

Interní PR a jeho vliv na spokojenost zaměstnanců ve výrobním sektoru

Radka Majchráková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Radka Majchráková
Osobní číslo: K22330
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Interní PR a jeho vliv na spokojenost zaměstnanců ve výrobním sektoru

Zásady pro vypracování

- Zpracujte rešerši odborné literatury se zaměřením na interní PR a vnitrofiremní komunikaci, firemní kulturu a motivaci zaměstnanců.
- Definujte cíl, metodiku a zformulujte výzkumné otázky pro dosažení cíle práce.
- Provedte kvalitativní výzkum s ohledem na zaměření práce.
- Na základě získaných dat zodpovězte výzkumné otázky a vyvoďte závěry a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ Iveta, STEJSKALOVÁ Dita a ŠKAPOVÁ Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace – Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0781-0.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamila Gamalová, MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2025**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne 1. 4. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na téma interního PR a jeho vlivu na spokojenost zaměstnanců pracujících ve výrobních firmách, zjišťuje jejich pohled na jednotlivé nástroje, aktivity a význam, který zaměstnanci přikládají firemní kultuře. Teoretická část vymezuje základní pojmy interní komunikace, interního PR a firemní kultury. V praktické části prezentuje výsledky výzkumu, jež probíhal ve dvou výrobních firmách a zhodnocuje odpovědi, jež vypověděli zaměstnanci daných společností. Cílem výzkumu a potažmo i celé práce je zjistit, jak zaměstnanci působící v tomto odvětví vnímají význam firemní kultury, jednotlivé nástroje interního PR a zda pocítují jejich vliv na míru jejich spokojenosti v daném zaměstnání.

Klíčová slova: interní public relations, firemní kultura, interní komunikace, spokojenost zaměstnanců, nástroje vnitrofiremní komunikace

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the topic of internal PR and the satisfaction of employees in manufacturing companies, it finds out their view on the internal PR tools, activities and importance that employees attach to corporate culture. The theoretical part defines the basic concepts of internal communication, internal PR and corporate culture. The practical part presents the results of the research that was carried out in two manufacturing companies and evaluates the answers that were given by employees of the given companies. The aim of the research and, consequently, the whole bachelor thesis is to find out how employees perceive the importance of corporate culture, single tools of internal PR and if they feel their influence on the degree of their satisfaction in their employment.

Keywords: Internal Public Relations, Corporate Culture, Internal Communication, Employee Satisfaction, Tools of Internal Communication

Děkuji Mgr. Kamile Gamalové, MBA za odborné a trpělivé vedení mé práce a za veškerou zpětnou vazbu, která mi pomohla nejen při psaní této práce, ale přinesla mi i užitečné poznatky do dalších studií. Děkuji také zástupcům ze zapojených společností REHAU Automotive s. r. o. a DUDR Tools s. r. o. za možnost uskutečnění výzkumu. Velké poděkování patří zaměstnancům těchto dvou společností, kteří si dobrovolně našli čas na účast ve výzkumu a ochotně odpovídali na veškeré dotazy. Dále děkuji Ing. Lence Horákové za možnost konzultace a podporu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	14
1.1 NÁSTROJE INTERNÍHO PR.....	16
1.1.1 Nástěnky.....	17
1.1.2 Intranet	17
1.1.3 Firemní časopis/noviny	18
1.1.4 Firemní rozhlas/rádio	19
1.1.5 E-maily a newslettery.....	19
1.1.6 Teambuilding	20
1.1.7 Další nástroje interního PR	21
1.2 EVENT MARKETING JAKO NÁSTROJ INTERNÍHO PR.....	22
1.2.1 Společenské akce pro zaměstnance.....	23
1.2.2 Firemní mítinky a prezentace.....	24
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.1 OSOBNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
2.2 NEOSOBNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	27
3 FIREMNÍ KULTURA	29
3.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	31
3.1.1 Hodnoty.....	31
3.1.2 Symboly	32
3.1.3 Rituály.....	32
3.1.4 Hrdinové.....	32
3.2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	33
4 METODIKA	35
4.1 CÍL A ÚČEL PRÁCE	35
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	35
4.3 METODA VÝZKUMU.....	35
4.4 CÍLOVÁ SKUPINA	37
4.5 ČASOVÉ ROZVRŽENÍ PRÁCE A VÝZKUMU	37
4.6 LIMITY A MOŽNOSTI PRÁCE	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI REHAU AUTOMOTIVE S. R. O.....	41
5.1 SPOLEČNOST REHAU V ČESKÉ REPUBLICE	41
5.2 AKTIVITY A NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ V RÁMCI INTERNÍHO PR SPOLEČNOSTI REHAU	41
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DUDR TOOLS, S. R. O.	45

