

Interní komunikace společnosti AERO Vodochody

Ing. Nikol Kupková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Nikol Kupková**
Osobní číslo: **K12289**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti AERO Vodochody**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce. Porovnejte přístupy autorů k tematice firemní interní komunikace. Definujte cíle a metody práce.
2. Popište současný stav využívání interních komunikačních nástrojů ve zvolené firmě.
3. Zpracujte marketingový výzkum ve zvolené firmě s cílem analyzovat úroveň interní komunikace, silné a slabé stránky a možnosti k její vyšší efektivitě.
4. Na základě zjištěných dat navrhnete strategii interní komunikace aplikovatelnou v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

v.z. 

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně17.4.2014.....

NIKOL KUPOVÁ' *Kupb*
.....
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků 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 rozmnožení.

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zjistit, v jakém stavu se nachází interní komunikace společnosti AERO Vodochody AEROSPACE a.s., a navrhnout její zlepšení. V teoretické části jsou uvedeny základní informace o interní komunikaci a jejích nástrojích, praktická část se zabývá popisem společnosti a analýzou její komunikace se zaměstnanci pomocí pozorování, zpracování informací z rozhovorů a interních materiálů, kvantitativního dotazování a analýzy SWOT. Projektová část práce obsahuje návrhy na zlepšení komunikace vycházející z předchozích analýz.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, vnitrofiremní komunikace, AERO Vodochody, zaměstnanci

ABSTRACT

The aim of this thesis is to map the internal communication of the AERO Vodochody AEROSPACE a.s. company and to suggest improvements. The theoretical part determines basic information about internal communication and its tools, the practical part deals with the description and analysis of the company's communication with employees through observation, processing information from interviews and internal documents, the survey and the SWOT analysis. The project part contains suggestions for improving communication based on previous analyses.

Keywords: communication, internal communication, AERO Vodochody, employees

Tímto chci poděkovat paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vedení mé práce a její ochotu a vstřícnost. Dále mé velké díky patří paní Zdeňce Novákové a pánům Petru Řehořovi a Tomáši Cíchovi ze společnosti AERO Vodochody AEROSPACE a.s. za pomoc a poskytnutí potřebných informací.

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE	12
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	14
2.1 ZAŘAZENÍ.....	15
2.2 CÍLE	15
2.3 ZÁSADY.....	16
2.4 TOK KOMUNIKACE.....	17
2.5 OBSAH.....	17
2.6 NÁSTROJE.....	18
2.6.1 Rozhovor	18
2.6.2 Týmové porady.....	19
2.6.3 Mítinky, interní prezentace.....	20
2.6.4 Školení.....	21
2.6.5 Dny otevřených dveří	21
2.6.6 Konzultace.....	21
2.6.7 Pochůzky vedení	22
2.6.8 Společenské a sportovní aktivity.....	22
2.6.9 Hodnotící pohovory.....	22
2.6.10 Způsob výběru a adaptace nového zaměstnance	23
2.6.11 Písemná komunikace.....	25
2.6.12 Výroční zprávy	25
2.6.13 Profil firmy	26
2.6.14 Manuály činností	27
2.6.15 Newsletter.....	27
2.6.16 Firemní časopis a noviny.....	27
2.6.17 Nástěnky.....	28
2.6.18 Intranet	29
2.6.19 Firemní TV a rozhlas.....	30
2.6.20 Benefity a odměny.....	31
2.6.21 Firemní oblečení.....	32
2.6.22 Sociální síť	33
2.6.23 Schránky na dotazy, připomínky a nápady.....	34
2.6.24 Reporty	35
2.6.25 Soutěže	35
2.6.26 CSR projekty	35
2.6.27 Komunikační kampaně.....	36
2.6.28 Další nástroje.....	36

2.7	TRENDY.....	36
2.8	MĚŘENÍ.....	37
2.9	BARIÉRY IK.....	38
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	40
3.1	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	40
3.2	METODIKA.....	40
4	SHRnutí KAPITOLY.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5	AERO VODOCHODY.....	43
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	43
5.1.1	Historie.....	44
5.1.2	Klienti.....	45
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	45
5.2.1	Aerostructures.....	46
5.2.2	Engineering.....	46
5.2.3	Defence & MRO.....	46
5.2.4	Integrované systémy.....	47
5.3	ZAMĚSTNANCI.....	47
6	SOUČASNÝ STAV INTERNÍ KOMUNIKACE V AVA.....	48
6.1	POUŽÍVANÉ NÁSTROJE.....	48
6.1.1	E-mail.....	49
6.1.2	Intranet.....	49
6.1.3	Nástěnky.....	50
6.1.4	Tištěné periodikum.....	50
6.1.5	Týmové porady.....	51
6.1.6	Školení.....	51
6.1.7	Společenské a sportovní aktivity.....	51
6.1.8	Výběr a adaptace nových zaměstnanců, hodnotící pohovory.....	52
6.1.9	Výroční zprávy.....	52
6.1.10	Manuály činností.....	52
6.1.11	Benefity a odměny.....	53
6.1.12	Schránky na dotazy a nápady.....	54
6.1.13	CSR projekty.....	54
6.1.14	Komunikační kampaně.....	54
6.1.15	Reporty.....	54
6.1.16	Profil společnosti.....	55
6.1.17	Informační cedule.....	55
6.1.18	Komunikátory.....	56
6.1.19	Ostatní nástroje.....	56

6.2	DOTAZNÍK	56
6.3	SWOT ANALÝZA.....	66
6.4	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	68
6.4.1	Závěry výzkumu	68
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
7	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	70
7.1	OBECNÁ DOPORUČENÍ	70
7.2	OSOBNÍ KOMUNIKACE	70
7.3	KOMUNIKACE POMOCÍ MÉDIÍ.....	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Kdysi, ještě v časech, kdy neexistovala výpočetní technika, si lidé nemuseli dělat tolik starostí s komunikací, protože neměli moc na vybranou. Když ji chtěli zefektivnit, museli se soustředit na fungování těch pár nástrojů, které jim doba poskytovala. Což na jednu stranu bylo výhodné, protože je pak dováděli k dokonalosti. Dnes je však všechno jinak. Doba je rychlá, komunikačních nástrojů je víc, než firmy dokážou využít, a když už si po čase uvědomí, že je zapotřebí s jejich komunikací se zaměstnanci něco dělat, musí hledat optimální kombinace, které jsou ušité na míru jejich společnosti, a zároveň stále myslet na inovace.

Toto téma jsem si vybrala během mé tříměsíční stáže ve společnosti AERO Vodochody, kde mi hned na začátku několik lidí nezávisle na sobě řeklo, že mají problém s interní komunikací. Sama jsem to potom musela uznat, když mi jednou v kanceláři kolega oznámil, že zrovna na internetu našel článek o tom, že se Aero nebude prodávat (jak bylo původně v plánu).

Aero je společnost s dlouhou tradicí – za pět let bude slavit stoleté výročí od svého založení. V dnešní době je největším hráčem na trhu českého leteckého průmyslu a pracuje na velkých projektech světových výrobců letadel a vrtulníků. A protože klade velký důraz na kvalitu výroby a jejích procesů, ostatní věci se řeší za pochodu, stejně jako již zmíněná interní komunikace.

Cílem mé práce tedy bude zmapovat, v jakém stavu se vnitrofiremní komunikace Aera v současné době nachází, a podat návrhy, které mohou vést k jejímu vylepšení.

V první kapitole teoreticky vymezují interní komunikaci, její zařazení, cíle, zásady, tok a obsah, popisují vybrané prostředky, které má k dispozici, způsoby měření, bariéry a trendy v České republice. Ve druhé části uvádím informace o společnosti AERO Vodochody a poté zde analyzuji současný stav její interní komunikace pomocí zhodnocení nástrojů a dále dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Ve třetí kapitole na základě výsledků praktické části podávám návrhy na zlepšení komunikace Aera s jeho zaměstnanci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace má několik významů. Může se jednat o výměnu informací, veřejnou dopravu nebo dopravní cestu. První význam je odvozen z latinského *communicare*, které v překladu znamená radit se s někým, dorozumívat se, styk, spojení či souvislost. (Vymětal, 2008, s. 22)

Tento pojem se dá definovat různě a každý ho vnímá trochu jinak – někdo jako proces přenosu a výměny informací, další jako proces dorozumívání a výměny myšlenkových obsahů, proces přenosu informačních obsahů za použití komunikačních médií (zejména jazyka), sociální interakce atd. Všechny definice se však shodují, že jde o proces, tedy něco plynulého. (Vymětal, 2008, s. 22 – 23)

Podle Holé (2006, s. 3) je komunikace proces sdílení určitých informací mezi dvěma stranami s cílem odstranit či snížit nejistotu a dorozumět se. Jejím předmětem jsou data, informace a znalosti.

Každá komunikace má vždy nějaký cíl nebo funkci. Cílem je výměna informací, ovlivňování lidí nebo vztahů mezi lidmi. Funkce bývá informativní, poznávací, vzdělávací, socializační, motivující, zábavná apod. (Vymětal, 2008, s. 24)

Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, takže vše co děláme i neděláme je naším projevem komunikace. (Holá, 2006, s. 3) Janda (2004, s. 10) dodává, že žádná skupina lidí nemůže pracovat bez nějaké formy komunikace, ať už v lidských vztazích nebo v práci. Kvalita komunikace je základem úspěchu každého projektu.

Obecně se komunikace týká jak lidí, tak neživých věcí. Když probíhá čistě jen mezi lidmi, označuje se jako komunikace sociální, a ta se dá dělit podle různých úhlů pohledu. Může být např. ústní, písemná a vizuální, formální a neformální nebo v neposlední řadě verbální, neverbální a realizovaná skutky a činy. Z hlediska marketingu firem se potom odlišuje komunikace externí a interní. (Vymětal, 2008, 23)

1.1 Externí a interní komunikace

Každá organizace má své cílové skupiny, se kterými musí udržovat dobré vztahy, což by bez komunikace nebylo možné. Takových skupin je řada, mezi ně patří zákazníci, obchod-

ní partneři, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři, státní orgány, média apod. Dají se rozdělit podle toho, jestli se podílí na chodu firmy a jsou k ní zavázáni (zaměstnanci, vlastníci a akcionáři) nebo s firmou nějakým způsobem spolupracují nebo jsou pro firmu potřební (zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, média, státní orgány, názoroví vůdci apod.).

Externí komunikace se zaměřuje na druhou jmenovanou skupinu, a to skrz všechny prvky komunikačního mixu. Naproti tomu interní komunikace cílí na zaměstnance a vlastníky firmy. Také využívá komunikační mix, i když některé jeho části víc než jiné a ne vždy využívá všechny.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Ve firmě je komunikace nástrojem, kterým vedoucí pracovníci ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků společně s využíváním své autority, stylu vedení a účinných metod motivace a odměňování. Tím, jak firma komunikuje, vytváří prostředí pro spolupráci a přímo ovlivňuje dosahování cílů a své prosperity. (Holá, 2006, s. 4)

Většinou se sleduje hlavně tok informací z okolí a jejich zapracování do fungování firmy, ale uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý. Interní komunikace je základním spojovacím článkem v procesu řízení. (Holá, 2011, s. 25)

Předmětem jsou z velké části informace firemního marketingu, které mají za úkol prezentovat činnost podniku směrem dovnitř a uspokojit tak informační potřeby zaměstnanců. Jde o dostupné informace o podniku, jeho výsledky, strategie, cíle, záměry, plánované akce apod. Tyto informace mají také velký dopad na výkonnost a pocit sounáležitosti pracovníků a posilují jejich loajalitu. (Holá, 2011)

Účelem interní komunikace je efektivní využití zdrojů (tzn. informací, financí, materiálu, lidí a jejich kultury), což tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Konečným cílem vnitřní komunikace totiž není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou. (Janda, 2004)

Zaměstnavatelé však často zapomínají, že zaměstnanci jsou specifickou cílovou skupinou, o které by měli jevit stejný zájem jako o zákazníky. Pro komunikaci s nimi platí stejná pravidla jako pro komunikaci s jinými cílovými skupinami. Efektivní interní komunikace se docílí jen s lidmi, kteří mají k firmě kladný vztah. (Janda, 2004)

Komunikovat správně je jedna z nejtěžších výzev, které firmy a jejich vedoucí pracovníci řeší. Pro úspěch organizace není ani tak důležité, co manažeři říkají, ale co ti, kteří jim naslouchají, udělají. Správná komunikace jednoznačně napomáhá dosahování firemních výsledků, má stejný význam pro úspěch firmy jako další manažerské disciplíny (např. strategický rozvoj, procesní řízení, řízení lidských zdrojů apod.). (Jersáková, 2009, s. 1)

Komunikace vždy probíhá za různých podmínek, které jsou proměnlivé v čase, a ovlivňuje ji prostředí organizace i konkrétní situace, komunikační kanály či samotní účastníci. Proto je třeba její rámeček systémově vymezit a nastavit. (Holá, 2011)

Pokud komunikace ve firmě nefunguje, obvykle dochází k demotivaci, frustraci a nerozhodnosti zaměstnanců. Přitom v dnešní době velký počet společností stále interní komunikaci podceňuje. (Vymětal, 2008)

2.1 Zařazení

Interní komunikace bývá zařazována do public relations, konkrétněji „employee relations“ (vztah k zaměstnancům). Zasahuje však také do managementu, HR a marketingu a někteří odborníci se snaží, aby se z ní stal samostatný obor. Stále však na toto téma neexistuje úplně jasný názor. Proto každá firma řídí interní komunikaci trochu jinak – některé mají na vnitřní komunikaci jednoho člověka či celé oddělení, jiné ji dělí mezi více útvarů (HR, marketing, komunikace, strategie apod.).

Tento fakt potvrdil i výzkum zabývající se stavem interní komunikace v českých firmách, který realizoval Institut interní komunikace ve spolupráci se společností LMC v roce 2010 a kterého se zúčastnilo 18 tisíc respondentů. Z něj vyplynulo, že více než polovina dotázaných řadí interní komunikaci mezi HR a dalších 15 % ji chápe jako součást korporátní komunikace. Navíc podle 49 % respondentů interní komunikace v jejich firmě nemá jasnou strategii. (Institut interní komunikace, 2011)

2.2 Cíle

Hlavním cílem interní komunikace je prodat zaměstnancům firemní vize a cíle tak, aby je vzali za své a pro jejich dosažení udělali maximum (tedy motivovat je a inspirovat). Zaměstnanci musí firmě důvěřovat a považovat ji za partnera. (Holá, 2006)

To vede k dosahování cílů a naplňování vizí a hodnot firmy. Problémem komunikace však nebývá její množství, ale především kvalita. Interní komunikace by neměla pouze přenášet informace, cílem je, aby pracovníky rozvíjela a posilovala jejich sounáležitost s týmem a celou firmou. (Čuba, 2012)

Od toho se potom odvíjí dílčí cíle:

- Zajistit informační potřeby všech pracovníků a informační propojenost firmy.
- Zajistit vzájemné pochopení a spolupráci na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem a zaměstnanci, managementem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).

- Ovlivnit a vést k žádoucím postojům pracovního chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality.
- Neustále udržovat zpětnou vazbu a zavádět její poznatky do praxe. (Holá, 2006, 21)

2.3 Zásady

Pro určení pravidel a zásad interní komunikace existují různá doporučení, která lze podle poznatků praxe shrnout do několika základních bodů:

- Zaměstnanci by měli být první, kdo se informace (které mají pro jejich práci smysl, účel a význam) ve firmě dozvídá.
- Interní komunikace je vždy minimálně dvousměrná.
- Hlas managementu i personalistů musí být zřetelný a srozumitelný.
- Zpětná vazba v interní komunikaci (ani neformální) by se neměla podceňovat. Pokud se jí management věnuje, mnoho lidí je ochotno říci svůj názor.
- Vysílaná sdělení musí být věrohodná, promyšlená a založená na racionálních úsudcích a pravdivých informacích. Pokud zaměstnanci nevidí, že co vedení říká (zamýšlí), také dělá, nebudou věřit ani v budoucí úspěch.
- Management musí být jednotný a jasně vymezit odpovědnost.
- Organizační struktura by měla být jasně stanovená a co nejvíce kopírovat informační tok.
- Personální politika a komunikační strategie musí být definovány a deklarovány.
- Měla by být nastavena komunikační strategie.
- Zapomínat by se nemělo ani na vnitřní marketing.
- Komunikace se, pokud možno, musí přizpůsobovat zpětné vazbě.
- Manažeři by měli mít komunikační schopnosti a dovednosti. (Holá, 2006, s. 52 – 55)

2.4 Tok komunikace

Vymětal (2008, s. 264) rozlišuje několik směrů toku interní komunikace: sestupný, vzestupný, horizontální a diagonální.

Sestupná komunikace směřuje od nadřízených k podřízeným. Realizuje se pomocí oběžníků, oficiálních dokumentů, manuálů, směrnic, reportů, intranetu, instrukcí, příkazů apod.

Vzestupný směr komunikace zabezpečuje tok informací z nižších organizačních stupňů k vyšším a bývá praktikován skrz diskuze, schůze, schránky na návrhy a připomínky, dny otevřených dveří manažerů, zprávy atd.

Horizontální neboli laterální či příčný tok zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni (pracovníků jednoho týmu) nebo na různé úrovni, ale v jiné linii organizace (diskuze mezi marketingovým specialistou a IT pracovníkem).

A konečně diagonální komunikace probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů a nemusí dodržovat vertikální strukturu (může obcházet nadřízené). Je to nejméně používaný způsob, který se volí, když je efektivnější než ostatní typy.

2.5 Obsah

Obsahem interní komunikace jsou data (údaje, fakta či jednotky informace), informace (zpracovaná data), znalosti (souhrn zkušeností, vědomostí), strategie firmy (hlavní cíle a cesty k jejich dosažení), kultura firmy (způsob, jakým se firma chová a jak věci dělá), osobnost firmy (souhrn dílčích charakteristik podniku a jeho chování skrz chování zaměstnanců, jak jej vnímá vnitřní i vnější veřejnost) či její symbolika (viditelné znaky identity firmy). (Holá, 2011)

Janda (2004) informace v interní komunikaci rozděluje na úvodní, kontinuální, personální a vnější. Cílem úvodních informací je představení firemní kultury, informování o firemních cílech, cílech pracovního místa či nového zaměstnance. Kontinuální jsou informace důležité pro výkon pracovního místa, tvorbu firemní sounáležitosti a formování osobnosti pracovníka. Personální informace poskytuje HR oddělení, a to by mělo mít vůdčí postavení a být nositelem nových poznatků z oblasti managementu, tedy neřešit jen administrativu, jak to v praxi často bývá. Vnější informace jsou způsobem komunikace s vnějším okolím a úpravou interních dokumentů dotvářejících obraz firmy.

2.6 Nástroje

Nástroje interní komunikace jsou důležitými nosiči informací. Největší hrozbou v jejich používání je přetížení zaměstnanců informacemi. Otázkou není, zda tyto nástroje používat či ne, ale jakou mají mít podobu. (Janda, 2004)

Podle rozdělení Jandy (2004) se k úvodním informacím řadí mentorování, způsob uvedení, interní brožury, schéma organizační struktury, popis pracovního místa, pracovní plán, komunikační zásady, normy chování apod. Mezi kontinuální patří reporty, interní časopis, nástěnky, soutěže, schránky na připomínky a nápady, elektronická pošta, týmové porady atd. Personální oddělení z komunikačních nástrojů používá motivační soustavu, komunikační strategii firmy, finanční ohodnocení, benefity, hodnotící systém, vzdělávací programy, mentorování, roli ombudsmana, vnitrofiremní kluby apod. Vnější informace se sdílí skrz corporate design, podnikovou reklamu, podnikové PR, prezentaci v médiích či prodejní kampaně.

