je třeba vybrat vzorky cílové skupiny a otestovat je. Dále je vhodné ověřit, zda vybrané řešení splnilo očekávání, případně do jaké míry. V poslední fázi je třeba zhodnotit celý projekt a jeho případné nedostatky eliminovat či navrhnout jiné řešení.

Jednotlivé fáze by měly vypadat následovně:

- **1. fáze – příprava a koučink**

V první fázi je nutné připravit „půdu“ pro realizování projektu. Tento krok by měl spočívat ve výběru vzorku pro pilotní projekt – z následujících oblastí specialisté, specialisté obchodu, management, strategický management, vyšší management. Na vytypovaném vzorku by se realizovalo koučování, jež by mělo být zaměřeno na posílení slabých stránek. Na základě předchozí analýzy by byl navržen vhodný typ koučinku, který by respektoval potřeby a cíle dané dceřiné společnosti/oddělení, soustředil by se již na konkrétní problémy dané skupiny pracovníků a snažil by se je řešit. Součástí koučinku by bylo sestavení osobního plánu rozvoje. Pro efektivní koučink se doporučuje zhruba doba 3 až 6 měsíců. Pro naše účely, kdy potřebujeme otestovat efektivnost pilotního projektu a identifikovat první náznaky změn, by stačil koučink po dobu tří měsíců. Na podporu celého projektu navrhuji speciální promo předmět, který by poskytoval zaměstnancům zpětnou vazbu a posiloval princip, kde se mají zdokonalit – viz Příloha PIII.

---

<sup>6</sup> Dudek, Plán osobního rozvoje zaměstnance (online). Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>. Citováno [10.4. 2010].



Obrázek č. 5 – Promo předmět ke kampani Posílení 7 principů

- **2. fáze – průzkum – dotazování intranet**

Po zrealizování pilotního projektu je nutné získat výsledky o tom, zda byl koučink u vybrané skupiny efektivní a zda se dostavily požadované účinky. To lze provést pomocí podobné analýzy jako na počátku projektu s tím, že tentokrát by byla provedena v menší míře. Průzkum by byl formou dotazování – dotazníkové šetření na intranetu. Na základě výsledků by pak bylo následně možné zhodnotit, zda došlo k posílení slabých stránek u dané skupiny, u níž byl koučink realizován. Analýza by měla být provedena do 2 měsíců od ukončení koučinku.