6.1	AKTIVITY A NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ V RÁMCI INTERNÍHO PR SPOLEČNOSTI DUDR TOOLS	45
7	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	49
7.1	PARTICIPANTI	49
7.2	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	51
7.2.1	Nástroje interního PR obecně v dané firmě.....	51
7.2.2	Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Firemní časopis.....	53
7.2.3	Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Nástěnka	53
7.2.4	Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Intranet.....	54
7.2.5	Konkrétní PR nástroje v daných firmách: E-maily a newslettery	55
7.2.6	Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Osobní setkání (informační schůzky, porady)	56
7.2.7	Návrhy a připomínky.....	58
7.2.8	Firemní akce a eventy.....	58
7.2.9	Vztah interního PR ke spokojenosti zaměstnanců	59
7.2.10	Firemní kultura	61
7.2.11	Shrnutí výzkumu	64
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	66
8.1.1	Doporučení pro společnost DUDR.....	66
8.1.2	Doporučení pro společnost REHAU	66
8.1.3	Obecná doporučení.....	67
9	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	69
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Firmy dnes a denně pracují s pojmem Public relations (dále jen PR). Všude slyšíme, jak je důležité na PR pracovat a budovat jej – a to jak externě, tak i interně. Byť se může zdát, že se na interní PR někdy zapomíná, je stejně důležité jako to externí. I ono totiž může být nositelem příznivých změn v dané společnosti a budovat pozitivní obraz firmy stejně významným způsobem. Firmy obecně do rozvoje a budování svého PR investují nemalé peníze. Otázkou však je, do jaké míry se tyto snahy vrací? Tato bakalářská práce se zaměřila čistě na práci s interním PR a jeho vnímání ze strany zaměstnanců. Firma jakožto zaměstnavatel může budovat interní PR z mnoha důvodů – chce působit jako seriózní a stabilní zaměstnavatel, chce být atraktivní volbou pro kandidáty na trhu práce, chce mít pozitivní image v očích zaměstnanců i jejich rodin, chce zvýšit výkonnost a tím i následný obrát firmy... Důvody jsou různé a dosažení žádného z nich nemusí být nemožné – pokud se práce s interním PR uchopí správně. Jak však tyto snahy vnímají zaměstnanci? Je to něco, co ocení, co jim ulehčí práci, dá větší pocit spokojenosti v zaměstnání nebo jim práce s nástroji a aktivitami nepřináší žádnou přidanou hodnotu? To jsou otázky, na které chce tato práce odpovědět.

Není však interní PR jako interní PR, a zvláště ve výrobním sektoru může být jeho budování složité. Výrobní firmy většinou disponují rozlehlým pracovištěm, na kterém nemusí být snadné dostat se ke každému pracovníkovi. Provoz na směny, bezpečnostní opatření v halách neumožňující vstup dalším osobám, náročnější pracovní podmínky i horší dostupnost informací pro pracovníky ve výrobě – to vše jsou faktory, které mohou snahu o budování interního PR firmě značně ztížit.

Firmy působící ve výrobním sektoru pracují zpravidla s vysokým počtem zaměstnanců a často také řeší problémy efektivity interní komunikace. Zaměstnanci dále pracují v prostředích, která jsou mnohdy psychicky i fyzicky náročná (směnný provoz, monotónní práce, rizikové prostředí, fyzicky náročná práce), čímž může snáze dojít k nižší motivaci k pracovnímu výkonu, což může mít dopad na jejich produktivitu práce. Nástrojem, který může tyto dopady alespoň částečně eliminovat je práce s interním PR, a proto je jeho role ve firmách výrobního sektoru tak specifická.