Vnitropodniková komunikace probíhá ve třech základních formách: v osobní, písemné a elektronické. Jejich využití závisí na druhu a důležitosti komunikace – jestli jde o řešení aktuálního problému, nebo standardní komunikační situaci. Svou roli hraje i vzájemná znalost komunikujících či komunikační standardy dané firmy. Nelze proto obecně definovat, která forma je efektivnější. (Holá, 2011)

Holá (2011, s. 190 - 210) komunikační formy dělí do dvou skupin: osobní komunikace a komunikace přes média.

Osobní komunikace má obrovskou výhodu v okamžité interakci, která ihned dokáže odstranit nedorozumění a omezit vznik informačního šumu. Dalšími plusy jsou větší prostor pro zpětnou vazbu či neverbální část komunikace, která dokáže usnadnit vnímání na straně příjemce. Na druhou stranu je osobní komunikace časově a finančně náročná a stává se, že některé informace příjemce nezachytí. Navíc vyslovené informace nemusí mít takovou váhu jako písemné, proto je často nutné dělat záznamy. (Holá, 2011, s. 191)

2.6.1 Rozhovor

Rozhovor je dynamický proces, při kterém jedna osoba sděluje informace jiné osobě nebo menší skupince osob. Bývá složen z otázek a odpovědí a může být formální nebo neformální. Efektivní rozhovor je klasickým zdrojem informací a také základní dovedností pro

networking. Nejdůležitější u rozhovoru není to, co sdělujeme, ale jak se u toho tváříme, chováme a jaký máme tón hlasu. Odlišovat můžeme několik základních rozhovorů: běžný (situační, konverzační), pracovní, řízený, telefonický nebo vyprávěcí. (Vymětal, 2008, s. 122 – 125)

Účelem běžného rozhovoru je rozvinout dialog, dochází k němu v každodenním životě (doma, při nakupování, v dopravních prostředcích apod.). Pracovní typ bývá jednosměrně zaměřený kvůli vyřešení nějakého problému. V řízeném se projevuje stabilní vztah mezi partnery určený protikladným společenským postavením (lékař – pacient, pedagog – student, soudce – obžalovaný apod.) a zpravidla bývá rámcově předem připravený. U telefonického chybí neverbální signály a většinou probíhá mezi dvěma lidmi, pokud není konferenční, kterého se účastní více osob. Vyprávěcí rozhovor obvykle sděluje zážitky, příhody a dojmy při různých neformálních setkáních. (Vymětal, 2008, s. 122 – 125)

2.6.2 Týmové porady

Za tým se považuje pracovní skupina, ve které mají jednotlivci společný cíl a dovednosti každého na sebe v pracovním procesu navazují. Tým se řídí demokratickými principy a jeho optimální velikost je pět až devět členů, přičemž minimum je tři a maximum dvacet. Charakteristické pro něj je, že spojuje zkušenosti, schopnosti a pohled několika lidí. Významnou složkou je zpětná vazba. (Vymětal, 2008, s. 271 – 273)

Porada v týmu je častým nástrojem interní komunikace. Její efektivnost je přímo závislá na přípravě a struktuře. Před poradou musí být všichni její účastníci připraveni a seznámeni s jejím programem i zápisem z minulé porady. Cílem porad není jen kontrola splnění úkolů a zadávání nových, ale také prohloubení týmové spolupráce. (Holá, 2011, s. 192 – 193)

Porada by měla být vedena jednou osobou (manažerem nebo pověřeným pracovníkem), který ji moderuje a hlídá, aby měla jasný začátek a konec. Také musí řídit diskuzi, eliminovat nežádoucí projevy a napomáhat k nalezení kompromisů či řešení. Jeho dalším důležitým úkolem je udržovat pozitivní a otevřenou atmosféru a prosazovat spravedlnost a respektování všech účastníků. Oceňování a konstruktivní kritika jsou neméně důležitými prvky. Jak lze vyvodit, efektivnost porady přímo závisí na schopnostech a dovednostech toho, kdo ji vede. (Holá, 2011, s. 192 – 193)

Co se týče dne a času porady, názory se různí. Někteří dávají přednost pondělním ráňům, kdy jsou všichni odpočatí po víkendu a naplánují se činnosti na daný týden, jiní naopak páteční odpoledne, protože se všichni vzhledem k blížícímu se víkendu snaží být co nejstručnější a zbytečně své projevy neprotahují. Vždy ovšem záleží na záměru porady a také na vztazích mezi účastníky – pokud jsou napjaté, je lepší dělat porady v pátek odpoledne, aby se zbytečně nedohadovali. (Holá, 2011, s. 192 – 193)

Jak uvádí Janda (2004, s. 51), porady se dají zjednodušeně rozdělit na tři typy: operativní, tvořiteléské a řešiteléské.

Operativní se svolává za účelem vyřešení aktuálních úkolů. Cílem je najít řešení, které se okamžitě zavede. Ideální počet účastníků pro tyto porady je 5 – 7 a všichni by se měli přímo podílet na probíraném procesu.

Tvořiteléská porada má za úkol hledání možných nápadů k řešení úkolů. Jejím výsledkem by tedy mělo být předložení co největšího množství nápadů, které se neposuzují, ale pouze zapisují. Zde je maximální počet zúčastněných 12 a doporučuje se pozvat i někoho z jiného oddělení, který má neotřelý pohled na věc.

Řešiteléský typ přináší zvolení efektivního řešení, které vychází z priorit firmy. Může tak navazovat na tvořiteléskou poradu. Řešiteléské porady by měly být plánované a pečlivě připravené, stejně jako každý z účastníků.

Porada může být také neformální. Např. ve formě setkání ředitele (vedoucího, vyššího managementu) se zaměstnanci u kávy, snídaně apod. Obsahem může být seznámení s vybranými motivačními informacemi, ocenění práce či životního výročí zaměstnanců, rozloučení s odcházejícími nebo jiná témata dle potřeb zaměstnanců. (Janda, 2004, 51 – 55)

2.6.3 Mítinky, interní prezentace

Jedná se o shromáždění celé firmy, popř. jednotlivých oddělení. Většinou je obsahem prezentace strategických cílů pro blízkou budoucnost, chystané změny, výsledky a úspěchy za uplynulé období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování nového období. Nejčastěji se koná začátkem nebo koncem roku. Musí mít dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi a bývá spojen s neformální společenskou akcí. Taková shromáždění se mohou stát firemními rituály. (Holá, 2011, s. 193 – 194)

Úskalím těchto akcí, kde je pozváno nad 200 osob, je časté spojení formální části, např. ve formě přednášek a prezentací, s neformální zábavou (jídlo, pití, tanec). Nudné řečnění o datech a o hospodaření firmy rozhodně nikoho nenaladí na taneční atmosféru. Když už je potřeba organizovat takové akce, je lepší spojit formální část s nějakým vystoupením, u kterého budou zúčastnění sedět. Aktivní zábava by měla být po hlavním programu a dobrovolná. (Janda, 2004, s. 57)

Dělávají se také menší mítinky, např. co čtvrt roku nebo měsíčně, kdy se řeší operativní plány a změny nebo představují noví zaměstnanci či oceňují odcházející. (Holá, 2011, s. 193 – 194)

2.6.4 Školení

Obecně se dá za školicí programy považovat podrobné objasňování záměrů, které přináší pochopení a přijetí cílů zaměstnanci. V praxi se však školení převážně týkají předávání znalostí a know-how. Řada firem poskytuje školení při nástupu pracovníka do pracovního poměru nebo pro postoupení na vyšší pozici. Pro manažery, kteří tyto programy vedou, jde o vhodnou příležitost k rozvoji a zdokonalování jejich komunikačních schopností a dovedností. (Holá, 2011, s. 194)

2.6.5 Dny otevřených dveří

Holá (2011, s. 195) vnímá dny otevřených dveří jako pravidelný prostor, který nabízí manažerům podřízeným pro objasnění různých záležitostí od fungování týmu po fungování a strategii firmy.

Janda (2004, s. 57 – 58) dny otevřených dveří bere jako akci pro zaměstnance a jejich blízké. Uvádí, že skrz dny otevřených dveří, sportovní akce, výlety či společné akce pro děti a rodiče se dá podpořit vztah k firmě u rodinných příslušníků zaměstnanců.

2.6.6 Konzultace

Každý manažer by si měl vyhradit čas na konzultace se spolupracovníky. Četnost a trvání závisí na vůli a ochotě daného vedoucího. Musí však být organizované, aby nenarušily celý manažerův program. (Holá, 2011, s. 195)

2.6.7 Pochůzky vedení

Na rozdíl od dnů otevřených dveří a konzultací manažerů, které vyžadují aktivitní přístup pracovníků, jsou pochůzky vedení příležitostí pro ty, kteří sami neinicují přímou názorovou konfrontaci či vyjasnění různých skutečností s vedením. Tento nástroj stojí na komunikačních schopnostech manažerů, kteří při pochůzkách mohou dávat zaměstnancům prvotní impuls k diskusi. Aby byly pochůzky efektivní, musí se konat pravidelně, být pozitivně laděné a vedoucí musí naslouchat a povzbuzovat. Také je zapotřebí, aby fungovaly vedle dobře nastavené interní komunikace, v opačném případě mohou vzbuzovat obavy a ostražitost pracovníků. Komunikace musí být otevřená a manažeři by měli jevit o zaměstnance zájem a mluvit s nimi. (Holá, 2011, s. 195 – 196)

2.6.8 Společenské a sportovní aktivity

Velmi vhodnou možností pro získávání zpětné vazby nebo pro neformální diskusi jsou společenské akce konané při různých příležitostech (firemní výročí, na začátku či konci důležitého období apod.). Neformální atmosféra pomáhá lidem uvolnit se, otevřeně sdělovat své názory a poskytovat tak důležitou zpětnou vazbu, kterou by jinak neposkytli. Tyto akce bývají spojené s interní prezentací nebo posilováním týmu (u sportovních aktivit) a bývají zváni také rodinní příslušníci – jak už bylo zmíněno, je žádoucí, aby i oni měli pozitivní vztah k firmě. (Holá, 2011, s. 196)

2.6.9 Hodnotící pohovory

Hodnocení je významným zdrojem pro zaměstnance i nadřízené – jednotlivci poskytují informace o výkonu, kladech a záporech jeho pracovního přístupu a firma získává zpětnou vazbu, jak věci dělá nebo co by měla dělat lépe. Taková hodnocení by neměla být negativně vnímána a musí být provedena správně. (Janda, 2004, s. 75)

Hodnotící pohovory slouží k řízení, kontrole, usměrňování a motivování pracovníků. Jedná se o pravidelné, formální a komplexní pohovory, při nichž hodnotitel a hodnocený vzájemně konfrontují svá přesvědčení a postoje. Cílem tohoto aktu je poskytovat pozitivní zpětnou vazbu vedoucí k motivaci pracovníka nebo upřesnění dalšího postupu (změny v náplni práce či kariérní růst). (Vymětal, 2008 s. 131 – 132)

2.6.10 Způsob výběru a adaptace nového zaměstnance

Hlavním cílem náboru je vybrat někoho, kdo bude sedět do týmu a dokáže dělat práci s výkonem na požadované úrovni. Je přitom důležité myslet na to, že i náborový proces tvoří obraz firmy – dělá první velký dojem. (Garner, 2012, s. 11)

Nabírat se dá z externích, nebo interních zdrojů. Výhodou výběru z interních kandidátů je, že tento proces zpravidla bývá rychlejší, levnější a spolehlivější. Firma zná své vlastní lidi lépe, než externí kandidáty. Volná místa mohou být navíc spojena s programy rozvoje personálu. Získávání zaměstnanců mimo organizaci zase dává možnost vybírat z více uchazečů a zaručuje, že se do společnosti dostane nová krev, s novými nápady a nezaujatým pohledem na věc. (Garner, 2012, s. 29)

Metody výběru zaměstnanců lze členit různě. Většinou se při výběrovém procesu kombinuje více metod, aby se zvýšila jeho přesnost a spolehlivost. (Petr Montag, ©2004-2014, s. 1)

Jedno z možných členění metod výběru zaměstnanců podle Montaga (©2004-2014, s. 1 – 5) je toto:

- „Tvrdá data“
- Analýza životopisu
- Využití referencí
- Nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor
- Psychodiagnostické metody
- Assessment centra
- Využití externích konzultantských firem

Mezi „tvrdá data“ se řadí základní životopisné údaje, informace o dosaženém vzdělání, jazykových a jiných specifických znalostech apod. Podle těchto údajů se obvykle dělá první předvýběr. Nejčastěji bývají uvedena v životopise, někdy se získávají z dotazníku.

Analýzu životopisu používají pravděpodobně všichni personalisté a manažeři, kteří se zabývají výběrem zaměstnanců. Důležité je soustředit se především na chybějící údaje, které by tam z logického hlediska měly být, formát, styl a samozřejmě obsah.

Využití referencí se v českých firmách stále ještě moc neprovádí, přestože v západních zemích jsou často považovány za nejspolehlivější metodu výběru a zkušenosti českých personalistů, kteří se nezdrahají si reference vyžádat, jsou velmi dobré.

Rozhovory jsou nejoblíbenější a obecně nejuznávanější metodou pro výběr lidí mezi manažery na všech úrovních. Musí však být vedeny odborně, snadno se totiž může stát, že budou mít nízkou platnost a spolehlivost, zejména v případě nestrukturovaných rozhovorů.

Mezi psychodiagnostické metody se obvykle řadí testy výkonnosti a schopností, osobnostní dotazníky a projektivní techniky. Psychodiagnostické vyšetření je časově i finančně dost náročné, ale při správném provedení dokáže dodat celkem objektivní informace o každém kandidátovi. Těmito metodami se dá určit celková dynamičnost osobnosti, její struktura, chování v interpersonálních vztazích, motivační struktura apod. Všechny uvedené metody by měl vést (nebo alespoň na ně dohlížet) vyškolený odborník, nejlépe psycholog.

Assessment centrum (AC) je komplexní metodou, při níž kandidáti procházejí řadou situací, které se maximálně blíží situacím, do které je při výkonu dané profese čekají. Účastníci jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli, přičemž při projektování AC je nezbytná spolupráce s odborníky.

Externí poradenské firmy jsou při získávání nových zaměstnanců využívány spíše zahraničními podnikatelskými subjekty. Používají všech uvedených metod a navíc tzv. headhuntingu, tedy přímého oslovení manažerů či odborníků jiných firem. Výhodami specializovaných firem jsou jejich databáze uchazečů, poskytování záruky na své služby a poměrně velké zkušenosti. Naopak nevýhodou jsou morální aspekty headhuntingu (člověk, který se nechá zlákat jednou, to pravděpodobně učiní v případě výhodnější nabídky znovu) nebo neznalost kultury dané firmy – nový člověk by do ní měl „zapadnout“. (Petr Montag, ©2004-2014, s. 1 – 5)

Když už je vybrán vhodný uchazeč, následuje další důležitý proces – adaptace. Ta má obrovský dopad a vliv na to, jak rychle nový zaměstnanec „zapadne“, jak se ve firmě bude cítit, jak bude motivovaný a „zapálený“ pro věc. Pod pojmem „adaptační proces“ si každý představuje něco trochu odlišného. Bohužel se v mnoha společnostech stále jedná pouze o jednostranný, administrativní a informativní úkon. Podnik tak přichází o možnost navázat plnohodnotný první kontakt a vazbu s člověkem, který do ní nastupuje. Je důležité nevnímat tuto příležitost pouze jako „vstupní zaškolení“, ale jako přijetí nového člena společ-

nosti. Adaptace nejčastěji zahrnuje vstupní pohovor a školení, seznámení s pracovištěm a klíčovými lidmi, předání pracoviště a pomůcek nebo zadání prvního úkolu. (Hlušíčka, 2012)

Komunikace s pomocí médií může být písemná, vizuální a audiovizuální nebo elektronická. Hodí se především pro oslovení většího množství lidí v co nejkratším čase. Současně se používá pro komunikaci základních firemních dokumentů. (Holá, 2011, s. 197)

2.6.11 Písemná komunikace

Klasická písemná forma komunikování je běžně užívána v případě, kdy je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů (smlouvy apod.). Dnes je však častěji využívána elektronická písemná komunikace. Obecně má za úkol uchovávat záznamy (z porad, pohovorů, jednání atd.), dále pak rychle komunikovat, aniž by obě strany byly na jednom místě (klasická i elektronická pošta, komunikátory, intranet apod.). Neměla by však plně nahrazovat osobní komunikaci, protože jejím úskalím je absence neverbálních projevů – každý si pak danou věc může vyložit po svém. (Holá, 2011, s. 197)

Z písemné komunikace dnes převažuje elektronická pošta. Ta má velké výhody, ale i nevýhody. Mezi jejími výhodami je možnost zaslání příloh, flexibilita (e-mail lze zaslat kdykoliv), archiv zpráv, možnost přeposílání a zasílání na více adres apod. Nevýhodou je, že se může stát, že e-mail nedorazí, popř. zapadne do spamové složky, dále pak že ne každý má e-mailovou adresu a také se při odesílání vyskytují časté chyby (nesprávná adresa, nepřiložení přílohy nebo přiložení špatné atd.). (Vymětal, 2008, s. 206)

2.6.12 Výroční zprávy

Jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů (interních i externích) jsou výroční zprávy. Ty mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě za dané období (většinou se vydávají jednou za rok). Prezentují např. ukazatele prosperity, výsledky, plnění plánů, dosažení cílů, úspěchy, dokončené a podepsané zakázky či spokojené zákazníky. Měly by vyznívat pozitivně, ale nesmí obsahovat zkreslená fakta. (Holá, 2011, s. 200)

Výroční zpráva může být prestižním nástrojem k udržování vztahů se stakeholdery i příležitost k vykreslení obrazu firmy a jejího příběhu. Je chybou, pokud firmy tuhle možnost,

jak posílit dobré jméno a sepětí se značkou, neumějí využít. Nejčastěji tuto šanci zahodí tím, že je výroční zpráva omezována na účetní závěrku uvedenou komentáři a fakty z podnikání v uplynulém roce a sem tam provázena záběry z pracovního prostředí. Přitom výroční zpráva nemusí být nudným dokumentem předkládajícím fakta, ale může být osvěžením, které jakýmkoli způsobem aktivně komunikuje, zprostředkovává zajímavý prožitek nebo vyvolává emoci. (Jalovecká, 2014)

Vedle povinných informací je dobré vkládat i čtenářsky zajímavé sdělení. Základní komunikační témata se často opakují, ale v průběhu let lze sledovat i určité módní trendy, které souvisejí mimo jiné s tím, jak se vyvíjí společnost, podnikatelské prostředí i firma samotná. Na počátku 90. let se zdůrazňovaly firemní vize, stabilita a důvěryhodnost. Později se trendem stal lidský potenciál. Společnosti prezentovaly své týmy – nadšené, profesionální, spolehlivé a samozřejmě zákaznický orientované. A následovalo ekologicky šetrné podnikání a trvale udržitelný rozvoj či firemní společenská odpovědnost, které jsou velmi oblíbeným tématem dodnes. (Jalovecká, 2014)

Dlouhé pasáže o technologiích, certifikačních procesech apod. si málokdy najdou čtenáře. Vyplatí se proto získávat zpětnou vazbu od těch, kterým je zpráva distribuována – dá se tím např. zjistit, jaké informace čtenářům v poslední výroční zprávě scházely a které naopak nadbývaly. (Pospíšil, 2012)

Základem výroční zprávy by měla být originalita – nabídnout něco navíc, mít smysl, protože to dodává dané společnosti respekt a zlepšuje její obraz v očích stakeholderů. Stejně originální by měl být její design. (Jalovecká, 2014)

2.6.13 Profil firmy

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě – o její historii, důležitých milnících, principech, vizi, úspěších apod. Všechny tyto údaje přispívají k pozitivní prezentaci firmy. Takový profil bývá součástí balíčku informací pro novináře, stakeholdery, ale i pro nové zaměstnance (stejně jako výroční zpráva). (Holá, 2011, s. 200)

Janda (2004) doporučuje, aby se zvláště tvořily profily pro externí a interní veřejnost. Zaměstnanci ocení, když budou obsahovat i praktické informace, jako mapu areálu nebo telefonní seznam.