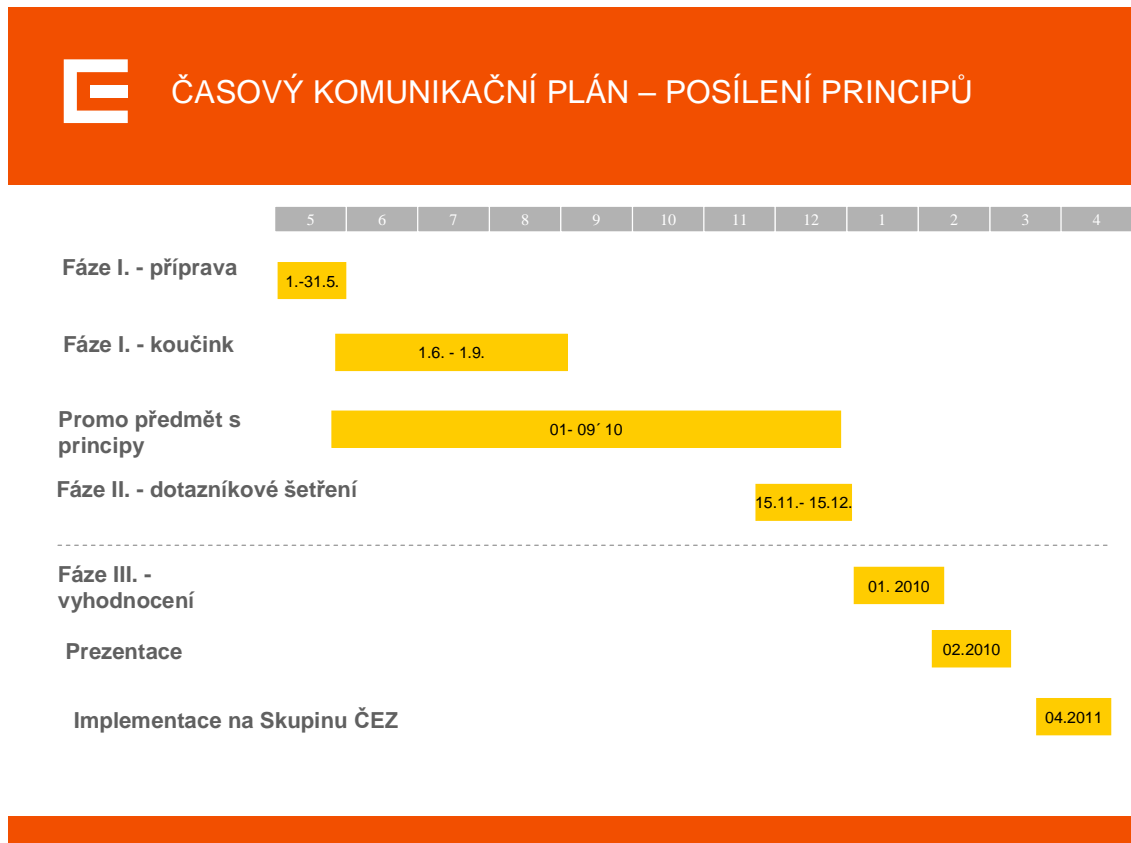
- **3. fáze – prezentace**

V poslední fázi by měl být celý pilotní projekt vyhodnocen na základě výsledků získaných před realizováním koučování a po něm. Tyto výsledky by měly být prezentovány vedení, zkonzultovány a vedení by mělo k těmto výsledkům vyjádřit svůj názor. Na základě úspěšnosti pilotního projektu by měl být stávající projekt v navržené podobě zrealizován, nebo s ohledem na dané výsledky upraven.



- **Implementace na celou Skupinu ČEZ**

V případě, že by byla prokázána úspěšnost pilotního projektu, měl by být navržen projekt pro celou Skupinu ČEZ a v průběhu čtvrté fáze by měl být realizován na všech pracovištích společnosti. Následně by byla efektivnost projektu ověřena opět analýzou.



Obrázek č. 6 – Časová osa komunikace – POSÍLENÍ PRINCIPŮ 7 principů

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské a nyní v diplomové práci jsem měla možnost seznámit se s principy a nástroji interní komunikace ve dvou velice významných společnostech, které jsou označovány za leadery v oblasti interních PR. Jestliže má být organizace úspěšná, musí být především dobře řízena. Řízení lidských zdrojů je v moderně organizovaném podniku vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku v podmínkách konkurenčního trhu. Lidské zdroje mají rozhodující význam pro úspěch, uvádí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využívání. Kvalita lidských zdrojů se stává konkurenční výhodou firmy. Především z těchto důvodů je kladem velký důraz na komunikaci s vnitřní veřejností. Mezi vnitřní veřejnost patří i rodiny zaměstnanců, externí spolupracovníci, odborní poradci, odbory a akcionáři. Jedná se o skupiny lidí, kterým firma bezprostředně neprodává, ale jejich mínění je pro ni velmi důležité, protože se vzájemně ovlivňují. Chtěla bych v této souvislosti vyzdvihnout roli středního managementu, který by měl hrát důležitou roli v celém procesu implementace do praxe. Manager by měl přispívat k tomu, aby se lidé ve společnosti cítili být užitečnými, aby si uvědomovali, že jsou to právě oni, kdo dělají dobré jméno své firmě svou vlastní prací. Člověk, který nedělá svou práci rád nebo za ni není patřičně odměňován, popřípadě se cítí být nedůležitým, nebude nikdy opravdu produktivním. Je to podobné jako když firma využívá výrobní zařízení jen z malé části. Připravuje se o možný zisk, a za to jsou vždy zodpovědní vedoucí pracovníci. Před Skupinou ČEZ stojí obtížný úkol integrace nadnárodní společnosti v jeden celek prostřednictvím 7 principů. Od jejich zavedení v roce 2005 uplynulo jen 5 let a to je krátká doba na to, aby si tyto principy zaměstnanci zcela osvojili a přijali za své.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] CAYWOOD, C. L., *Public relations*, 1. vydání, Computer Press, Brno, 2003, 600 s., ISBN 80-7226-886-4.
- [2] ČIHOVSKÁ, V., *Manažment obchodnej firmy*, Ekonom, 1999, Bratislava, 222 s.
- [3] DE PELSMAKER, P., GEUSES, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, 1. vydání, Grada Publishing, 2003, 600 s., ISBN 80-247-0254-1.
- [4] FAERBER, Y., STÖWE, Ch., *Vedení lidí v praxi*, 1. vydání, Grada Publishing, 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-2009-8.
- [5] FORET, M., STÁVKOVÁ, J., *Marketingový výzkum*, 1. vydání, Grada Publishing, 2003, 160 s., ISBN 80-247-0385-8.
- [6] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace*, 2. vydání, Praha, Management Press, 2008, 254 s., ISBN 978-80-7261-178-2.
- [7] JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2004, 128 s., ISBN 80-247-0781-0.
- [8] JIRÁSEK, J., *Příběhy úspěšných*, 1. vydání, Praha, Ekopress, 1998, 139 s., ISBN – 80-86119-10-6.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vydání, Praha, Grada Publishing, 2004, 856 s., ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha, Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOZEL, R. a kol., *Moderní marketingový výzkum*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X.
- [12] KLEIN, H.M., KRESSE A., *Psychologie – základ úspěchu*, 1. vydání, Grada Publishing, 2008, 192 s., ISBN 978-80-247-2444-7.