S tématem interního PR také úzce souvisí téma firemní kultury. Právě ve výrobním sektoru, ve kterém největší skupinu zaměstnanců tvoří zpravidla dělníci, je práce s přístupem k zaměstnancům klíčovým bodem k jejich udržení. Dělníci totiž mají většinou při změně

práce určitou volbu – volí přechod za lepší nabídkou (mzda, benefity bez ohledu na pracovní prostředí) nebo lepšími pracovními podmínkami (což může zahrnovat i mzdu a benefity, ale i přístup k zaměstnanci, kulturu prostředí, kolektiv apod.). U této profese daní lidé nevolí mezi „lehčí“ a „těžší“ prací – dělnické pozice ve výrobním sektoru jsou náročné vždy. Pracovníci volí mezi tím, co jim daná firma nabízí. Otázkou zůstává, zda i tito lidé působící ve výrobním sektoru, vnímají význam firemní kultury a zda pro ně hraje roli. Kromě tohoto tato bakalářská práce zároveň zjišťuje efektivitu jednotlivých nástrojů PR a pohledy zúčastněných participantů na ně. Tato bakalářská práce tedy přináší poznatky získané přímo „z terénu“ dvou výrobních firem, které u nás v České republice působí.

Teoretická část představuje pojem interního PR a jeho jednotlivé nástroje, dále navazuje na představení pojmu firemní kultury a vzhled do této problematiky. Krátce popisuje také faktory ovlivňující subjektivní lidské vnímání spokojenosti v zaměstnání. Vysvětluje, jakým způsobem byl výzkum k této bakalářské práci prováděn a proč.

Praktická část navazuje na téma teoretické části – mluví však o něm v terénu již se zúčastněnými participanty. V praktické části jsou představeny firmy, jejichž zaměstnanci se výzkumu zúčastnili a vysvětleny důvody zapojení právě těchto firem. Zhodnocuje získané odpovědi, přináší pohled zaměstnanců a vyvozuje závěry, které výzkum přinesl. Na ně posléze reaguje případnými poznatky a doporučeními nejen pro zúčastněné firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Obor public relations (zkratkou pouze PR) obsahuje mnoho oblastí, v základu jej však můžeme rozdělit na interní a externí. V dřívějších dobách vycházelo PR ze základního rozdělení na komunikaci směrem dovnitř organizace (interní PR) a ven (externí PR). Externí PR promlouvá k cílovým skupinám z řad široké veřejnosti, kdežto interní PR se soustředí na komunikaci směrem dovnitř firmy a jeho cílovou skupinu tvoří příslušníci vnitřní veřejnosti, nejčastěji tedy zaměstnanci daného podniku, dále pak třeba akcionáři (v případě akciových společností), (Hejlová, 2015, s. 152).

I v rámci interního PR se však komunikace dále dělí, protože i ona má své vlastní cílové skupiny. Ty je třeba rozlišit a komunikaci jim přizpůsobit (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 56). Nejenže zaměstnance podniku nemusí zajímat data, jaká například potřebuje podnik komunikovat akcionářům, ale ani akcionáře nemusí zajímat aktivity, které podnik komunikuje směrem k zaměstnancům. Dále bude samozřejmě rozdílný i způsob a užívané nástroje komunikace. Každá cílová skupina potřebuje svůj způsob komunikace, který je uzpůsoben jejímu prostředí, komunikovaným aktivitám i komunikačním kanálům, které daná cílová skupina nejvíce využívá. Pro tuto práci jsou důležití jako cílová skupina zaměstnanci, a proto se tato práce zabývá interním PR právě ve vztahu k nim.

„Interní public relations jsou v evropském chápání považována za pevnou součást všeobecných public relations“ (Svoboda, 2009, s. 88). „Rozdělení na interní a externí PR se však stále používá ve smyslu segmentace cílových skupin“ (Hejlová, 2015, s. 152). Teorie ale nevyklučuje, že by se tyto dva prvky nemohly v praxi navzájem propojovat, protože všechny aktivity, které se běžně používají pro vnější PR komunikaci, se mohou a měly by se používat i směrem dovnitř (Holá, 2017, s. 30).