2.6.14 Manuály činností

Procesy nutné k fungování firmy je dobré sepsat do manuálu, umožňuje to zcela jasně nastavit pravidla. Popisovat mohou náplň pracovních míst, kompetence a zodpovědnost pracovníků, spolupráci mezi odděleními, porady, bezpečnost, krizovou komunikaci, přijímání návštěv a v neposlední řadě i práci s korporátním designem (vizuální manuály). (Holá, 2011, s. 200 – 201)

2.6.15 Newsletter

Pravidelně rozesílaný e-mail s informacemi, které nemají prodejní ani propagační charakter, se označuje jako newsletter. (Hornák, Jurášková a kol., 2012, s. 64) Zasílá se zákazníkům i zaměstnancům (každé skupině v jiné podobě podle potřeb).

Interní newslettery mají za cíl pravidelně sdělovat aktuální informace s vyšší frekvencí než časopisy. Měly by zahrnovat zprávy o tom, co se ve firmě chystá a jak to zaměstnance ovlivní. Mohou také obsahovat více čtivé informace, např. o samotných pracovnících nebo zajímavosti z firmy. Klíčovým faktorem je osoba editora, což by měl být někdo důvěryhodný, kdo zná firmu i její zaměstnance (odbornost je až na druhém místě). Obvykle se před vydáním newsletteru schází redakční rada složená z editora a zaměstnanců, kteří do něj nějakým způsobem přispívají nebo ho řídí. Společnosti často newsletter berou jako primární způsob komunikace se zaměstnanci. (Armstrong, 2006, s. 822)

Velkým omylem některých firem je fakt, že berou newsletter jako levnou variantou jejich tištěného časopisu. Protože výroba opravdu kvalitního newsletteru může ze začátku stát i statisíce. Ušetřit se dá až časem na jeho distribuci. (Němečková, 2010)

2.6.16 Firemní časopis a noviny

Firemní časopis a noviny jsou oblíbené nástroje většinou ve velkých výrobních firmách, ale používají je podniky různých velikostí i zaměření. Jejich výhodou je dostupnost (zejména když ne všichni mají přístup k počítači) a nevýhodou naopak nepružnost v aktualizaci. Mohou mít i elektronickou formu, která se může distribuovat e-mailem nebo být k dispozici na intranetu. (Holá, 2011)

Kvalita firemních periodik nezávisí na jejich periodicitě a formě, ale na obsahu. Ten by měl pokrývat přehled akcí (budoucích i minulých), výsledky testování produktů, dění

ve firmě, personální záležitosti (jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců), představení práce jednotlivých týmu či pracovníků, odpovědi na nejčastější otázky a v neposlední řadě objasnění záměrů firmy. Musí přitom vycházet z pravdivých a co nejaktuálnějších informací s pozitivním vyzněním. (Holá, 2011)

Výhodou podnikových novin a časopisů je, že se čtou dlouho – newslettery lze během minuty projet očima a následně smazat jedním kliknutím – a lze je číst kdekoli (ačkoli s příchodem chytrých mobilních zařízení o tuto konkurenční výhodu do určité míry přichází). Také jsou oblíbené pro svou tradici a snadněji se k nim buduje emocionální vztah – člověk se ho může dotknout, prohlížet jej, vytrhnout zajímavé stránky či ho uschovat na později. (Institut interní komunikace, 2012)

Na druhou stranu je vydávání firemních periodik finančně náročné (v okamžiku vynucených úspor bývají první volbou pro škrtnání), má složitější distribuci a nižší časovou aktuálnost. Navíc u nich nelze tak snadno zjišťovat čtenost jako u newsletteru. (Institut interní komunikace, 2012)

Aby byly časopisy či noviny vydávané pro zaměstnance efektivní, musí psát hlavně o čtenářích, ne o firmě, jak tomu často bývá. Klíčová je také kreativita a zajímavá forma. Dobře funguje, když se zaměstnanci na výrobě obsahu sami podílejí. (Institut interní komunikace, 2012)

2.6.17 Nástěnky

Nástěnky jsou jedním z nejlevnějších a nejjednodušších prostředků interní komunikace. Jako primární nástroj jsou používány ve výrobních závodech, resp. tam, kde každý zaměstnanec nemá přístup k počítači. Využívají je však i firmy, ve kterých mají počítač všichni.

Prostředky a nástroje interní komunikace by se neměly plně řídit tím, co je a není moderní, ale podle užitku, který poskytují. Z toho důvodu by se na první pohled zastaralé nástěnky neměly podceňovat. (Toman, 2010)

Jejich největším plusem je to, že nepřekryje žádný jiný dokument, jako je tomu u počítače, a i když je aktivně nesledujeme, podvědomě ano. A protože se na nástěnku díváme opakovaně, pamatujeme si lépe, co na ní je, než když si jednou přečteme zprávu v počítači. (Toman, 2010)

Jsou vhodné zejména pro informace, které mají delší časovou platnost a u kterých je třeba, aby je zaměstnanci měli na očích. Výhodné jsou i pro zajištění denních aktuálních informací motivujících pracovníky (např. přehled plnění plánu). Mohou poskytovat stejné informace jako firemní časopis, avšak na rozdíl od tiskovin se dají velmi jednoduše aktualizovat. (Holá, 2011)

K nástěnkám se musí přistupovat obezřetně a hlídat, aby nebyly zavaleny zbytečnými nebo starými informacemi. Je proto nutné je pravidelně kontrolovat a jmenovat odpovědné osoby, které je budou udržovat a aktualizovat. (Armstrong, 2006, s. 823)

Účinnost nástěnek je kromě obsahu dána i jejich umístěním a dostupností (když se musí složitě rozebírat, aby se na nich vyměnil obsah, může to odrazovat od častější aktualizace). (Holá, 2011)

Aby se zabránilo vylepování soukromých inzerátů a zpráv, může se např. zavést zvláštní nástěnka pro účely zaměstnanců, kteří chtějí informovat své kolegy.

2.6.18 Intranet

Intranet je interní elektronická síť vlastněná firmou, která je přístupná pouze jejím zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Webové stránky na intranetu se chovají podobně jako ty internetové, jsou však zajištěny před neoprávněným přístupem. (Moderní řízení, 2003)

Organizace se na intranet stále více spoléhají, sdělují přes něj informace zejména ty firmy, kde mají všichni nebo většina zaměstnanců přístup k počítači. Výhodou intranetu je, že předá informace velkému množství lidí v reálném čase a zároveň dokáže propojit různé elektronické interní nástroje, které jinak fungují samostatně (elektronická pošta, online komunikátory, úložiště apod.). (Armstrong, 2006, s. 822; Petrjanoš, 2013)

Intranet podporuje řízení správou a autorizací toku informací. Jedná se mj. o informace o aktuálním dění, řídicí dokumenty, procesní knihy, vnitrofiremní směrnice, ale i operativní informace, jako jsou aktuální stavy projektů, finančních toků a jiné reporty. Jednou z vhodných informací pro intranet je také aktuální přehled o organizační struktuře. Zveřejněním se každý zaměstnanec může přesvědčit, jaká je jeho oficiální pozice. Zařadit se sem dají i různé požadavky zaměstnanců, jako přehled dovolené, historie výplat, požadavky na vybavení apod. (Klapal, 2013)

Další užitečnou vlastností intranetu je sdílení informací. Dají se zde vytvořit weby pro jednotlivé týmy a projekty, kde si ukládají své dokumenty. Hlavní stránka se dá personalizovat tak, že každý zaměstnanec uvidí pouze své projekty a své weby. (Klapal, 2013)

Zaměstnanci tak mohou být např. každý den ráno pozdraveni a zároveň s tím dostat informaci o tom, co je pro tento den důležité, jak si vedou a k jakým cílům jejich úsilí má směřovat. Takto využívaný intranet přispívá k lepšímu využití lidských zdrojů na rozdíl od těch, které jsou používány jen jako elektronické úložiště dat. (Moderní řízení, 2003)

Novým trendem je zavádění sociálních funkcí do intranetu. Ty zahrnují dvě úrovně – sociální integraci a tzv. social networking. Sociální integrace obsahuje funkce jako komentáře, hodnocení, ankety a sdílení. Na rozdíl od informací, které publikuje management zaměstnancům, se zde otevírá opačný směr komunikace od zaměstnanců k vedení, případně mezi zaměstnanci. Síla komentářů a hodnocení spočívá v relativně levném mechanismu zlepšování kvality informací. Social networking je pokročilejší a zahrnuje už profily uživatelů, propojení na principu přátelství a různá doporučení. Může se uplatňovat ve společnostech, které se zabývají inovací a kde publikace a čtení blogů kolegů je náplň práce a další z druhů komunikace. U výrobních podniků to může být neformálnější způsob komunikace managementu do firmy. (Klapal, 2013)

Intranet se dá i spojit přímo se sociálními sítěmi a umožnit tak plynulý tok informací mezi aplikacemi a podnikovými procesy. V jednom digitálním prostoru tak mohou být všechny zadané úkoly, učiněná rozhodnutí, konverzační vlákna a toky aktivit. (Petrjanoš, 2013)

Díky rozmachu chytrých mobilních zařízení společně s mobilními datovými přenosy jsou možnosti přístupu odkudkoliv stále větší. A uvědomují si to i společnosti, které tomu přizpůsobují interní síť a poskytují tak zaměstnancům interaktivní prostředky pro přístup k informacím, spolupráci a sdílení znalostí bez ohledu na jejich polohu, tedy včetně zahrnutí mobilních zařízení. (Klapal, 2013; Petrjanoš, 2013)

2.6.19 Firemní TV a rozhlas

Zejména velké firmy mají obrazovky rozmístěné v halách a jídelnách, což jim umožňuje široké využití v komunikačních procesech. Televize i rozhlas mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství ze života firmy ve stejném rozsahu jako interní tiskoviny, tento způsob však bývá pro zaměstnance zábavnější a přijatelnější. (Holá, 2011, s. 202)

V menším rozsahu bývá televize využívána pro firemní školení, instruktáže, objasňování strategie a cílů apod. Dobrým nástrojem bývá dokument pro nové pracovníky seznamující je s fungováním firmy a jejím interním životem. (Holá, 2011, s. 202)

Druhou variantou vhodnou pro firmy, kde mají všichni přístup k počítači, je vložit taková videa na firemní intranet. (Holá, 2011, s. 202)

2.6.20 Benefity a odměny

Aby společnosti získaly a udržely kvalitní zaměstnance a nabídly jim lepší možnosti osobní relaxace i daňově zvýhodněný způsob odměny, poskytují jim kromě mzdy také různorodé benefity. (Urban, 2011)

Zaměstnanecké výhody lze dělit podle řady hledisek. K jejich hlavním typům patří:

- benefity se vztahem k práci (příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj poskytované nad rámec bezprostředních potřeb, zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dopravu apod.),
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu zaměstnance (osobní automobil k soukromému použití, benzinové karty, notebooky a další výpočetní technika, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.)
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i rodinné příslušníky, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvek na dovolenou, pojištění a připojištění, platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech apod.). (Urban, 2011)

Také z hlediska způsobů poskytování lze výhody rozřadit do tří kategorií. Do první patří plošné benefity, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. Druhým typem jsou pružné výhody, tzv. kafetéria systém, který dává možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb. Volba zaměstnance je omezena finančním limitem (podle délky zaměstnání nebo postavení ve firmě), v jehož rámci si z nabízeného portfolia benefitů může sestavit vlastní „balíček“. Třetí variantou je kombinace plošného a flexibil-

ního systému. Může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem. (Urban, 2011)

Tvorba stabilizačních balíčků, zejména těch flexibilních, je finančně náročná a vyžaduje poměrně sofistikovanou marketingovou práci – tj. pravidelné průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, perfektní komunikační strategii a interní reklamu. Dnes jsou téměř dvě třetiny zaměstnanců o celkové nabídce benefitů nedostatečně informováni nebo je nevyužívají. (Tejnorová, 2013)

Velké úskalí zaměstnaneckých benefitů je fakt, že i přes značné náklady často nemají přímý motivační význam, tj. bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči, a neuvědomují si jejich náklady. Přitom jakmile jsou zavedeny, je obtížné je rušit. Tato situace se dá zmírnit např. spoluúčastí zaměstnanců na přípravě benefitů nebo zobrazením hodnoty benefitů na výplatních páskách. (Urban, 2011; Hunčík a Krejčová, 2010)

Vedle klasických zaměstnaneckých benefitů, které využívá skoro každá firma, jsou velmi oblíbeným a stabilizačním prvkem firemní produkty a služby zdarma nebo za zvýhodněnou cenu. Tento nástroj jednoznačně podporuje identifikaci zaměstnance s firmou, což přispívá k tomu, že se ze zaměstnanců dobrovolně stávají ambasadoři značky. (Tejnorová, 2013)

Firma by tedy měla podporovat a vytvářet možnosti zaměstnanců výhodně získávat produkty a služby. Zaměstnanci díky tomu šíří dobré jméno společnosti a doporučují její produkty dál. (Holá, 2011, s. 204)

Odměny závisí na potřebách a kultuře každé firmy. Mohou se rozdávat např. za dárcovství krve, zlepšovací návrhy (ve výrobě i procesech), reprezentaci firmy nebo za účast na neziskových projektech.

2.6.21 Firemní oblečení

V mnoha organizacích dostávají pracovníci zvláštní oblečení nebo jeho doplňky, ať už z hygienických, bezpečnostních nebo jiných důvodů. U takového oblečení se vyplatí opatřit ho firemními barvami nebo logem. Jsou také firmy, které k tomu vedou čistě estetické důvody, zejména když jsou zaměstnanci zákazníkům na očích a firmu tak reprezentují. Ale i když se k zákazníkům nedostanou, není špatné jim firemní oblečení opatřit, opět to přispěje k jejich pozitivnímu vztahu k firmě. (Holá, 2011, s. 205)

2.6.22 Sociální sítě

Firemní sociální sítě jsou platformou sloužící ke sdílení znalostí, vědomostí, získávání zpětné vazby, k diskusím o odborných i zábavných tématech, ale také k podávání a komentování zlepšovacích návrhů a nápadů. Navíc pomáhají aktivně zapojit zaměstnance do dění ve firmě. Jde vlastně o intranet rozšířený o další směry komunikačních toků. (Kazdová, 2013)

Poucha (2011) dělí sociální sítě na tři typy: polootevřené, otevřené a vlastní řešení.

Mezi polootevřené sítě patří např. Facebook nebo Twitter. Slouží zejména pro komunikaci se zákazníky, ale lze je využít také směrem k zaměstnancům. Takové řešení je velmi levné a například u Facebooku lze předpokládat, že část zaměstnanců už jej používá. Ne každý ale chce dostávat zprávy zaměstnavatele přes nástroj, který používá pro soukromé účely. Rovněž je třeba počítat s tím, že ke sdělení se mohou dostat nejen zaměstnanci, proto lze polootevřené sítě používat spíše pro zveřejňování obecných informací a budování loajality.

Otevřené sítě, jako jsou Ning nebo Yammer, již nabízejí daleko širší možnosti přizpůsobení. Firma si může vytvořit internetovou komunitu s vlastními pravidly a platí za používání podle počtu členů. Výhodou takového řešení je i možnost zvolit nástroje, které dostanou členové k dispozici, nebo si naprogramovat vlastní, což u polootevřených sítí možné není.

Třetí možností je řešení vytvořené přímo na míru požadavkům a potřebám společnosti. Výhodou jsou prakticky neomezené možnosti, na druhou stranu má ze všech tří typů zdaleka nejvyšší vstupní investice. (Poucha, 2011)

Sociální síť nemusí nahradit intranet, může s ním být propojena. V praxi to vypadá tak, že přímo na hlavní stránce intranetu se zaměstnancům zobrazí poslední příspěvky ze sociální sítě a mají také možnost na ně hned reagovat. Propojit se dá také s chatem, wikipedií (elektronickou encyklopedií umožňující sdílení znalostí), dotazníky, blogy, podcasty, e-shopy apod. (Kazdová, 2013)

Interní sociální sítě mohou výrazně pomoci zejména v komunikaci napříč oddělením, jelikož umožňují vícesměrnou konverzaci mezi lidmi, kteří by normálně mezi sebou navzájem nespolupracovali. Dále umožňují komunikaci ve všech úrovních organizace – od vrcholového managementu až po řadové zaměstnance (za předpokladu, že ve firmě existuje kultura otevřenosti). Jsou také celodenním nástrojem na nápady vzhledem k tomu, že fungují nepřetr-

žitě na rozdíl od plánovaných schůzek. Svou roli dále sehrávají v projektovém řízení, sdílení znalostí, školení nebo odměňování zaměstnanců. (Příkryl, 2013)

Přínosy sociálních médií v širším slova smyslu lze rozdělit do tří oblastí:

- zlepšení zaměstnaneckých postojů, chování a lepší vztahy při spolupráci zaměstnanců;
- zlepšení efektivity práce, včetně zvýšení produktivity a individuální výkonnosti;
- zdokonalení systémů využitím nápadů zaměstnanců a podpora lepšího šíření informací. (Příkryl, 2013)

Interní sociální sítě snižují také náklady adaptačního procesu. Noví zaměstnanci okamžitě při nástupu dostávají přístup k sociální síti a sami si vybírají skupiny, které jsou relevantní pro jejich pracovní pozici. Do skupin se mohou sami zapojit nebo zrušit členství a jsou schopni rychle projít celou historii komunikace v plných souvislostech. Díky tomu se do aktivit společnosti zapojí rychle a bez zbytečných nároků na ostatní zaměstnance. Rychleji pochopí i firemní kulturu a zorientují se ve vztazích. Jednoduše se dá založit skupina pro nováčky, kteří pak sdílejí svoje zkušenosti. Průvodce takové skupiny odpovídá na dotazy, dává návody a posbírané zkušenosti a vše se na stránce uloží. (Šuk, 2013)

Naopak používání sociálních médií neurychlí rozhodovací procesy a zdaleka nejsou vhodné pro všechny organizační záležitosti. Jsou pouze jedním z řady komunikačních nástrojů firmy, který pomáhá lépe rozšířit určitý druh informací a může potenciálně zvýšit inovativnost a kreativitu ve firmě. (Chobotová, 2012)

Firma rovněž musí počítat s tím, že ne všichni běžně používají osobní sociální sítě, proto je také třeba myslet na to, že se zaměstnanci musí pořádně proškolit.