- [13] PFLAUM, D., PIEPER, W., *Lexikon der Public Relations*, 2. rozšířené vydání, Berlin, 1993, 574 s., ISBN 3-478-26182-1.
- [14] SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E., *Marketing*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X.
- [15] SVOBODA, V., *Public relations moderně a účinně*, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, 240 s., ISBN 80-247-2866-7.

#### Dřívější vlastní práce

- [16] HAŠKOVÁ, E., *Identifikace cílových skupin pro interní komunikaci ve společnosti ČEZ, a.s.*, Seminární práce, Zlín, 2010, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 11 s.
- [17] HAŠKOVÁ, E., *Využití nástrojů PR pro efektivní interní komunikaci*, Bakalářská práce, Zlín, 2008, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně., 75 s.

#### Časopisy

- [18] HOLUB, P., *ČEZ News*, 2007, číslo 1, 43s.
- [19] HOLUB, P., DOBIÁŠOVÁ, M., *Naše principy. ČEZ News*, 2008, číslo 3, 43s.

#### Přednášky

- [20] doc. PhDr. Ing. GREGAR, A. CSc., *přednáška Řízení lidských zdrojů*, 2009

#### Internetové zdroje:

- [21] Skupina ČEZ, O společnosti (online). Dostupné z WWW: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>. Citováno [31.3. 2010 ].
- [22] Skupina ČEZ, Pro média. Dostupné z WWW: <http://www.cez.cz/cs/pro-media/cisla-a-statistiky/skupina-cez.html>. Citováno [23.3. 2010 ].

- [23] Skupina ČEZ, Organizační struktura. Dostupné z WWW:<http://www.cez.cz/teplarenska/cs/o-spolecnosti/organizacni-struktura.html>. Citováno [20.3. 2010 ].
- [24] Koučink Centrum, 9 základních hodnot kvalitního koučinku (online). Dostupné z WWW: <http://koucinkcentrum.cz/article/9-zakladnich-hodnot-kvalitniho-koucinku>. Citováno [12.4. 2010 ].
- [25] Koučink, O koučinku (online). Dostupné z WWW: <http://www.koucink.com/koucink-koucovani-kouc.php?page=okoucinku>. Citováno [12.4. 2010 ].
- [26] Koučink, Kouč (online). Dostupné z WWW: <http://www.koucink.com/koucink-koucovani-kouc.php?page=okouci>. Citováno [15.4. 2010 ].
- [27] Dudek, Plán osobního rozvoje zaměstnance (online). Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>. Citováno [10.4. 2010 ].

#### Firemní materiály:

- [28] Skupina ČEZ, *Intranet* – úspěšný portál pro zaměstnance.
- [29] Skupina ČEZ, *Naše principy* – komunikační plán a aktivity v roce 2009.
- [30] Skupina ČEZ, *Naše principy* - výstupy z workshopů a pracovních setkání.
- [31] Skupina ČEZ, *Naše principy* – vyhodnocení.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- PR** Public relations - snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které by se o firmě šly šířit.
- CI** Corporate identity
- CC** Corporate culture
- CCom** Corporate communications

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1. Znázornění složitosti vazeb v závislosti na počtu osob.....	22
Obrázek č. 2. Výroba elektřiny Skupiny ČEZ.....	31
Obrázek č. 3. Ukázka části organizační struktury Skupiny ČEZ.....	31
Obrázek č. 4. Grafická podoba principů principů .....	37
Obrázek č. 5. Promo předmět ke kampani Posílení 7 principů .....	64
Obrázek č. 6. Časová osa komunikace .....	65