Interní PR „působí uvnitř firmy v oblastech, kterými se dříve zabývalo spíše oddělení HR, tedy motivování, vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců, přenos firemních hodnot a sdílení firemní kultury“ (Hejlová, 2015, s. 152). Václav Svoboda (2009, s. 88) však připomíná, že interní PR aktivity musí být dlouhodobě budovány a nemohou být řešeny nárazově.

Hlavním účelem komunikace směrem k zaměstnancům je vytváření pocitu sounáležitosti s firmou a posilování vnitřní integrity (formování vědomí „my“ – „firma“) (Mužík a Krpálek, 2017, s. 42).

Ladislav Kopecký ve své publikaci Public relations: Dějiny – teorie – praxe dokonce řadí vnitřní komunikaci se zaměstnanci k hlavním činnostem PR: dokazuje to dle něj existence

celé řady příkladů, kdy reputace a image firmy byly zdevastovány vlastním přičiněním, a to necitlivým a chybným přístupem k vlastním zaměstnancům (Kopecký, 2013, s. 193). Když má podnik dobře propracované interní PR, může z něj těžit i z pohledu očí veřejnosti. To již podniky zřejmě pochopily, protože zejména interní PR je oborem, který se v poslední době intenzivně rozvíjí (Hejlová, 2015, s. 152).

A proč by podniky na interní PR neměly zapomínat? Protože vlastní zaměstnanci jsou pro podnik stejně životně důležitou skupinou jako zákazníci – právě oni totiž se zákazníky jednají (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 124). Dalším důvodem je, že o interní PR stojí i samotní zaměstnanci: „Ukazuje se, že zaměstnanci organizace se zajímají o to, jak se vyjádřil ředitel firmy v lokálním rádiu nebo novinách k úspěchu na posledním brněnském veletrhu, jaké bude podnik vyrábět nové produkty nebo jak se líbí novým kolegům a kolegyním na pracovišti“ (Svoboda, 2009, s. 88). Práce s interním PR navíc může posílit motivaci zaměstnanců do práce a pocit sounáležitosti. Je dobré ve firmách nezapomínat na to, že zaměstnance potřebujeme – právě oni totiž firmu tvoří. Především se však právě zaměstnanci, kteří mají pozitivní postoj vůči svému zaměstnavateli, stávají tím nejlepším nástrojem PR.

„Budování dobrých vztahů se zaměstnanci podporuje firemní image, pracovní výkonnost, snižuje fluktuaci pracovníků a vede k přenosu pozitivní firemní image k dalším skupinám veřejnosti“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 64).

Některá literatura hovoří o vztazích k vnitřní veřejnosti (v našem případě zaměstnancům) jako o „employee relations“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 187) nebo „human relations“. „Chytrá organizace jim věnuje velkou pozornost, protože je prokázáno, že správně motivovaný pracovník v dobrém kolektivu a důvěřující svému zaměstnavateli vykazuje mnohem vyšší produktivitu práce, než nespokojenec ve stresu až strachu“ (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 61). Interní PR buduje každá firma dle svých vlastních potřeb a možností (finančních, personálních, časových apod.) a pomocí jeho nástrojů komunikuje stanovené cíle.

„Hlavním cílem komunikace vůči zaměstnancům je obvykle budování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu firmy a zejména k pozitivnímu vyjadřování se o vlastním zaměstnavateli“ (Přikrylová, 2019, s. 123). Pokud chce být firma vnímána zaměstnanci pozitivně, je budování interního PR nezbytné. Další úlohou interních PR aktivit je také ovlivňování názorů a v konečném důsledku formování takových postojů pracovníků, které jsou pro zaměstnavatele žádoucí

(Holá, 2017, s. 31). Mezi další, druhořadé cíle interního PR, můžeme zařadit transparentní informovanost o firmě.

Zaměstnanci však znají svou firmu zevnitř, a proto je zásada, že perfektní public relations potřebuje nejen komunikaci, ale i akci, v praxi naprosto zásadní. Firma může komunikovat o firemní kultuře, ušlechtilých posláních nebo oddanosti managementu zaměstnancům cokoliv, ale aby tato komunikace zněla pravdivě, musí ji zaměstnanci pocítit na vlastní kůži (Kelleher, 2021, s. 101).