2.6.23 Schránky na dotazy, připomínky a nápady

Spoustu informací lidé nechtějí nebo nemůžou sdělit přímo, proto ve firmách bývají schránky sbírající zprávy (včetně anonymních) jediným kanálem, který jsou schopni nebo ochotni využít. (Janda, 2004, s. 91)

Schránky na nápady je možné spojit s odměnami. Zaměstnanci jsou potom více motivovaní a především ve výrobních firmách sami přicházejí se zlepšovacemi návrhy, patenty apod.

Jakékoliv schránky se dají vytvořit fyzicky nebo na intranetu.

2.6.24 Reporty

Report je (většinou písemná) zpráva zaměstnance určená nadřízenému. Jde o stručný text podávající informace o náplni pracovního dne. Zaměstnanci díky tomu získají přehled o výsledcích své práce a účinný nástroj k obraně proti neobjektivnímu hodnocení ze strany nadřízeného. Naopak firma z reportu může zjistit, jestli náplň činností pracovního místa odpovídá jeho popisu a jestli pracovník vykonává svou práci efektivně. Také velmi rychle odhalí porušení pracovní kázně, např. když je report zpracován moc obecně nebo vůbec. (Janda, 2004, s. 89 – 90)

2.6.25 Soutěže

Uspořádáním soutěže mohou firmy zábavnou formou podporovat firemní kulturu. (Janda, 2004, s. 91) Když se navíc spojí s komunikační kampaní na novou strategii, cíl, kampaň pro zákazníky apod., mohou být výborným nástrojem pro motivování zaměstnanců k tomu, aby aktivně vyhledávali nové informace, zapamatovali si je a vzali je za své.

2.6.26 CSR projekty

Společenská odpovědnost firem, neboli CSR, je koncept managementu zdůrazňující odpovědnost firmy za prostředí, ve kterém působí. Jedná se o dobrovolnou integraci sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních aktivit. CSR projekty bývají prezentovány skrz prostředky public relations. (Hornák, Jurášková a kol., 2012, s. 46 – 47)

CSR se zaměřuje na tři roviny aktivit – ekonomickou činnost firmy, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí (viz Obr. 1). Firma do nich zapojuje všechny osoby, které s firmou mají něco společného, a přispívá tak k posílení jejich důvěry. (Business Leaders Forum, © 2012)

	Ekonomická oblast	Sociální oblast		Environmentální oblast
Stakeholdeři	Trh <ul style="list-style-type: none"> ■ vlastníci a investoři ■ zákazníci/spotřebitelé ■ dodavatelé a další obchodní partneři ■ vládní instituce ■ média 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> ■ zaměstnanci ■ odbory 	Místní komunita <ul style="list-style-type: none"> ■ neziskové organizace ■ veřejnost 	Životní prostředí <ul style="list-style-type: none"> ■ environmentální skupiny ■ další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ■ vytvoření etického kodexu ■ transparentnost ■ uplatňování principů dobrého řízení ■ odmítání korupce ■ včasné placení faktur ■ kvalitní a bezpečné produkty a služby ■ poprodejní servis ■ marketingová a reklamní etika ■ ochrana duševního vlastnictví ■ inovace a udržitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zdraví a bezpečnost ■ vzdělávání a rozvoj ■ vyváženost pracovního a osobního života ■ rovné příležitosti ■ rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé) ■ podpora propuštěných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ■ firemní dárcovství (finanční i materiální) ■ firemní dobrovolnictví ■ sociální integrace ■ vzdělávání ■ podpora kvality života občanů (sport/kultura) ■ rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury 	<ul style="list-style-type: none"> ■ recyklační program ■ úspora energie/vody ■ hospodaření s odpady ■ omezení používání nebezpečných chemikálií ■ balení a přeprava ■ soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další) ■ ekologická výroba, produkty a služby ■ ochrana přírodních zdrojů

Obr. 1. Oblasti společenské odpovědnosti firem (Business Leaders Forum, © 2012)

2.6.27 Komunikační kampaně

Stejně jako se organizují kampaně pro zákazníky, mohou se organizovat i pro zaměstnance. Je to vhodné např. pro zavádění nového produktu, aktuální nabídky pro zákazníky, změny ve strategii a cílech, změny v obrazu firmy či její kultuře, zaktivizování zaměstnanců, soutěže apod. Přitom se dají využít různé kanály, od plakátů, tiskovin a periodik, přes obrázky, intranet a newslettery až po ochutnávky či eventy.

2.6.28 Další nástroje

Mezi ostatní komunikační nástroje, které se ve firmách využívají, patří např. směrnice, komunikátory (Skype, ICQ), firemní web, telefonní linka, popis pracovního místa, pracovní plán, normy jednání, komunikační zásady, vzhled a vybavení pracovního prostředí, informační cedule na WC, tradice a rituály, věstníky a oběžníky (ty fungují hlavně v případě, kdy je potřeba rozeslat důležitou zprávu ve firmě, kde ne všichni mají přístup k internetu), testování produktů, či vizuální a audiovizuální prezentace.

2.7 Trendy

V roce 2012 zrealizoval Institut interní komunikace ve spolupráci se společností LMC průzkum, jehož cílem bylo zjistit, kolik českých firem se interní komunikací zabývá, jaké používají nástroje a co vnímají jako největší překážky jejího lepšího využití. Z něj vyplynulo, že zdejší interní komunikace nejčastěji spadá pod personální oddělení a starají se o ni jeden až dva zaměstnanci. I když je vnímána jako důležitý faktor pro fungování společnosti,

schází jí podpora managementu a dostatek času a vůle odpovědných osob. (HR management, 2012)

Průzkumu se zúčastnilo 252 respondentů z řad managementu z 225 firem. Ukázalo se, že interní komunikaci se vůbec nezabývá téměř třetina oslovených společností. Přitom naprostá většina dotázaných (95 %) uvedla, že interní komunikace podle nich ovlivňuje pracovní výkon, chování a jednání zaměstnanců. Tradičně mají interní komunikaci na starosti personalisté, na které ji deleguje 40 % firem. Za nimi se s velkým odstupem umístila marketingová (10 %) a IT oddělení (8 %), u kterého se pravděpodobně jedná o používání nástrojů elektronické komunikace. Samostatným oddělením interní komunikace disponují jen 3 % dotázaných společností. (HR management, 2012)

Téměř všechny firmy z průzkumu věří, že jejich vnitřní komunikace má zásadní dopad na chod podniku. Zároveň z výsledků vyplývá, že management význam interní komunikace nedoceňuje, dostatečně neprosazuje a považuje ji za samozřejmost. Skoro polovina dotázaných (46 %) uvedla, že se osoba zodpovědná za interní komunikaci podílí na strategickém řízení společnosti. Přičemž problémem nejsou špatně nastavené procesy, nýbrž nedostatek času a vůle. (HR management, 2012)

Co se týče nástrojů, v českých firmách se lze setkat hlavně s těmi tradičními. Tři čtvrtiny zúčastněných společností denně používají telefon a e-mail. Méně často se využívá intranet (téměř 40 %), pro kratší sdělení na oblibě získávají SMS zprávy a následují klasické nástěnky. Moderní nástroje, jako jsou interní sociální sítě, blogy nebo interní wikipedie, jsou prozatím stále v menšině. Používají je převážně velké společnosti, ale začínají se objevovat i u středních firem, které postupně zjišťují, že i jim se vyplatí investice do nástrojů zefektivnění interní komunikace. (HR management, 2012)

2.8 Měření

Interní komunikace je často v očích manažerů neuchopitelnou činností, u které se nedá určit výsledek nebo přínos. Podle toho k ní také přistupují. Potřebují konkrétní, vyčíslitelné a hmatatelné efekty pro zdůvodnění a zvěrohodnění interní komunikace. Takové měření však nemusí být složité. Dají se měřit různé indikátory, ze kterých se dá odvodit skutečný stav věcí nebo jeho změna, dále pozorovatelné chování lidí, vývoj počtu incidentů (např. stížností) nebo informovanost zaměstnanců. Funkčnost komunikace může být posouzena

podle realizovaného vlivu na cílovou skupinu nebo podle finančního přínosu, který kampaň přinese. Například konkrétním efektem interní kampaně zaměřené na snížení spotřeby vody při splachování na toaletách jsou ušetřené hektolitry vody. (Institut interní komunikace, 2013)

Měření se dá zacílit dvojím směrem – na hard data a soft data. Hard data jsou údaje o tom, kolik lidí přišlo na nějakou akci nebo učinilo nějaký krok. Soft data zase říkají, jak lidi situaci nebo kampaň vnímají a hodnotí. (Institut interní komunikace, 2013)

K měření interní komunikace se tedy dají využít různé studie, hodnocení samostatných projektů či médií, ankety či dotazníky. Mohou mj. zjistit, odkud se o dané aktivitě firmy zaměstnanci dozvěděli a přizpůsobit tomu příští komunikační plán. (Institut interní komunikace, 2013)

Aby takové měření bylo vůbec možné, je třeba, aby každý projekt měl projektovou strukturu. Musí být jasně stanoveny jeho cíle, přínosy a také hranice, za kterými už není možné situaci ovlivnit. Pokud je všechno na začátku správně nastaveno, je měření efektů mnohem jednodušší. (Institut interní komunikace, 2013)

2.9 Bariéry IK

Podle mezinárodních průzkumů je nedostatečná komunikace se zaměstnanci zdrojem 80 % všech problémů, které na pracovištích vznikají. Bez dostatečných informací se zaměstnanci nemohou správně rozhodovat, nevědí, co se od nich očekává, jak nejlépe přispět k růstu podnikového výkonu nebo jak nejlépe zvýšit svou pracovní efektivnost. Nemohou ani dobře spolupracovat s ostatními útvary podniku a mohou si vytvářet nesprávné názory nebo dokonce předsudky. To všechno vede k tomu, že jejich výkonnost zaostává za jejich potenciálem. (Urban, 2010)

Nedostatečná vnitřní komunikace vede téměř vždy i k poklesu spokojenosti, a tím i motivace a angažovanosti zaměstnanců. V podnikových průzkumech mezi pracovníky se komunikační problémy opakovaně řadí k nejčastěji udávaným příčinám nespokojenosti. Problémem podle nich není jen to, že mají nedostatek informací, ale že jejich nadřazení se nezajímají o jejich podněty. (Urban, 2010)

Všechny příčiny komunikačních problémů ve firmě by měly být analyzovány, aby se přesně určilo, kde jde chyba a co se musí udělat k nápravě. Bariéry mohou být různé, např. špatně

nastavený systém (nedostatek vhodných nástrojů komunikace, absence plánu, nezařazení komunikace do popisu pracovních procesů nebo povinností jednotlivých osob apod.), přehlížení informační a komunikační potřeby zaměstnanců, sklon k vyhýbání se komunikaci s pracovníky a zatajování informací či nedostatečné komunikační schopnosti manažerů překážek. První dva zmíněné problémy se obecně dají vyřešit zavedením nové nebo zlepšením stávající komunikační strategie (či plánu). Nedostatečné schopnosti vedoucího pracovníka jsou záležitostí pro vzdělávání a odbornou přípravu. Příčiny bariér můžou vznikat i na straně zaměstnanců, například když mají obavy se vyjadřovat. Komplikace v komunikaci mohou být také důsledkem přezaměstnanosti nebo špatné organizační struktury. (Armstrong, 2006, s. 821; Urban, 2010)

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíle a výzkumné otázky

Pro společnost AERO Vodochody AEROSPACE je vzhledem k jejímu počtu zaměstnanců a tomu, že klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a služeb, nezbytné, aby aktivně řídila komunikaci se zaměstnanci. Zároveň jde ale o firmu velice tradiční, zaměřenou hlavně na výrobu, takže některé procesy se přehlíží nebo inovují velice pomalu. Cílem práce je proto zjistit, v jakém stavu se nachází interní komunikace společnosti AVA, a navrhnout její zlepšení. Ke zjištění současné situace pomůže stanovení výzkumných otázek.

- **VO1:** Jaká je informovanost zaměstnanců v Aero?
- **VO2:** Jaké komunikační nástroje Aero jsou neefektivní?
- **VO3:** Mají zaměstnanci zájem o to, aby s nimi Aero více komunikovalo?

3.2 Metodika

Sběr informací a analýza pro zmapování současného stavu komunikace bude prováděn pomocí kvantitativního šetření mezi zaměstnanci, vlastním pozorováním, zpracováním interních materiálů a strukturovaných rozhovorů se zástupci HR a marketingu a nakonec bude provedena SWOT analýza interní komunikace Aero.

4 SHRNU TÍ KAPITOLY

Snad všichni odborníci na komunikaci se shodují na tom, že aby byla firma úspěšná, musí mj. řídit komunikaci se zaměstnanci, a to prostřednictvím určení odpovědných osob, nastavení systému informačních toků a stanovení komunikačních plánů.

Velice důležitá je zpětná vazba od zaměstnanců a nestačí ji jen občas zjišťovat nějakým průzkumem, chce to pravidelné dotazování (kvantitativní i kvalitativní) a hlavně zapracování všech relevantních připomínek, popř. řádné vysvětlení, proč zapracovat nejdou.

Klíčový je rovněž správný výběr komunikačních nástrojů tak, aby komunikace byla efektivní a aby daná společnost měla pod kontrolou co nejvíce informačních toků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 AERO VODOCHODY

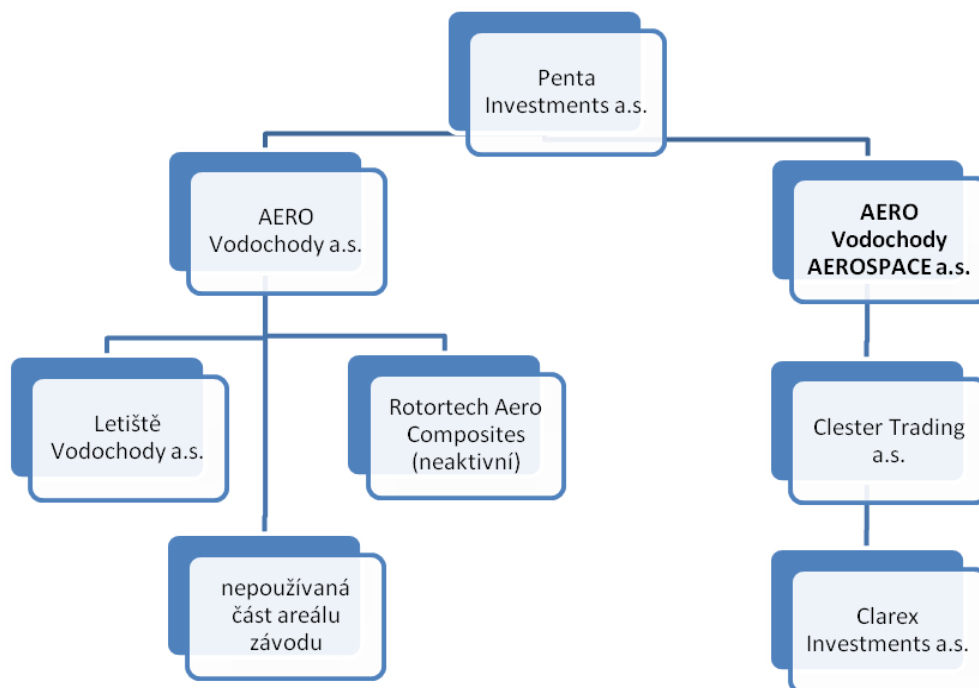
AERO Vodochody, celým názvem AERO Vodochody AEROSPACE a.s., „je největším výrobcem letecké techniky v České republice. Zabývá se vývojem, výrobou, prodejem a servisem vojenské i civilní letecké techniky. Spolupracuje s předními leteckými výrobci a v rámci vojenského programu je dlouholetým partnerem ozbrojených sil několika zemí, zejména Armády České republiky.“ (O společnosti, © 2014)

5.1 Základní informace

AERO Vodochody AEROSPACE (Aero, AVA) je akciová společnost se sídlem v Odoleně Vodě v areálu Letiště Vodochody. Od roku 2006 vlastní veškeré akcie Aero investiční skupina Penta Investments, která zároveň řídí projekt Letiště Vodochody (v plánu je udělat z něj mezinárodní letiště). Generálním ředitelem je Ladislav Šimek. (AERO Vodochody AEROSPACE a.s., © 2014)

Koncem dubna 2013 došlo v rámci restrukturalizace k odštěpení podniku AERO Vodochody a.s. (AV) a přesunutí veškeré výroby do AERO Vodochody AEROSPACE a.s. Cílem bylo vyjmout neefektivní a neproduktivní části, aby se Aero mohlo soustředit pouze na výrobu a její provoz. Jak ilustruje diagram (Obr. 2), pod AV zůstalo Letiště Vodochody, severní nepoužívaná část areálu a neaktivní společnost Rotortech Aero Composites. K AVA se přidala jeho dceřiná společnost Clester Trading a.s. vlastníci Clarex Investment a.s., který provádí generální opravy motorů bojových letounů L-59. (Zpravodaj, 09/10 2012)

V roce 2011 Aero stálo u zrodu Svazu českého leteckého průmyslu (SČLP), který sdružuje přední výrobce letecké techniky v ČR, kteří se rozhodli aktivně se podílet na rozvoji vzájemné spolupráce, zvyšovat svoji odbornost, specializaci, přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti a vzdělávání pro letecký průmysl. (O svazu, © 2014)



Obr. 2. Majetková struktura AVA a.s. (Zpravodaj, 09/10 2012, vlastní zpracování)

5.1.1 Historie

Historie Aera sahá až do roku 1919, kdy byla 25. února zaregistrována v Obchodním rejstříku společnost s ručením omezeným zabývající se výrobou a opravou letadel a leteckých dílů. Jejím vlastníkem byl Dr. Vladimír Kabeš. Brzy poté byl postaven první prototyp vlastního letounu (Aero A-1) a následovaly další, výkonnější typy výcvikových, průzkumných a bombardovacích letadel. Mezi prvními klienty Aera bylo ministerstvo obrany a ministerstvo veřejných prací a postupně se přidávali i zahraniční zákazníci. (Historie, © 2014)

V období první republiky získalo Aero mnoho prvenství (prototyp prvního tuzemského bojového letounu, první jednoúčelový kabinový přepravní letoun, první dvoumotorový letoun apod.). (Historie, © 2014)

Kapacity a možnosti společnosti byly plně využity a později rozvinuty během německé okupace. Po skončení války Aero modifikovalo německé typy letadel pro potřeby českého a civilního letectva. Krátce po válce byl představen nový pozoruhodný vysoce výkonný dvoumotorový celokovový čtyřmístný letoun Aero 45. (Historie, © 2014)

V roce 1953 se Aero přestěhovalo do Vodochod, kde byla zahájena výroba proudových letounů, zpočátku šlo o velkosériovou licenční výrobu MiG-15 a během 60. a 70. let byla vyráběna také nadzvuková letadla MiG-19 a MiG-21. (Historie, © 2014)

Definitivní krok na cestě Aera k masové výrobě proudových cvičných letounů nastal v létě roku 1961, kdy byl letoun L-29 Delfin vyhlášen nejvhodnějším cvičným letounem zemí východního bloku. V 70. a 80. letech se vyráběla zejména druhá generace tohoto typu, L-39. Řada letectev po celém světě stále toto kvalitní a cenově přijatelné letadlo využívá. (Historie, © 2014)

Období po revoluci přineslo do Aera mnoho inovací a standardů ze západních zemí a po roce 2000 začala společnost získávat velké zakázky. V roce 2006 Aero změnilo majitele – od České konsolidační agentury jej odkoupila společnost Penta Investments. (Historie, © 2014)

Penta provedla v Aeru rozsáhlou restrukturalizaci a udělala z něj stabilní ziskovou společnost. Nově byl také vytvořen systém WING – standard řízení obsahující přesvědčivé záruky dlouhodobého udržení pozice špičkového dodavatele. Díky tomu bylo zavedeno prostředí, kde žádoucí i nežádoucí chování je jednoznačně definováno. (Historie, © 2014)

Historická tradice a současný důraz na vývoj vyústily v novém tisíciletí v zisk důležitých risk-sharingových programů (tzn. spolupráce s jinými leteckými výrobci na vývoji a výrobě letounů či jejich částí). (Historie, © 2014)

5.1.2 Klienti

Mezi klienty či spolupracující subjekty Aera patří např. belgická společnost SONACA, brazilský Embraer, americký výrobce Sikorsky Aircraft Corporation, francouzský Messier-Bugatti-Dowty, kanadská firma Bombardier či italská společnost Alenia Aermacchi. Svého času Aero spolupracovalo také s firmou Boeing. Českým zákazníkem je Armáda České republiky. (AERO Vodochody AEROSPACE a.s., © 2014)

5.2 Organizační struktura

V současnosti je společnost rozdělena na tři základní divize: Aerostructures, Engineering a Defence & MRO.