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

Tabulka č. I. Aktivity v oblasti firemní kultury 2008 - 2009 .....	39 – 40
Tabulka č. II. Principy koučinku .....	61
Graf č. 1. Výroba elektřiny Skupiny ČEZ.....	31
Graf č. 2. Návštěvnost intranet .....	34
Graf č. 3. Organizační struktura ČEZ Teplárenská.....	32
Graf č. 4. Grafická podoba principů v jednoduché a složitější podobě .....	37
Graf č. 5. Znalost a porozumění principů .....	43
Graf č. 6. Blízkost principů a jednání v praxi .....	43
Graf č. 7. Blízkost principů a jednání v praxi .....	44
Graf č. 8. Blízkost principů a jednání v praxi .....	45
Graf č. 9. Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ .....	46
Graf č. 10. Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ .....	47
Graf č. 11. Nejslabší místo naplňování principů ve společnosti ČEZ .....	48



**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PI:</b> Profil respondentů.....	74
<b>PII:</b> Cílové skupiny průzkumu: Naše principy.....	75
<b>PIII:</b> Promo předmět ke kampani.....	76

## PROFIL RESPONDENTŮ

- **podle lokality:** divize 20 %, elektrárny 31 %, dceřiné společnosti 49 %
- **podle místa výkonu práce:** v sídle 72 %, v terénu 28 %
- **podle přístupu k intranetu:** s přístupem 88 %, bez přístupu 12 %
- **podle pozice:** specialisté 83 %, liniový management 16 %, ředitelé útvarů 1%
- **podle doby ve společnosti:** více než 10 let 62 %, 6-10 let 11 %, 1-5 let 21 %, méně než 1 rok 6 %

*Zdroj: Hašková, 2010*

## CÍLOVÉ SKUPINY – SKUPINY ČEZ

### ČEZ, a. s.

- Divize distribuce
  - Divize finance
  - Divize generálního ředitele
  - Divize international
  - Divize investice
  - Divize obchod
  - Divize personalistika
  - Divize správa
  - Divize výkonného ředitele
- 
- Divize výroba
    - Centrální útvary (divize výroba)
    - Dětmarovice
    - Dukovany
    - Hodonín
    - Chvaletice a Mělník
    - Počerady a Ledvice
    - Poříčí
    - Temelín
    - Tisová
    - Tušimice a Prunéřov
    - Vítkovice
    - Vodní elektrárny

**(Dětmarovice – Vodní elektrárny – jsou elektrárny v rámci ČEZ)**

### **Dceřiná společnost**

- ČEZ Distribuce
- ČEZ Distribuční služby
- ČEZ ICT Services
- ČEZ Logistika
- ČEZ Měření
- ČEZ Obnovitelné zdroje
- ČEZ Prodej
- ČEZ Správa majetku
- ČEZ Zákaznické služby

*Zdroj: Skupina ČEZ, Naše principy – komunikační plán a aktivity v roce 2009.*

## PROMO PŘEDMĚT KE KAMPANI NA POSÍLENÍ PRINCIPŮ Vitamín na každý princip s příbalovým letákem



### BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY

Naši nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti.



### ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY

Všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků.



### JSME JEDEN TÝM

Jednání každého z nás musí vést k prospěchu Skupiny.



### PRACUJEME NA SOBĚ

Neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji.



### ROSTEME ZA HRANICE

Vytváříme mezinárodní společnost.



### HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ

Jsmo otevření změnám a přijímáme lepší řešení.



### JEDNÁME FĚR

Jsmo poctiví a loajální k našim principům a společnosti.

Specialisté obchodu:

Jedná se o vitamín, který posiluje účinek principu ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY 100 tablet.

Výrobce: ČEZ a.s.

Účinky léku:

- pomáhá přijímat odpovědnost za splnění přidělených cílů
- pomáhá organizovat práci v souladu s plněním stanovených priorit
- pomáhá hledat a uplatňovat nejefektivnější postupy
- pomáhá analyzovat potencionální rizika
- pomáhá efektivně uplatňovat obchodní dovednosti

Indikace: pokud cítíte, že máte v principu ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY rezervy.

Způsob užití: orálně

Nežádoucí účinky: nejsou žádné

Přípravek je velmi dobře tolerovaný.

Současně s touto kontracepcí mohou být použity vitamíny z celé řady, celkem 7 přípravků.

Dávkování: 3x denně, pokud nadřízený nedoporučí jinak

Před použitím přípravku se dokonale seznámte s principem. Přípravek by neměl být používán bez seznámení se s návodem. V případě jakýchkoliv pochybností se poradte s vaším nadřízeným.

Mimo dohled konkurence !