5.2.1 Aerostructures

Divize Aerostructures se zaměřuje na vývoj a výrobu letounů. V posledních desetiletích jsou stěžejní aktivity zaměřeny na spolupráci s vedoucími OEM výrobci¹ a klíčovými dodavateli prvního řádu a účast v hlavních komerčních a vojenských programech. Aero se podílí na celém životním cyklu civilních i vojenských projektů, od vývoje, přes zavádění výroby a technologií, po certifikaci produktu, včetně integrace a zkoušek systémů, kontroly jakosti, řízení dodavatelského řetězce a komplexní podpory zákazníka. (Aerostructures, © 2014)

5.2.2 Engineering

Divize Engineering poskytuje odborné inženýrské služby pro letecký průmysl, od balíčku služeb pro risk-sharingové projekty či kompletní vývoj letounu po poradenství u zákazníka a projektové týmy pro integraci a další podporu. Drží typové certifikáty pro vojenské i civilní letouny pro vývoj vlastních letounů i vývoj pro hlavní OEM výrobce. (Engineering, © 2014)

5.2.3 Defence & MRO

Divize Defence & MRO se soustředí zejména na údržbu, opravy a modernizace proudových letadel vlastní výroby (vojenských i civilních). Kromě toho nabízí své schopnosti také uživatelům jiných letounů a poskytuje další služby, od výcviku pozemního i letového personálu po odborné poradenství a testování letounů. (Defence & MRO, © 2014)

Ke svým činnostem divize drží řadu platných oprávnění a typových certifikátů pro vývoj, výrobu a údržbu letecké techniky a výcvik leteckého personálu. (Defence & MRO, © 2014)

¹ OEM (z angl. Original Equipment Manufacturer) je zkratka pro výrobce zařízení, který při výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců a hotový výrobek prodává pod svou vlastní obchodní značkou. (Wikipedie, 2013)

5.2.4 Integrované systémy

Aero zavedlo několik systémů a metod průmyslového inženýrství, které mají za cíl zefektivnit procesy výroby. Mezi ně patří filozofie a systém řízení WING (Way of Improvement Navigate us to Growth neboli Cesta zdokonalování nás vede k růstu), což je Aerem vytvořený soubor postupů a prakticky realizovaných nástrojů pro výkon a podporu řídicích činností (pomáhá řešit mj. i problematiku projektového řízení a problémy vzniklé výskytem úzkých míst v procesech), dále princip zeštíhlování výroby LEAN nebo program Kaizen řešící strategické projekty zaměřené na zvýšení produktivity, zlepšování kvality a snižování nákladů. Aby zabezpečilo technické zázemí pro průběžnou průpravu a vzdělávání pracovníků v těchto systémech, vybuodovalo Aero také tréninkové centrum. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

5.3 Zaměstnanci

V AVA aktuálně pracuje téměř 1800 zaměstnanců (včetně externistů), kteří jsou rozdělení do různých týmů a oddělení. Většina z nich (zhruba 80 %) je pod divizí Aerostructures, kolem 11 % jich spadá pod Defence & MRO, asi 6 % patří pod oddělení, která nejsou součástí žádné divize (např. HR, IT, finance apod.) a zbývající 3 % jsou v Engineeringu. Jak toto rozdělení napovídá, cca polovinu zaměstnanců Aera tvoří dělničtí pracovníci a ve druhé půlce jsou technicko-hospodářští a vedoucí pracovníci. V AVA pracují také odborníci ze zahraničí (např. z Brazílie), kteří s ostatními komunikují především anglicky. V roce 2014 plánuje Aero vytvořit přes 300 nových pracovních míst. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

Necelá třetina zaměstnanců v Aeru pracuje přes 20 let, kolem 20 % více než 10 let a pracovníků s delším než pětiletým působením je 10 %. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

V roce 2013 se společnost v oblasti řízení lidských zdrojů soustředila na aktivity související s růstem počtu zaměstnanců a na program jejich následné adaptace včetně zřízení školicího centra pro zámečníky. Také se stala držitelkou prestižních ocenění ČESKÝ PATRON Nejlepší zaměstnavatel udělovaného Hospodářskou komorou ČR a Sodexo zaměstnavatel regionu. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

6 SOUČASNÝ STAV INTERNÍ KOMUNIKACE V AVA

Situace v interní komunikaci Aera je momentálně dost nepřehledná. Často lze od zaměstnanců slyšet, že by to chtělo změny, ale jejich implementace trvá dlouho. Zároveň není úplně jasné, kdo komunikaci řídí – nějaké nástroje má na starosti HR, jiné oddělení Strategie a na některých se podílejí i jednotlivci. Ve firmě však není osoba (či oddělení), která by za interní komunikaci byla plně zodpovědná či ji komplexně řídila.

Neuspokojivý stav komunikace vychází také z průzkumu, který Aero uskutečnilo v březnu 2013. Jeho hlavním cílem bylo zjištění, které oblasti podporují a které naopak omezují obchodní úspěch společnosti a spokojenost zaměstnanců. Z tohoto šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci si nejvíce vážejí mj. stability firmy, stravování, benefitů, různorodosti práce atd. Naopak jako nejpálčivější problémy vnímají např. rivalitu mezi odděleními, zahlcení informacemi, nejasné rozdělení zodpovědnosti, absenci sdílení pozitivních cílů a firemní kultury, nedostatečné zaškolení a vzdělávání zaměstnanců nebo špatnou komunikaci a sdílení informací napříč firmou. (Zpravodaj, 07 2013)

Lze tedy odvodit, že v Aeru probíhá převážně sestupný tok informací (od nadřízených k podřízeným) a podle potřeb také horizontální (mezi pracovníky na stejné úrovni z různých oddělení). Hlavní informační tok probíhá mezi vedením Aera a jednotlivými vedoucími, kteří informace předávají svým podřízeným, a to přes e-mail, porady či intranet.

Úvodní a personální informace pro nové zaměstnance má AVA připravené celkem dobře, horší je to však s těmi kontinuálními. Jednou z příčin je fakt, že hlavní strategická rozhodnutí se řeší na úrovni Penty. Ta např. v loňském roce oznámila, že Aero je na prodej a nedávno toto uzavřela s tím, že se nenašel vhodný kupce a prodej se tedy odkládá. Zprávy o této situaci se zaměstnanci dozvídali hlavně z médií a žili tak v nejistotě a obavách, co bude dál. Sice to bylo způsobeno také tím, že než Aero stihlo zaměstnancům informaci (o tom, že se nakonec prodávat nebude) sdělit, unikla do médií, ale i přesto bylo následné předávání informací nedostatečné stejně jako na začátku a v průběhu řešení prodeje.

6.1 Používané nástroje

V následujícím popisu a hodnocení nástrojů je vycházeno z vlastního pozorování autorky práce a z rozhovorů (e-mailových i osobních) s pracovníky Aera.

6.1.1 E-mail

Elektronická pošta je jedním z nejpoužívanějších nástrojů v Aeru. Na druhou stranu, jak už bylo zmíněno, přístup k počítači ani pracovní e-mail nemá každý – z 1800 pracovníků jím disponuje asi 950, takže není moc vhodné používat tento prostředek k informování všech zaměstnanců. Přesto se používá i pro takové případy – spoléhá se na to, že vedoucí a ostatní pracovníci, co e-mail mají, informaci předají těm, co ho nemají. Newslettery se nezasílají. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

Problém e-mailu v Aeru je informační přesycenost – správně by měl být používán cíleně, kvůli absenci plošného nástroje však zaměstnanci přijímají zprávy rozesílané všem, ačkoli se třeba týkají jen pár lidí (rozsvícená světla u zaparkovaného auta).

6.1.2 Intranet

Intranet slouží jako informační portál, kde probíhá komunikace převážně od Aera k zaměstnancům. Na úvodní stránce jsou umístěny aktuality a v menu je možné dostat se na podstránky hlavních oddělení společnosti. Např. na webu oddělení HR jsou informace o odměňování, benefitech, pracovních příležitostech, vzdělávání, spolupráci se školami a dále informace pro nové zaměstnance, pracovněprávní normy, organizační schéma Aera apod. Stránka oddělení Strategie obsahuje aktuální strategické cíle, korporátní prezentace, vizuální manuál atd. Mezi ostatními podstránkami jsou mj. kvalita, životní prostředí či bezpečnost práce. Nechybí ani odkazy na jídelní lístek, telefonní seznam, přehled stavu projektů a programů, monitoring médií, knihovnu nebo seznam reportů.

V březnu byl intranet Aera (AeroNET) přepracován a nyní běží na platformě MS Sharepoint. Nový systém přinesl zejména možnost vyhledávání, interaktivní mapu areálu, videonávody a zjednodušené uživatelské rozhraní. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

Tok informací od zaměstnanců k Aeru je v intranetu možný jen přes formuláře (např. na zadání zlepšovacích návrhů). Stále tedy chybí pořádné funkce pro další směry informačních toků.

6.1.3 Nástěnky

Nástěnky jsou v Aeru téměř na každém rohu. Jsou tam týmové nástěnky, tabule denní kontroly, kaizen nástěnky informující o zlepšovacích návrzích, nástěnky nových projektů nebo nástěnky vyhodnocující kvalitu.

Mnoho z nich je v duchu systému WING, další ukazují stav projektů, výrobní plány, úkoly, vysvětlivky bezpečnostních značek, seznam zodpovědných osob jednotlivých pracovišť apod. Na některých nástěnkách (nebo i zdech) jsou mezi sděleními Aera také soukromé inzeráty či vzkazy. Oficiální prostor pro vylepování soukromých tiskovin je potom v jídelně.

Jejich momentální stav je takový, že jich je v Aeru umístěno moc, nejsou pravidelně aktualizovány a ne všechny se hlídají. Běžně na nich bývají i soukromé inzeráty a navíc pár měsíců staré. Také nemají sjednocený styl a formu – jsou na připínáčky, magnety i fixy, dřevěné či plastové, někde vizuálně upravené, jinde ne.

6.1.4 Tištěné periodikum

Aero vydává firemní noviny pro zaměstnance s názvem Zpravodaj. Aktuálně je distribuován ve formátu A3 jako dvojlist a jeho elektronická verze se dává na intranet. Frekvence vydávání je dost nepravidelná. V roce 2012 vycházel jako dvouměsíčník, ale v roce 2013 vyšla pouze čtyři čísla: v lednu, květnu, červenci a říjnu. A od té doby se čeká na další. Problém je v tom, že je řízen lidmi z HR oddělení, kteří mají primárně na starost jiné záležitosti.

Obsahově Zpravodaj přináší články z dění v Aeru, motivační (dá se říct i marketingové) články a také upozornění na nežádoucí jevy. Z dění v AVA se psalo mj. o restrukturalizaci, změně firemních hodnot, vyhlášení nejlepších zlepšovacích návrhů, upozornění na černé skládky či na špatné pracovní prostředí (špatný stav toalet, kouření mimo vyhrazené prostory), o auditech apod. Kromě toho se v něm píše o oceněních Aera, nových kontraktech, ukončených projektech, veletrzích, akcích (které AVA organizuje nebo si jich účastní), o organizačních změnách, novinkách v divizích a výrobních programech, nových strojích a stavbách či získaných akreditacích a certifikátech.

V každém čísle se objevuje společenská rubrika – seznam pracovníků, kteří dosáhli v daném období výročí pracovního poměru (10, 15 a více let), aktuální seznam volných míst

a informace o programech Kaizen či WING. Vychází v češtině, jen málokdy se tam objeví anglický text s českým překladem.

Na první pohled jde vidět, že Zpravodaj přináší především obecné články, které občas až moc zavání marketingovými úmysly a populismem. Zároveň by měl vycházet pravidelněji a vzhledem k tomu, že je vydáván max. jednou za dva měsíce, mohl by mít také více stran.

6.1.5 Týmové porady

Porady se konají v rámci oddělení, pracovních týmů nebo programových řízení a nejčastěji jde o řešitelský typ. Frekvence je různá dle potřeby, např. na oddělení Strategie bývají třikrát týdně ranní porady. Porady managementu probíhají většinou jednou měsíčně.

Mezi zaměstnanci se mluví o tom, že porady jsou pro ně ztrátou času – bývají tam i ti, kteří by tam být nemuseli, a účastníci mnohdy odchází s tím, že jim porada nic nového nepřinesla. Jsou však nezbytné, aby mohli zúčastnění informace předávat svým podřízeným.

6.1.6 Školení

Školení probíhají zejména při zavádění nových systémů či procesů. Proběhlo např. školení o analýze kořenových příčin a nápravných opatření nekvality, o práci s novým intranetem či workshopy ke školení zlepšování procesů. Ke školení pracovníků pomáhá i zmíněné tréninkové centrum.

6.1.7 Společenské a sportovní aktivity

Asi největší zaměstnaneckou akcí Aera je Den zaměstnanců, který probíhá formou celodenního programu pro pracovníky a jejich rodiny za účelem představení procesů ve společnosti a pobavení. Nekoná se úplně pravidelně, byl v roce 2011, 2013 a chystá se i na letošní podzim. Návštěvníci mají možnost zúčastnit se exkurzí, podívat se na statické i letové ukázky letadel, probíhají také soutěže pro děti a dospělé (např. o vyhlídkový let) a k dispozici je dotované občerstvení. (Interní materiály AVA a.s., 2014)

Občas se konají také sportovní akce, jako je sportovní odpoledne – turnaje v beach volejbalu, nohejbalu a malé kopané, nebo dílčí turnaje (třeba futsalové) iniciované samotnými zaměstnanci. Už však nejde o události v takovém měřítku.

Večírky se konají jen individuálně na úrovni oddělení nebo po ukončení projektu či školení, těch se však účastní pouze ti, co se na tom podíleli. Celofiremní večírky se neorganizují kvůli velkému počtu zaměstnanců.

6.1.8 Výběr a adaptace nových zaměstnanců, hodnotící pohovory

Protože v AVA je opravdu hodně pracovních pozic, výběrové řízení i adaptace probíhají různě. U výběru jde obecně o klasickou selekci životopisů (nejdřív jdou přes HR pracovníky, potom jejich nadřízené), následuje osobní setkání a oznámení o výsledku řízení. K tomu (dle potřeb dané pozice) personalisté provádějí videopohovory, případové studie manuální zkoušky atd. Adaptace obvykle zahrnuje školení, e-learning, speciální exkurze, zacvičení přímo na pracovišti apod.

Hodnotící pohovory se konají pravidelně každý rok během února a března.

6.1.9 Výroční zprávy

Výroční zprávy společnost primárně vydává pro externí účely. Tedy pro prezentaci stávajícím a potenciálním zákazníkům, dodavatelům, akcionářům apod. Zaměstnanci se k ní dostanou, pouze pokud si ji sami aktivně vyhledají. Vychází každoročně a v české i anglické verzi, umístěny jsou také na webu společnosti.

Obsahem jsou úvodní slovo prezidenta společnosti, stručná historie, zprávy podnikatelských činnostech divizí a některých oddělení, profily divizí, informace o strategických cílech, WING a SČLP, dále organizační struktura, klíčové události minulého roku, výrok auditora a účetní uzávěrka.

Jedná se tedy o klasickou, obsahově ne moc originální výroční zprávu, i když graficky je zpracovaná kvalitně.

6.1.10 Manuály činností

Manuály jsou v Aeru nezbytné. Popisují bezpečnost, přijímání návštěv nebo vizuální záležitosti (práce s logem, dopisními papíry, informačními cedulemi atd.). Dostupné jsou zejména na intranetu.

6.1.11 Benefity a odměny

Jako každá větší firma ani Aero nezapomíná na benefity a odměny pro své zaměstnance. Následující výčty nezahrnují benefity managementu.

Ze zaměstnaneckých výhod se vztahem k práci využívá:

- kratší pracovní dobu (7,5 hodiny),
- týden dovolené navíc,
- vzdělávací kurzy,
- bonusovou složku mzdy,
- dotované stravování přímo v areálu společnosti. (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

V rámci zaměstnaneckých výhod osobní a sociální povahy nabízí mj.:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- pojištění osob a majetku,
- příspěvek na letní dětské tábory,
- slevy u partnerů společnosti (bankovní služby, slevy na zájezdy, koberce, elektroniku, léčební pobyty),
- volné lístky na volejbalová utkání týmu AERO v Odoleně Vodě,
- firemní školku. (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

A z hmotného vybavení nabízí zvýhodněné telefonní tarify či možnost ubytování na ubytovně. (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

Jedná se tedy o plošné benefity. Pružné výhody byly využity o Vánocích 2013, kdy každý zaměstnanec dostal 370 Kč na nákup firemního zboží. Na výběr měli: propisky, nálepky na auto, odznaky, klíčenky, hrnky, trička, kšiltovku, flash disk, multifunkční nástroj (podobní kapesnímu noži), osušky, sadu Parker, sportovní tašku, bundy, mikiny a svetry. Pokud si vybrali zboží za více než 370 Kč, rozdíl samozřejmě museli doplatit. Všechno zboží má logo Aera a je kvalitní. (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

Odměny Aero dává zaměstnancům při odchodu do důchodu nebo v rámci programů Kaizen a Lean. Oba programy nabízí odměny za zlepšovací návrhy výroby, nápady a projekty.

U programu Lean je důraz kladen na to, aby tyto návrhy vedly k jednoznačným úsporám, a navíc si zde odměněný zaměstnanec může kromě peněz vybrat vzdělávací program. Odměnu mohou aktuálně získat i pracovníci, kteří do firmy přivedou nového zaměstnance – dostanou 15 000 Kč (dříve to bylo 10 000), pokud daný člověk projde výběrovým řízením a ve firmě odpracuje alespoň půl roku. (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

Odměny za zlepšovací návrhy jsou pro výrobní firmu perfektním prostředkem. Aero by je však mohlo lépe zpropagovat.

6.1.12 Schránky na dotazy a nápady

V Aeru je k dispozici schránka nápady (zlepšovací návrhy) a také na dotazy (v jídelně), ta však není téměř vůbec využívána.

6.1.13 CSR projekty

AVA podporuje zejména události a dění ve svém blízkém okolí. Podporuje tak přílehlou Střední školu letecké a výpočetní techniky nebo volejbalový klub AERO z Odoleny Vody. Občas jsou vyhlášeny i neoficiální charitativní sbírky na pomoc zaměstnanců (třeba postižené povodní). (Interní dokumenty AVA a.s., 2014)

Sami pracovníci např. přispěli nemocnici v Motole, které dali polovinu odměny za zlepšovací návrh. Aero by se tím pro příště mohlo inspirovat. (Zpravodaj, 11/12 2012)

6.1.14 Komunikační kampaně

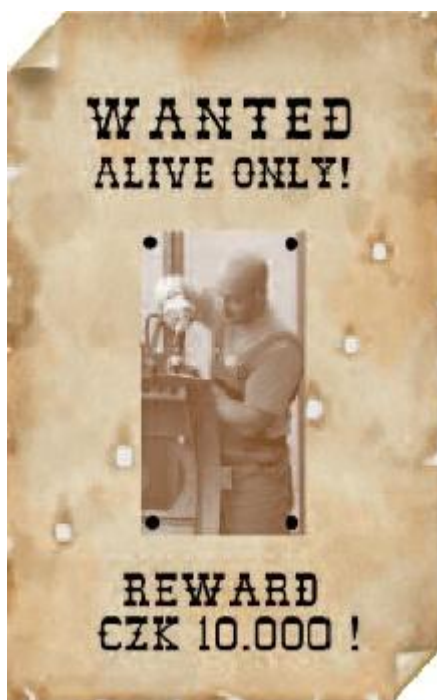
Zaměstnanecké kampaně v AVA probíhají jen zřídka. V minulosti se např. plošně informovalo o zavedení kuřáckých zón a aktuálně probíhá kampaň propagující odměnu za přivedení nového zaměstnance. Z nástrojů jsou využívány Zpravodaj, intranet, hromadný e-mail, informace na nástěnkách nebo plakáty (viz Obr. 3).

6.1.15 Reporty

Reporty fungují na principu – čím nižší je úroveň řízení, tím častěji se reporting dělá. Například zprávy o činnosti jednotlivých divizí se reportují jednou týdně. Umístěny jsou mj. na intranetu.

6.1.16 Profil společnosti

Aero nerozlišuje profily pro externí či interní účely. Má k dispozici profily se stručným popisem jak celé firmy, tak jednotlivých divizí a jejich programů, všechny převážně v anglickém jazyce a v kvalitním grafickém zpracování. Zahrnuty jsou také ve výročních zprávách.



Obr. 3. Plakát z kampaně
(Zpravodaj, 10 2013)

6.1.17 Informační cedule

Po areálu společnosti je umístěno mnoho informačních cedulí a momentálně se pracuje na jejich sjednocení a zpřehlednění. Je to opravdu na místě, protože v cedulích je chaos – často jsou poničené, zastaralé, psané ručně, na jednom místě jich je více stejných nebo jsou použity různě vypadající, i když informují o stejné věci.

Ve vizuálním manuálu je v pracovní verzi manuál ke značení, který odlišuje individuální upozornění, bezpečnostní značení, označení dveří, vchodů a hal, dále strojů nebo míst. Spolu s šablonami udává, jak mají jednotlivé cedule vypadat po vizuální i textové stránce. V budoucnu bude třeba určit odpovědné osoby, které se o značení budou starat. Kromě zmíněných druhů značení se v podniku nachází také motivační cedule – vyzdvihující firmní hodnoty.

6.1.18 Komunikátory

Oficiálně zaměstnanci používají software Microsoft Lync umožňující hlasové a video hovory, chat, sdílení pracovní plochy, spolupráci na dokumentech, organizaci schůzek či videokonference mezi více účastníky. (Zpravodaj, 01/02 2013)

6.1.19 Ostatní nástroje

Další informační kanály, které zaměstnanci Aera využívají, jsou např. telefonní linka, směrnice, konzultace, profil firmy (zejména v angličtině, pro externí veřejnost, zvláště profily jednotlivých divizí), firemní oblečení či web.

6.2 Dotazník

Anonymní dotazník byl určen všem zaměstnancům bez rozdílu. Vzhledem k tomu, že ne všichni pracovníci mají přístup k počítači, byly zvoleny dva kanály distribuce: osobní rozdávatí tištěné verze (dotazování ji vyplňovali na místě), které probíhalo 31. března 2014 před jídelnou, a rozeslání elektronické verze dotazníku e-mailem, přičemž sběr odpovědí probíhal od 7. do 11. dubna. Zohledněn byl také fakt, že v Aeru pracují i lidé nemluvíící česky, takže jeho elektronická forma byla bilingvní (česko-anglická).

Celkem se dotazník skládal z 19 otázek. 11 bylo uzavřených (z toho 5 obsahovalo Likertovu škálu), 2 otevřené (nepovinné) a 6 demografických. Na požádání vedení Aera byly do dotazníku zahrnuty i otázky týkající se firemního Zpravodaje.

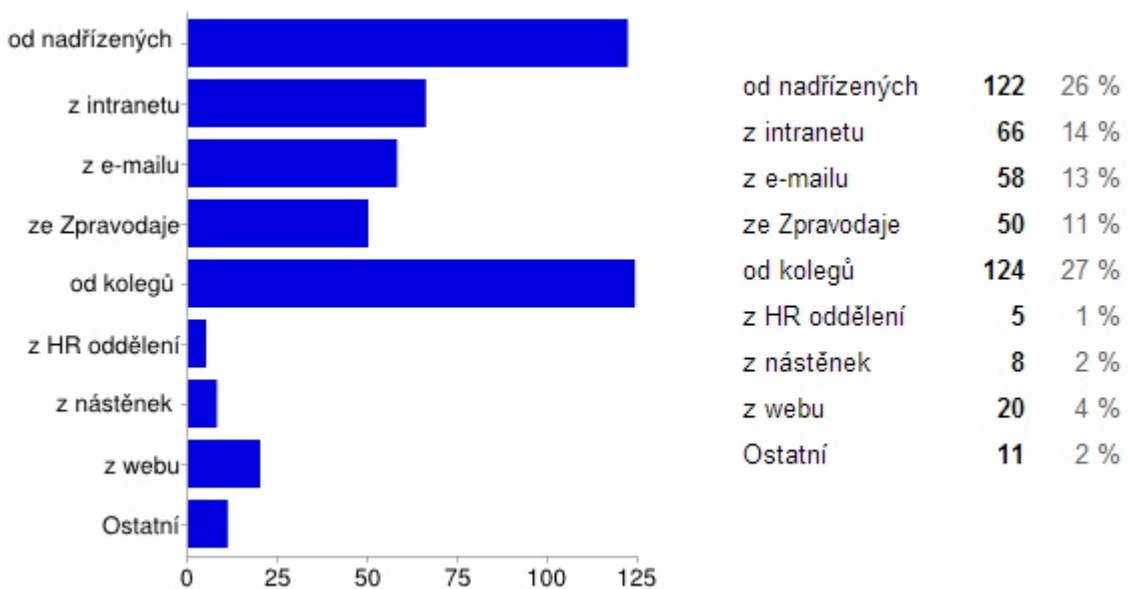
Z dotazování před jídelnou vzešlo 106 vyplněných dotazníků, elektronicky se jich vrátilo 116. Celkový počet je tedy 222, což z počtu zaměstnanců (zaokrouhleného na 1800) představuje 12,3 %. Návratnost se nedá přesně určit, jelikož z časových důvodů nebylo možné spočítat, kolik lidí v jídelně bylo osloveno.

Návratnosti velmi pomohla soutěž, která dotazování doprovázela – respondenti měli možnost vyplnit jméno, útvar a osobní číslo na zvláštní lístek a zařadit se tak do slosování o tři poukazy v hodnotě 500 Kč na firemní zboží.

Otázka č. 1: Odkud zaměstnanci dostávají informace

První otázka (viz Obr. 4) se zabývala tím, přes jaké kanály pracovníci nejčastěji dostávají informace od Aera. Většina respondentů odpověděla, že je informují kolegové nebo nadří-

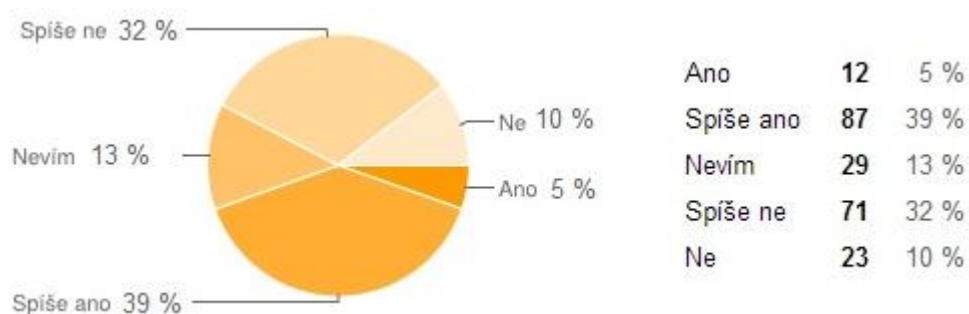
zení. Dále je to intranet, e-mail a Zpravodaj. Někteří také sami doplnili, že informace dostávají z odborů (2 lidé) nebo médií (4 osoby), což je pravděpodobně důsledek špatné komunikace ohledně prodeje společnosti.



Obr. 4. Odkud zaměstnanci dostávají informace (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 2: Dostatečnost informování ze strany Aera

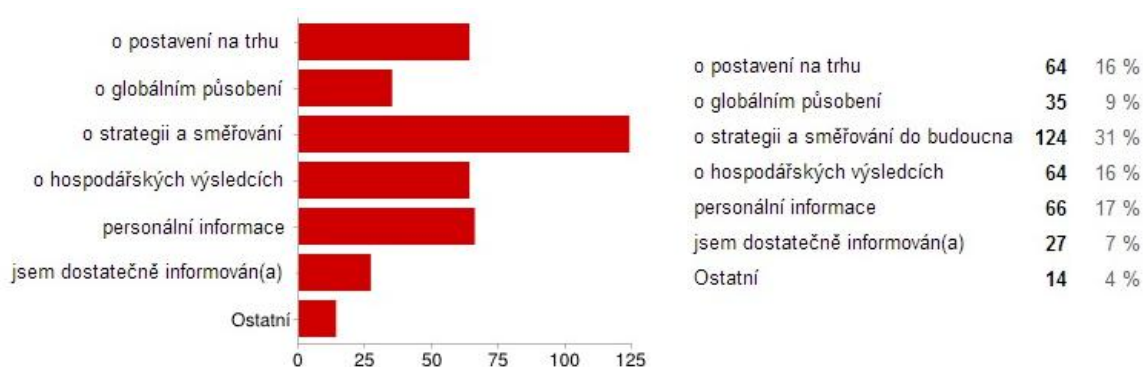
Zda mají zaměstnanci pocit, že jsou s důležitými informacemi seznámeni dostatečně a včas, je rozporuplné (viz Obr. 5). Nejvíce dotázaných odpovědělo, že spíše ano, v součtu kladných a záporných odpovědí to však vychází srovnatelně (99:94 ve prospěch kladných). 29 lidí odpovědělo, že neví.



Obr. 5. Dostatečnost informování ze strany Aera (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 3: Jaké informace zaměstnancům chybí

U třetí otázky (viz Obr. 6) se potvrdila špatná komunikace tématu prodeje AVA a celkově jeho budoucnosti. 31 % zaměstnanců totiž odpovědělo, že jim nejvíce chybí informace o strategii a směřování do budoucna. 16 % pak postrádá zprávy o hospodářských výsledcích a také o postavení na trhu. Z kolonky „ostatní“ vzešlo nejvíce prázdných odpovědí, ale také několik žádostí o větší informování ohledně nových projektů a dění v ostatních útva-rech.



Obr. 6. Jaké informace zaměstnancům chybí (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 4: Kde zaměstnanci hledají informace

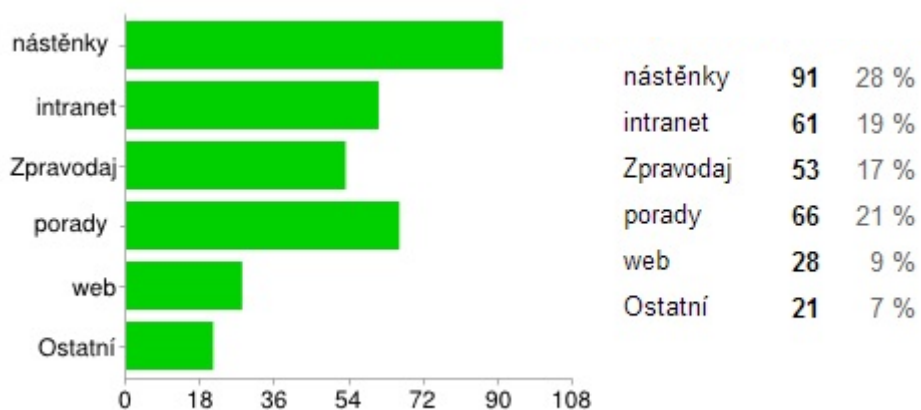
Zaměstnanci vyhledávají informace nejčastěji u kolegů (31 %) a nadřízených (23 %). 17 % se spoléhá na intranet, 10 % používá webové stránky Aera a 9 % Zpravodaj (viz Obr. 7). Tady je vidět, že společnost nemá kontrolu nad tokem informací a zaměstnancům chybí pořádný komunikační nástroj, který si vynahrazují šeptandou mezi kolegy.



Obr. 7. Kde zaměstnanci hledají informace (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 5: Jaké nástroje mají největší nedostatky

Nejvíce nedostatků je podle pracovníků (viz Obr. 8) v nástěnkách (28 %) a dále v týmových poradách (21 %). V době dotazování se nový intranet teprve spouštěl, takže je možné, že hodnota 19 % by dnes už byla nižší. Na druhou stranu nezměnil se jeho věcný obsah a ani skutečnost, že je převážně jednostranným komunikačním nástrojem.



Obr. 8. Jaké nástroje mají největší nedostatky

(vlastní zpracování, 2014)

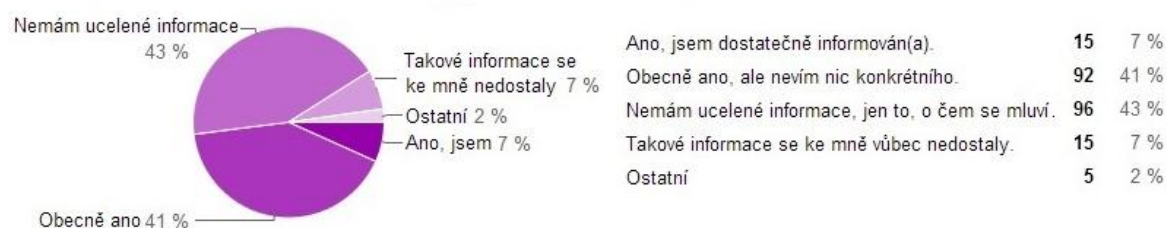
Otázka č. 6 (otevřená, nepovinná): Jak by zvolené nástroje vylepšili

Na dobrovolnou otevřenou otázku, jak by vybrané nástroje zlepšili, odpovědělo 58 respondentů. U nástěnek zdůrazňovali aktualizaci stejně jako u intranetu, tam navíc padli zajímavé návrhy na to, že by novinky z intranetu (popř. upozornění na ně) mohly chodit na e-mail nebo že by na hlavní stránce mohl být umístěn aktuální monitoring médií. Zpravodaj by podle mnohých měl vycházet častěji a pravidelněji. Porady by dotázaní zlepšili jejich optimalizací, větší organizovaností a ukládáním zápisů na intranet. V obecné rovině se objevovaly návrhy, že by se měly určit odpovědné osoby za komunikaci a také schéma jejího toku.

Otázka č. 7: Informovanost zaměstnanců o směřování firmy

43 % dotázaných o strategii a směřování firmy ví jen to, co se říká mezi kolegy, 41 % o tom má obecnou představu, ale neví nic konkrétního (viz Obr. 9). Pouze 7 % odpovědělo, že ví, kam firma směřuje a stejný počet lidí zaškrtl, že takové informace se k nim vůbec nedostaly. Opět se potvrdilo, že zásadní informace o budoucnosti a cílech firmy se zaměst-

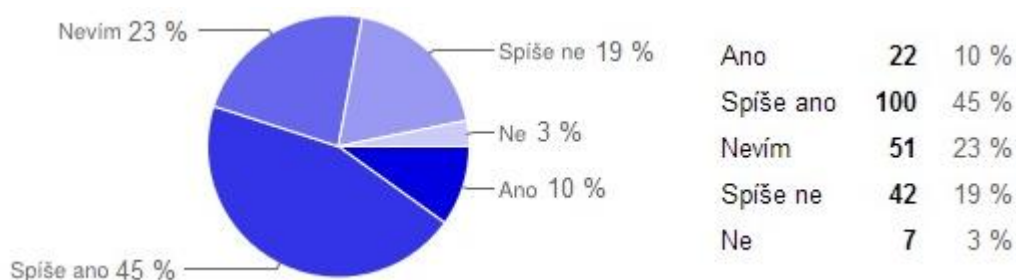
nancům sdělují nedostatečně. Zajímavé také je, že 12 z 16 vedoucích pracovníků, kteří se výzkumu zúčastnili, o strategii mají alespoň obecný přehled.



Obr. 9. Informovanost zaměstnanců o směřování firmy (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 8: Celková spokojenost se Zpravodajem

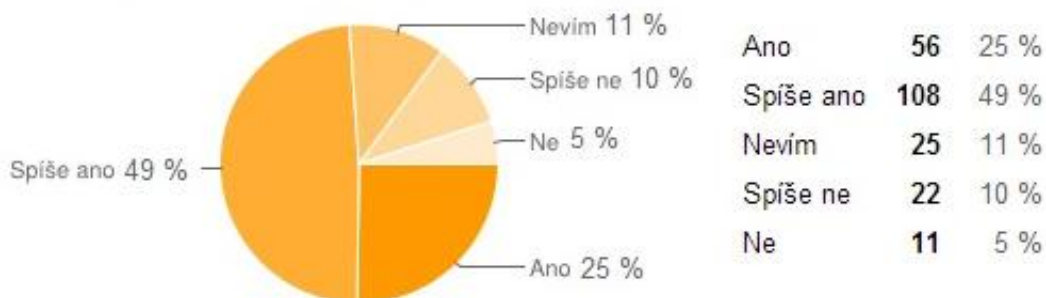
Zpravodaj dopadl vcelku dobře. Celkově je s ním více či méně spokojeno 122 respondentů. Naopak 49 z nich s ním spokojeno není a 51 je nerozhodných (viz Obr. 10).



Obr. 10. Celková spokojenost se Zpravodajem (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 9: Spokojenost s grafickou podobou Zpravodaje

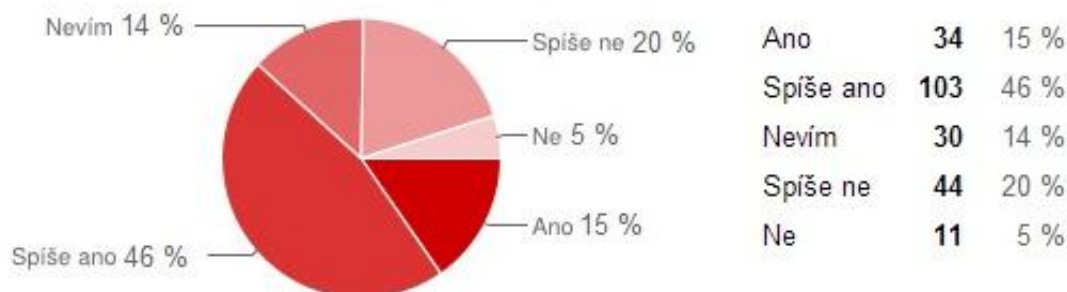
Z grafického hlediska se Zpravodaj zaměstnancům líbí (viz Obr. 11). 164 zvolilo odpověď „ano“ či „spíše ano“. 33 lidí odpovědělo opačně a 25 neví.



Obr. 11. Spokojenost s grafickou podobou Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 10: Spokojenost s formátem a rozsahem Zpravodaje

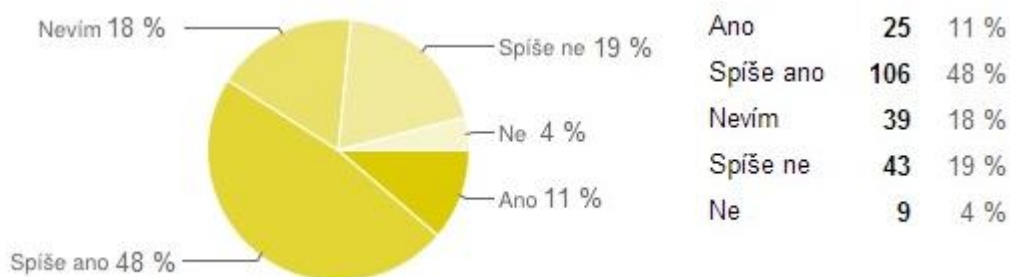
Formát a rozsah Zpravodaje dotázaným také vyhovuje (viz Obr. 12). 137 z nich je s ním z tohoto hlediska spokojeno, 55 ne.



Obr. 12. Spokojenost s formátem a rozsahem Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 11: Spokojenost s obsahem Zpravodaje

U obsahu jsou odpovědi podobné. Je s ním spokojeno 131 pracovníků, 52 naopak (viz Obr. 13). Zde je však nutné podotknout, že to částečně může být dáno tím, že se oproti minulým rokům zlepšil a lidé ho nemají s čím porovnat.



Obr. 13. Spokojenost s obsahem Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 12 (otevřená, dobrovolná): Změny ve Zpravodaji

Na tuto otázku odpovědělo 45 respondentů. Část z nich požaduje více konkrétních informací (o dění ve firmě, hospodářských výsledcích, cílech a strategii či o aktualitách z výroby) – někteří poukázali na přemíru „marketingových“ (oslavných a obecných) článků, další častější připomínky se týkaly formátu Zpravodaje (vyhovoval by jim menší), zvýšení počtu jeho stran a větší pravidelnost a periodicita. Mezi jednotlivými nápady byla např. elektronická verze, překlad do angličtiny nebo poskytovat také informace o letectví.

Otázka č. 13: Které nástroje by zaměstnanci uvítali

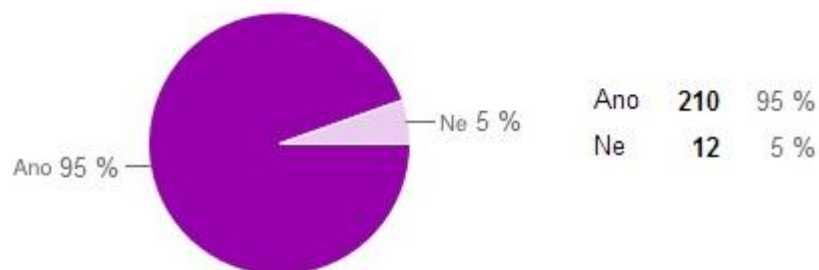
Ze seznamu různých nástrojů, které fungují v jiných firmách nebo jsou zrovna moderní, by respondenti uvítali (viz Obr. 14) pravidelně zasílané aktuality skrz elektronický newsletter (16 %), více společenských a sportovních aktivit (15 %) či neformální setkání (14 %). 10 % z nich vybralo e-mail pro všechny zaměstnance a pravidelné pochůzky vedení společnosti po odděleních a provozech. 9 % zaškrtnulo společnou sociální síť, pravidelná setkání s vedením firmy nebo efektivnější týmové porady. A nakonec 8 % se líbil nápad stálé nástěnky s informacemi o dění ve firmě. Z toho lze usoudit, že inovace komunikačních nástrojů v Aeru je na místě. Zajímavý je fakt, že zaměstnanci cítí potřebu bližšího kontaktu s vedením – pravidelné pochůzky managementu či pravidelná setkání s ním (nebo obojí) by chtělo celkem 70 pracovníků, tedy 31,5 % ze všech dotázaných.



Obr. 14. Které nástroje by zaměstnanci uvítali (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 14: Připojení k internetu

Celých 95 % dotázaných má připojení k internetu (doma nebo na mobilním zařízení), což je dobrý předpoklad pro vyzkoušení elektronických nástrojů interní komunikace (viz Obr. 15).



Obr. 15. Připojení k internetu (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 15: Pohlaví

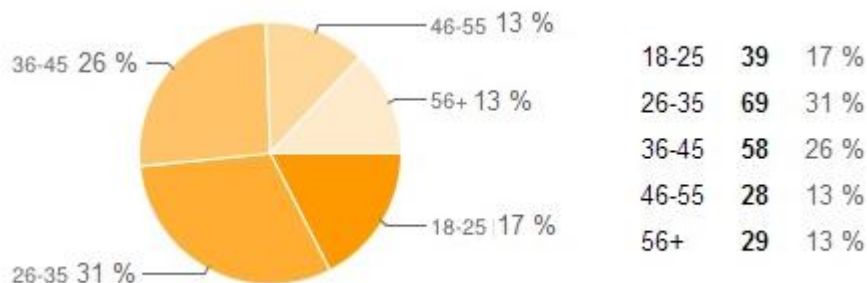
Průzkumu se zúčastnilo 68 žen a 154 mužů (viz Obr. 16).



Obr. 16. Pohlaví (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 16: Věk

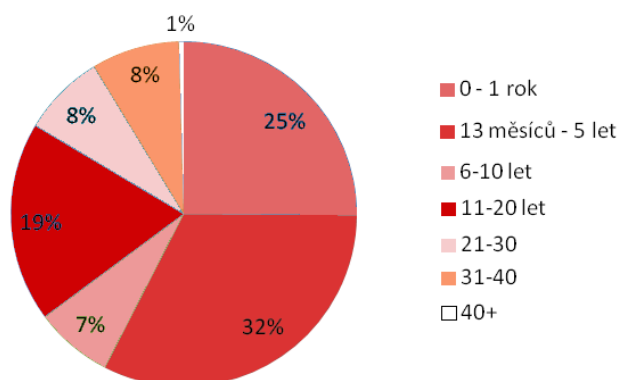
Nejvíce respondentů je ve věku 26 – 35 let (celkem 69), další skupina měla mezi 36 – 45 lety (58), následovali ti, kterým je 18 – 25 (38), 29 lidí, co vyplnilo dotazník, má nad padesát a zbylým 28 je mezi 46 – 55 lety (viz Obr. 17).



Obr. 17. Věk (vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 17: Délka pracovního poměru

Mezi dotázanými byla nejpočetnější skupina, co do délky pracovního poměru v Aeru, zahrnující ty, kteří v Aeru pracují 13 měsíců až 5 let (32 %), následovali lidé zaměstnaní max. 1 rok (25 %). Druzí jmenovaní mohou mít na interní komunikaci jiný úhel pohledu – jsou ještě motivovaní z nové práce, mají za sebou adaptační proces (nebo jej ještě nedokončili) a zatím se nemuseli potýkat s komunikačními problémy. Jde to vidět u otázky, jestli mají pocit, že jsou dostatečně informovaní – kladně jich odpovědělo 58 % a záporně jen 20 %. Také u dotazu zjišťujícího, jestli mají představu, kam firma směřuje, má alespoň obecně přehled 53 % z nich, dalších 27 % ví jen to, co jim řeknou kolegové, a k 7 % se takové informace vůbec nedostaly.

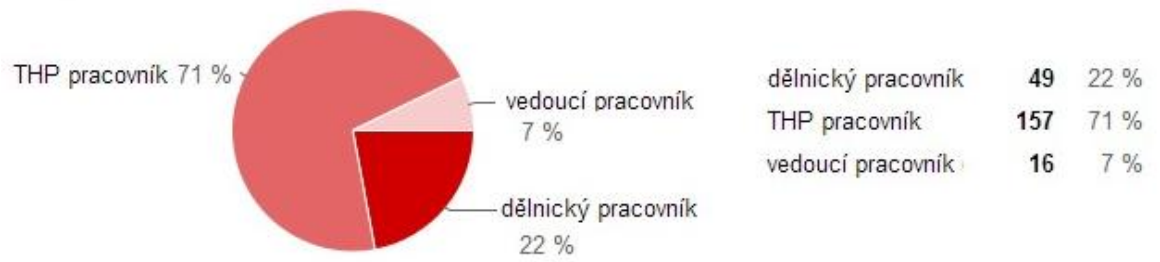


Obr. 18. Délka pracovního poměru
(vlastní zpracování, 2014)

Otázka č. 18: Oddělení/útvary

Pro potřeby společnosti byla do průzkumu umístěna také otázka zjišťující, na jakém oddělení respondenti pracují. Pro účely této práce to však není důležité.

Otázka č. 19: Typ pozice



Obr. 20. Typ pozice (vlastní zpracování, 2014)

6.3 SWOT analýza

Následující SWOT analýza (viz Tab. 1) vychází z předešlého zkoumání stavu interní komunikace v Aeru. Nejsilnějšími stránkami jsou zájem zaměstnanců informovat se, komunikovat a mít kontakt s vedením, lukrativní obor působení Aera (letectví) nebo systém benefitů. Na druhou stranu jako největší slabiny se ukazují nezařazení interní komunikace do řízení firmy, jednostrannost, absence kontaktu řadových zaměstnanců s vedením či nesbírání zpětné vazby. Příležitostmi mohou být technologické inovace komunikačních nástrojů, částečná eliminace nekvality ve výrobě aj. příznivých důsledků zefektivnění komunikace nebo prodej společnosti. Ten je však zároveň hrozbou, jelikož firmu může koupit subjekt, který bude mít zájem inovovat procesy, ale stejně tak může jít o podnik, který inovace utlumí. Mezi další významné hrozby se dají zařadit ekonomická situace Aera či okolí (České republiky, zahraničních zemí, leteckého oboru,...) nebo obstrukce ze strany Penty.

Tab. 1. SWOT analýza interní komunikace AVA (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. tradice a stabilita firmy 2. fakt, že letectví často bývá koníčkem zaměstnanců 3. ochota zaměstnanců komunikovat (sami cítí potřebu) 4. systém benefitů 5. zájem zaměstnanců o CSR projekty 6. velký venkovní prostor 7. lukrativní možnosti letectví (lety, exkurze apod.), atraktivita oboru 8. loajalita zaměstnanců 9. oblíbenost Zpravodaje 10. odměny za zlepšovací návrhy 11. většina zaměstnanců má připojení k internetu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. neukotvení komunikace ve strategii a plánech společnosti 2. hlavním komunikačním kanálem jsou kolegové 3. neurčení zodpovědné osoby/oddělení za komunikaci 4. jednostrannost komunikace 5. pomalá inovace nástrojů komunikace 6. absence komunikačních plánů 7. slabý tok informací z Penty přes management Aera k řadovým zaměstnancům 8. chybí kontakt vedení společnosti s řadovými pracovníky 9. vyšší časová i finanční nákladnost efektivní komunikace 10. nadbytek obecných a populistických zpráv 11. nesbírání zpětné vazby o komunikaci 12. přesycenost e-mailové komunikace 13. nikdo se pořádně nestará o nástěnky a cedule
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> 1. nové možnosti a nástroje komunikace 2. prodej společnosti 3. nové zakázky přinášející vyšší zisky 4. činnost SČLP (aktuální informace z letectví) 5. v případě zefektivnění komunikace může dojít i k částečné eliminaci nekvality ve výrobě apod. problémů a tým i k úsporám 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ekonomická situace podniku i jeho okolí 2. prodej společnosti 3. informační přesycenost 4. šeptanda 5. obava nebo nezájem zaměstnanců komunikovat 6. obstrukce ze strany Penty

6.4 Odpovědi na výzkumné otázky a závěry výzkumu

VO1: Jaká je informovanost zaměstnanců v Aerau?

Informovanost zaměstnanců spočívá zejména v tom, co slyší od kolegů nebo nadřízených. Zpravodaj, který by měl přinášet komplexní informace, nevychází pravidelně, na intranet a e-mail se nedostane každý a nástěnky jsou v hodně špatném stavu. Dá se tedy konstatovat, že informovanost pracovníků Aera není dostatečná, což vede ke komunikačním šumům, nedorozuměním a šeptandě, a to všechno zase k nejistotě, demotivaci nebo i k nekvalitě výroby.

VO2: Jaké komunikační nástroje Aera jsou neefektivní?

Mezi neefektivní nástroje patří e-mail, u kterého je častým problémem přesycenost informacemi, a nástěnky, které nejsou sjednocené a nemají jasně stanovená pravidla a zodpovědné osoby (stejně jsou na tom i informační cedule). Intranet sice nedávno změnil svou podobu, ale stále vysílá informace převážně jedním směrem, a i ty jsou nedostatečné. Nakonec i některé týmové porady mají svá úskalí, která by se měla řešit.

VO3: Mají zaměstnanci zájem o to, aby s nimi Aera více komunikovalo?

Většina z nich ano. Vyplývá to jak z průzkumů společnosti, tak i z dotazování pro účely této práce. Zároveň by uvítali bližší kontakt s managementem Aera a sdělování konkrétnějších informací o dění ve firmě.

6.4.1 Závěry výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že interní komunikace Aera má velké mezery a pocítují je už i sami zaměstnanci. Největšími bariérami je v tomto případě špatně nastavený systém (nedostatek vhodných nástrojů komunikace, absence komunikačních plánů či určení odpovědnosti osob za komunikaci apod.) či přehlížení informační a komunikační potřeby zaměstnanců a sklon k vyhýbání se komunikaci (prodej Aera).

Pokud však bude mít management zájem na tom, aby se komunikační proces zefektivnil, má šanci dosáhnout nejen vyšší spokojenosti zaměstnanců, ale také zkvalitnění výroby či jiných procesů společnosti.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V této části práce budou podány dílčí návrhy na zlepšení interní komunikace AVA.

7.1 Obecná doporučení

Jak už bylo několikrát zmíněno, hned na začátek je potřeba ukotvit interní komunikaci systematicky, vytvořit schéma toku informací s odpovědností a povinnostmi jednotlivých osob a oddělení a nastavit komunikační plány. Ještě předtím by se mohl udělat audit (stejně jako se dělá u péče o životní prostředí či bezpečnosti práce), aby byla dopodrobna popsána výchozí situace.

Komunikační plány by se měly od počátku tvořit tak, aby se dala změřit jejich efektivita, nejlepší samozřejmě je, když se dá změřit skrz hard data, ale pokud to není možné, měly by se realizovat alespoň průzkumy na měření soft dat.

7.2 Osobní komunikace

Vzhledem k výsledkům průzkumu je určitě na místě doporučit zavedení pravidelných setkání řadových zaměstnanců s vedením – je už na managementu, jestli zvolí dny otevřených dveří (možnost neplánovaných schůzek s manažery), pochůzky vedení po jednotlivých odděleních a provozech či hromadná setkání. Alespoň ze začátku by však bylo vhodnější, aby aktivitu projevilo vedení, než si zaměstnanci zvyknou na to, že za ním mohou chodit. Častější by mohly být také mítinky, na kterých se zaměstnancům odprezentuje, co má firma v plánu, jaké má úspěchy a naopak problémy. Hlavní je snažit se nic nezatajovat a vše srozumitelně vysvětlit, aby nedocházelo k nedorozumění.

Co se týče týmových porad, měly by mít jasně stanovená pravidla, a to jak pro toho, kdo poradu vede, tak pro její účastníky. K poradám by se mělo přistupovat konstruktivně a snažit se co nejvíce zamezit zbytečnému dohadování a řešení nepodstatných věcí. K tomu může pomoci důkladná příprava všech účastníků a obzvláště pak vedoucího, který musí být schopný debatu usměrňovat a kontrolovat. Za zmínku stojí i neformální porady (v případě Aera spíše vedoucích pracovníků), např. u snídaně nebo kávy.

Dále by jistě pomohlo organizování více pravidelných neformálních akcí (společenských i sportovních), takové akce dokážou stmelovat kolektiv a navíc zaměstnanci pocítí, že jsou odměňováni. Spojit se dají s určitými svátky nebo významnými dny (Den žen, pálení čaro-

dějnic atp.). A protože pořádat akce pro 1800 lidí je finančně hodně náročné, stačilo by rozdělit je na jednotlivé divize/ útvary/ oddělení, a ty různě prostrídat, aby se mezi nimi nevytvářelo zbytečné napětí. Zaměstnanci každopádně ocení, když se budou konat i akce, které se stanou tradicí, a budou se na ně pravidelně těšit.

7.3 Komunikace pomocí médií

V AVA se dá najít řada nástrojů, jejichž zlepšení nevyžaduje velké finanční náklady. Mezi ně patří např. **nástěnky**. U těch stačí, aby se určily osoby, které je budou pravidelně aktualizovat a kontrolovat, a popř. aby se vyměnilo pár starých nástěnek za nové a některé úplně zrušily. Zároveň by nebylo od věci sepsat do manuálu základní pravidla pro úpravu nástěnek a dokumentů, které se na ně dávají. Navíc by se mohla zavést velká nástěnka jen pro soukromé účely zaměstnanců a jedna pro důležité informace o dění v Aeru (nejlépe v prostorech jídelny, kde se schází většina pracovníků). Podobné je to i u cedulí, na které je vypracován manuál, který čeká na implementaci do praxe.

Bez větší finanční náročnosti se dá vylepšit také **Zpravodaj**. V první řadě tím, že se bude vydávat v pravidelných intervalech (dvouměsíčník je ideální) a dále třeba přidáním stránky s aktualitami z letectví (zapojit by se mohli sami zaměstnanci nebo SČLP), eliminováním obecných a přidáním konkrétnějších článků o dění v Aeru nebo vkládáním elektronické verze na intranet (spolu s tím by se mohl snížit počet vydaných výtisků). Zároveň by se měl udělat průzkum, jestli by byl dostatečný zájem o anglický překlad (stačí v elektronické verzi).

Kromě Zpravodaje lze určitě doporučit **newsletter**, tzn. pravidelné zasílání aktualit (měsíční nebo dle potřeb) ve standardizované podobě. Zaměstnancům, kteří nemají pracovní e-mail, se může navrhnout, aby se přihlásili k odběru newsletteru přes svůj soukromý účet. Nejedna společnost používá newsletter jako primární nástroj interní komunikace.

Pracovat se dá také s **oběžníky** – hlavně v případech, že společnost potřebuje informovat všechny zaměstnance a nemá čas čekat na další vydání Zpravodaje.

Vyřešení problémů s **elektronickou poštou** vyžaduje částečné přesunutí určitých sdělení na jiné kanály. Např. zavedení celopodnikového rozhlasu by mohlo pomoci při plošných upozorněních typu rozsvícená světla u auta, ztráty a nálezy či zákaz/ povolení jízdy na kole v areálu.

Intranetu chybí zpětný tok komunikace, který se dá implementovat skrz jeho personalizaci a sociální prvky. Personalizace umožní, že každý uživatel na hlavní stránce uvidí to, co je důležité zrovna pro něj (denní plány, aktuální stav výroby, která se ho týká apod.). Sociální prvky, jako komentáře, hodnocení, ankety či sdílení dají intranetu nový rozměr, díky kterému bude možné zaměstnance více zapojovat do komunikace a jednotlivých procesů. Pokud se tato vylepšení uchytí, dá se uvažovat také nad interní sociální sítí, což si mnoho firem chválí jako velice efektivní řešení (se spojením s intranetem, e-mailem a dalšími nástroji), ovšem to už je finančně náročnější.

Aero by se mohlo také více soustředit na **CSR projekty** (zejména na sociální a environmentální oblast). Z neoficiálních charitativních sbírek nebo vzdání se části odměny pro dobrou věc lze usoudit, že zaměstnanci AVA mají zájem pomáhat. Inspirace se dá najít u spousty větších českých společností. Oblíbená je např. podpora neziskových projektů, které vyberou sami zaměstnanci.

Soutěže jsou skvělým nástrojem, jak docílit toho, aby zaměstnanci udělali něco, co by za normálních okolností bez nějaké vnější pobídky neudělali. Například podávání nápadů, fotografií, aktivní informování o nových hodnotách či cílech, rychlostní soutěže (kdo nejrychleji posbírání co nejvíce odpadu z černých skládek) apod.

Pokud firma potřebuje intenzivně informovat zaměstnance o něčem důležitém (ale neurgentním), může zvolit cestu **komunikační kampaně**. Funguje to jako kampaň pro zákazníky, jen s přizpůsobením se pracovníkům. V praxi může takové přizpůsobení vypadat tak, že se vylepí plakáty na WC, do kuchyňek či na stoly v jídelně, po areálu se rozmístí letáky (ve tvaru vlaštovky) či informační stánky apod. Vedle toho se dá uspořádat soutěž a navrch přidat nějaké benefity či odměny.

Když už firma vydává **výroční zprávy** pro externí veřejnost, mohla by je vydávat také pro zaměstnance. Nemusí být tak dlouhé, ale neměly by být tolik formální a měly by se přizpůsobit tomu, jaké informace pracovníky zajímají. To samé platí pro **profily firmy** s užitečnými informacemi pro nové zaměstnance.

Dalším drobným vylepšením je i práce s faktem, že letectví je pro mnohé celoživotním koníčkem. Tomu se dají přizpůsobit např. benefity (modely letadel, exkurze, knihy), soutěže (lukrativní ceny, jako byl let letadlem na Dni zaměstnanců) i Zpravodaj (zajímavosti z letectví).

ZÁVĚR

V dnešní době, kdy se firmy zabývají v první řadě neustálým zlepšováním a úsporami, zapomínají na to úplně základní – na to, že se musí starat o své zaměstnance. Peníze nejsou hlavním motivačním faktorem, lidé potřebují hlavně uznání a pocit, že jsou potřební. Jenže to jsou věci, které se nedají změřit nebo jen těžko, a proto bývají dávány do pozadí. Mezitím se řeší jen nejpálčivější problémy, ale na hledání příčin není čas. Takové odkládání však může přerůst do frustrace a demotivace zaměstnanců, což zase vede ke snižování efektivity výroby a tedy i zisku.

Je proto zapotřebí začít se o zaměstnance starat dřív, než bude pozdě. Už i Tomáš Baťa přece věděl, že spokojený zaměstnanec vede ke spokojenému zákazníkovi.

AERO ještě v tak špatné situaci není, ale už by pomalu mělo zavádět změny, pokud si chce udržet svůj vysoký standard. Jak vyplývá z mé diplomové práce, na začátku je třeba ukotvit komunikaci v řídicích procesech, stanovit odpovědnost a vytvořit komunikační plány. Co se týče nástrojů, mělo by se Aero nejdříve soustředit na zlepšení těch stávajících a postupně zkoušet nové. Vzhledem k tomu, že platí pravidlo „sto lidí, sto chutí“, nedá se přesně určit, co potřebám Aera a jeho zaměstnanců bude vyhovovat. Může se však inspirovat jinými velkými společnostmi a testovat jejich metody. Ani u návrhů, které jsem ve své práci uvedla, není jisté, že budou v Aeru účinné, jenže změny jsou zapotřebí a někde se začít musí.

Pozitivní je, že zaměstnanci Aera sami chtějí, aby se komunikace zlepšila, takže implementace změn by pro společnost měla být o to jednodušší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 982 s. ISBN 07-494-4631-5.
- [2] ČUBA, Martin, 2012. Interní komunikace v obchodní síti. *HR management*. 25.5.2012, s. 68.
- [3] GARNER, Eric, 2012. *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. ISBN 978-87-7681-990-3.
- [4] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press. 170 s.
- [5] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno : Computer Press. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [6] HUNČÍK, Branislav a Markéta KREJČOVÁ, 2010. Benefity motivovat nedokážou. *Moderní řízení*. 27.10.2010, s. 54.
- [7] Interní komunikaci chybí větší podpora managementu, 2012. *HR management*. 15.6.2012, s. 2.
- [8] Interní materiály AERO Vodochody AEROSPACE a.s., 2014
- [9] Intranet: sdílení dat nebo nástroj změny?, 2003. *Moderní řízení*. 11.9.2003, s. 40.
- [10] ISBN 80-251-1250-0.
- [11] JALOVECKÁ, Jaroslava, 2014. Výroční zpráva jako marketingový nástroj. *Marketing & Media*. 6.1.2014, s. 12.
- [12] JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vyd. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [13] JERSÁKOVÁ, Václava, 2009. Interní komunikace v těžkých časech. *Moderní řízení*. 2009, č. 9, s. 40-41.
- [14] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [15] KAZDOVÁ, Alena, 2013. Ve Včelíně to bzučí. *HR management*. 26.9.2013, s. 50.
- [16] KLAPAL, MILOŠ, 2013. K čemu je dobrý intranet?. *Bankovníctví*. 25.10.2013, s. 38.

- [17] NĚMEČKOVÁ, Jitka, 2010. Newsletter firemní publikace nespasí. *Marketing & Media*. 11.10.2010, s. 21.
- [18] PETRJANOŠ, Vít, 2013. Intranetové portály pomohou, ale nespasí. *Computerworld*. 6.9.2013, s. 16.
- [19] POSPÍŠIL, Tomáš, 2012. Výroční zpráva. *TREND marketing*. 19.12.2012, s. 52.
- [20] POUCHA, Tomáš, 2011. Žádné nástěnky aneb za hranicí intranetu. *TREND marketing*. 30.3.2011, s. 46.
- [21] PŘIKRYL, Jan, 2013. Sociální síť: Nový fenomén v práci HR. *HR management*. 26.7.2013, s. 56.
- [22] STEINEROVÁ, Magdaléna et al, 2008. BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. TOP Partners, s.r.o., 27 s.
- [23] ŠUK, Roman, 2013. Firemní sociální síť, ale Facebook to není?. *HR Forum*. 11.11.2013, s. 18.
- [24] TEJNOROVÁ, Jitka, 2013. Motivují benefity vaše zaměstnance?. *Moderní řízení*. 31.5.2013, s. 18.
- [25] TOMAN, Miloš, 2010. E-mail „obyčejnou“ nástěnku nenahradí. *Fresh marketing*. 15.2.2010, s. 14.
- [26] URBAN, Jan, 2011. Zaměstnanci slyší na systém benefitů. *Strategie*. 17.3.2011, s. 56.
- [27] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [28] *Zpravodaj Aero Vodochody*. 2010, 09/10.
- [29] *Zpravodaj Aero Vodochody*. 2012, 11/12.
- [30] *Zpravodaj Aero Vodochody*. 2013, 01/02.
- [31] *Zpravodaj Aero Vodochody*. 2013, 07.
- [32] *Zpravodaj Aero Vodochody*. 2013, 10.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Aerostructures, © 2014. *Aero Vodochody* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/aerostructures/>
- [2] *Aero Vodochody* [online], © 2014. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/>
- [3] Co je CSR. *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- [4] Defence & MRO, © 2014. *Aero Vodochody* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/defence-mro/>
- [5] INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE, 2012. Jsou tištěné interní magazíny přežití či příležitost?. *Media Guru* [online]. 27.8.2012 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2012/08/jsou-tistene-interni-magaziny-prezitek-ci-prilezitost/#.U0-E3Pl_s3D
- [6] Interní komunikace se opravdu dá měřit!, 2013. *Institut interní komunikace* [online]. 21. říjen 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit/>
- [7] Historie, © 2014. *Aero Vodochody* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti/historie/>
- [8] Historie, © 2014. *Svaz českého leteckého průmyslu* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.sclp.cz/o-svazu/historie/>
- [9] HLUŠIČKA, Petr, 2012. Adaptace nových zaměstnanců. *Firemní sociolog: Vedení a vztahy ve firmě* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>
- [10] CHOBOTOVÁ, Kateřina, 2012. Sociální média jako prostředek interní komunikace. *Media Guru* [online]. 3.12.2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2012/12/socialni-media-jako-prostredek-interni-komunikace/#.U0-EPfl_s3A

- [11] MONTAG, Petr, © 2004-2014. Základní metody používané při výběru zaměstnanců. *Petr Montag: poradenství – koučink – trénink* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.petr-montag.cz/files/metody-vyberu-zamestnancu.pdf>
- [12] OEM produkce, 2001. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/OEM_produkce
- [13] Profil společnosti, © 2014. *Aero Vodochody* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [14] Tisková zpráva o realizovaném výzkum stavu interní komunikace ve spolupráci s LMC, 2011. *Institut interní komunikace* [online]. 8.2.2011. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/tiskove-zpravy/>
- [15] URBAN, Jan, 2010. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. *Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 15.4.2010 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/?search_query=\\$index=278&search_results_page=1](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/?search_query=$index=278&search_results_page=1)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Oblasti společenské odpovědnosti firem (Business Leaders Forum, © 2012)	36
Obr. 2. Majetková struktura AVA a.s. (Zpravodaj, 09/10 2012, vlastní zpracování).....	44
Obr. 3. Plakát z kampaně (Zpravodaj, 10 2013)	55
Obr. 4. Odkud zaměstnanci dostávají informace (vlastní zpracování, 2014)	57
Obr. 5. Dostatečnost informování ze strany Aera (vlastní zpracování, 2014)	57
Obr. 6. Jaké informace zaměstnancům chybí (vlastní zpracování, 2014).....	58
Obr. 7. Kde zaměstnanci hledají informace (vlastní zpracování, 2014).....	58
Obr. 8. Jaké nástroje mají největší nedostatky (vlastní zpracování, 2014).....	59
Obr. 9. Informovanost zaměstnanců o směřování firmy (vlastní zpracování, 2014).....	60
Obr. 10. Celková spokojenost se Zpravodajem (vlastní zpracování, 2014)	60
Obr. 11. Spokojenost s grafickou podobou Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014).....	60
Obr. 12. Spokojenost s formátem a rozsahem Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014)	61
Obr. 13. Spokojenost s obsahem Zpravodaje (vlastní zpracování, 2014).....	61
Obr. 14. Které nástroje by zaměstnanci uvítali (vlastní zpracování, 2014)	62
Obr. 15. Připojení k internetu (vlastní zpracování, 2014).....	63
Obr. 16. Pohlaví (vlastní zpracování, 2014)	63
Obr. 17. Věk (vlastní zpracování, 2014).....	63
Obr. 18. Délka pracovního poměru (vlastní zpracování, 2014).....	64
Obr. 20. Typ pozice (vlastní zpracování, 2014).....	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza interní komunikace AVA (vlastní zpracování)	67
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

INTERNÍ KOMUNIKACE AERO VODOCHODY AEROSPACE A.S.

Internal communication of AERO Vodochody AEROSPACE a.s.

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentka Marketingových komunikací ve Zlíně a chci vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci na téma interní komunikace ve společnosti AERO Vodochody AEROSPACE a.s. Snažte se prosím odpovědět na otázky co nejupřímněji. Vaše odpovědi pomůžou nejen mně, ale také vedení společnosti ke zkvalitnění vašeho pracovního prostředí. Vyplnění dotazníku by Vám mělo zabrat zhruba 5 minut.

Mockrát vám předem děkuji. Nikol Kupková

Dear employees,

I am a student of Marketing Communication in Zlín and I would like to kindly ask you to fill this short survey for my thesis about internal communication in AERO Vodochody AEROSPACE a.s. Be as sincere as possible, please. Your answers will help me and even the company to improve your working environment. Filling in the survey should take approximately 5 minutes.

Thank you very much. Nikol Kupková

-
1. Odkud nejčastěji dostáváte informace související s děním v Aeru? (můžete zvolit více možností) How do you get most information about Aero? (you can choose more options)
 - a. od nadřízených (from superiors)
 - b. z intranetu
 - c. z e-mailu
 - d. ze Zpravodaje
 - e. od kolegů (from colleagues)
 - f. z HR oddělení
 - g. z nástěnek (from noticeboards)
 - h. z webu
 - i. jiná odpověď: (other)

2. Máte pocit, že vám Aero sděluje všechny důležité informace a včas? Do you think that Aero tells you all information and in time?
 - a. Ano (yes)
 - b. Spíše ano (slightly agree)
 - c. Nevím (don't know)
 - d. Spíše ne (slightly disagree)
 - e. Ne (no)

3. Jaké informace o Aeru vám nejvíce chybí? (můžete zvolit více možností) What information about Aero do you miss the most?
 - a. o postavení na trhu (about the market position)
 - b. o globálním působení (about the global position)
 - c. o strategii a směřování do budoucna (about the strategy and the future direction)
 - d. o hospodářských výsledcích (about economic results)
 - e. personální informace (personnel information)
 - f. jsem dostatečně informován(a) (I am sufficiently informed)
 - g. jiná odpověď: (other)

4. Jakým způsobem nejčastěji sami zjišťujete potřebné informace, které souvisí s Aerem? (můžete zvolit více možností) How do you find necessary information related to Aero? (you can choose more options)
 - a. od nadřízených (from superiors)
 - b. od kolegů (from colleagues)
 - c. e-mailem
 - d. z intranetu
 - e. z HR oddělení
 - f. ze Zpravodaje
 - g. z nástěnek (from noticeboards)
 - h. na webu
 - i. jiná odpověď: (other)

5. Které z následujících nástrojů komunikace mají podle vás největší nedostatky? (můžete zvolit i více možností) Which of following communication tools have the greatest weaknesses? (you can choose more options)
 - a. Nástěnky (Noticeboards)
 - b. Intranet
 - c. Zpravodaj
 - d. Porady (Meetings)
 - e. Web
 - f. Jiná odpověď: (other)

6. Jakým způsobem byste zvolené nástroje zlepšili? How would you change these tools?

7. Máte představu o tom, kam Aero směřuje, jaké má cíle a strategii? Do you know the direction, goals and strategy of the Aero?
- Ano, jsem dostatečně informován(a). (Yes, I am sufficiently informed.)
 - Obecně ano, ale nevím nic konkrétního. (In general, yes, but I don't know anything concrete.)
 - Nemám ucelené informace, jen to, o čem se mluví mezi kolegy. (I don't have complete information, just what is saying among colleagues.)
 - Takové informace se ke mně vůbec nedostaly. (I don't have such information.)
 - Jiná odpověď: (other)
8. Jste celkově spokojeni s firemním Zpravodajem? Are you generally satisfied with the Zpravodaj?
- Ano (yes)
 - Spíše ano (slightly agree)
 - Nevím (don't know)
 - Spíše ne (slightly disagree)
 - Ne (no)
9. Líbí se vám grafická podoba Zpravodaje? Do you like the graphic design of the Zpravodaj?
- Ano (yes)
 - Spíše ano (slightly agree)
 - Nevím (don't know)
 - Spíše ne (slightly disagree)
 - Ne (no)
10. Líbí se vám formát a rozsah Zpravodaje? Do you like the format and scope of the Zpravodaj?
- Ano (yes)
 - Spíše ano (slightly agree)
 - Nevím (don't know)
 - Spíše ne (slightly disagree)
 - Ne (no)
11. Líbí se vám obsah Zpravodaje? Do you like the content of the Zpravodaj?
- Ano (yes)
 - Spíše ano (slightly agree)
 - Nevím (don't know)
 - Spíše ne (slightly disagree)
 - Ne (no)
12. Co byste na Zpravodaji změnili? (nepovinná otázka) What would you like to change about the Zpravodaj? (optional question)

13. Uvítali byste některé z následujících nástrojů pro komunikaci? (můžete zvolit i více možností) Would you like some of these communication tools? (you can choose more options)
- a. email pro všechny zaměstnance (email for every employee)
 - b. společná sociální síť (social network)
 - c. neformální setkání, teambuildingy (informal meetings, teambuildings)
 - d. pravidelné pochůzky nejvyššího vedení po jednotlivých odděleních a provozech (regular visits of the top management to individual departments)
 - e. společenské a sportovní aktivity (social and sport activities)
 - f. emailový newsletter - pravidelné zasílání aktualit (regular newsletter)
 - g. pravidelná setkání s vedením firmy (regular meetings with the top management)
 - h. jedna stálá nástěnka s nejdůležitějšími informacemi, které se týkají dění ve firmě (one permanent noticeboard with the most important information about the company)
 - i. efektivnější týmové porady (more effective team meetings)
 - j. jiná odpověď: (other)
14. Máte připojení k internetu? (doma, na mobilním zařízení) Do you have an internet connection? (at home, at your mobile device)
- a. Ano (Yes)
 - b. Ne (No)
15. Pohlaví Sex
- a. Žena (female)
 - b. Muž (male)
16. Věk Age
- a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-45
 - d. 46-55
 - e. 56+
17. Jak dlouho pracujete v Aero? How long have you been working in Aero?
18. V jakém pracujete oddělení / útvaru? What department do you work in?
19. Typ pozice Type of your position
- a. Dělnický pracovník (blue-collar worker)
 - b. THP pracovník (pink-collar, administrative/office worker)
 - c. Vedoucí pracovník (white-collar worker)