V celkovém souhrnu je interní PR „důležitým komunikačním nástrojem, který propojuje interní marketing s interní komunikací firmy“ (Holá, 2006, s. 32) a firmy by neměly ubírat na jeho důležitosti, protože tvoří stavební kámen celé firemní kultury a toho, jakým způsobem zaměstnanci a jejich rodiny firmu vnímají. Cílem firmy samozřejmě je, nebo by mělo být, aby jejich postoj vůči firmě byl pozitivní.

I u interního PR je důležité měřit a monitorovat jeho efektivitu. Firmy do interního PR vkládají nemalé prostředky, a proto pochopitelně chtějí, aby byly co nejúčinnější. „Pro měření efektivnosti jednotlivých akcí interního PR se nejčastěji používají monitoringové techniky v podobě různých anket mezi zaměstnanci, více či méně organizované, v široké škále možností od přímých dotazů v rámci porady nebo manažerských pochůzek až po anonymní názory vhazované do schránek k tomuto účelu“ (Holá, 2006, s. 73). Firmy by měly aktivně pracovat se zpětnou vazbou zaměstnanců. Zpětná vazba je velmi důležitá k transformaci a změnám správným směrem (tzn. směrem, který bude funkční: který zaměstnancům bude vyhovovat, ztotožní se s ním, využijí jej). K získání zpětné vazby mohou využít mnoho nástrojů interního PR, prostřednictvím kterých zaměstnanci komunikují. Z těchto nástrojů tedy mohou vytvořit oboustranný komunikační kanál.

1.1 Nástroje interního PR

Nástroje, které mohou podniky využít k budování a realizaci interního PR, je mnoho. Dané nástroje, jaké firmy využívají či mohou využít, se liší mnoha faktory: velikostí firmy, jejím zaměřením, vyhrazeným rozpočtem. Hejlová (2015, s. 152) tyto nástroje řadí do tří skupin dle způsobu komunikace: 1) elektronická (e-maily, newslettery, intranet apod.), 2) eventy (společné firemní akce a setkávání) a za 3) firemní média (tištěné časopisy, publikace, brožury, videa apod.). Setkat se však můžeme také s firemním rozhlasem a zřejmě nejlidovějším nástrojem interního PR jsou nástěnky. Těmito nástroji firmy nejen budují

interní PR, ale také realizují své komunikační aktivity směrem k zaměstnancům. Nástroje interního PR jsou využívány i v rámci celkové interní komunikace.

1.1.1 Nástěnky

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, který je vhodný zejména v případě, že informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je měli zaměstnanci na očích, ale i pro zajištění přenosu denních aktuálních informací (Holá, 2011, s. 202). Nejčastěji na nich najdeme různé plakáty a letáky týkající se informací o firmě/firemních akcích, směrnice, rozpis služeb/pracovní plány či jídelníček. Jejich umístění ve firmách by mělo být směřováno tak, aby k nim měl přístup každý zaměstnanec, například ve svačinových místnostech, šatnách či jídelnách. Janda (2003, s. 91) je ve své publikaci popisuje jako „skvělý a levný komunikační prostředek“. Jejich obsah však musí být konkrétní a atraktivní, jinak je nikdo nebude číst a brát vážně. Na nástěnkách musí být praktické informace, které jsou důležité pro práci zaměstnanců. Jinak budou nástěnky prázdnou ideologickou výkladní skříní (Janda, ibid). „Nástěnka může v podstatě poskytovat stejné informace jako firemní časopis nebo noviny s tím, že ji lze velmi jednoduše aktualizovat“ (Holá, 2011, s. 202). Náklady na nástěnky jsou však „několikanásobně nižší než interní časopis“ (Janda, 2003, s. 64). Pokud se k nástěnce ještě nainstaluje schránka určená pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců, může taková nástěnka tvořit oboustranný komunikační kanál (Holá, 2011, s. 202).

Výhodou nástěnek je také to, že mohou být umístěny přímo na pracovišti, například ve výrobních halách na zdech u vchodu atd. Nehrozí jim zničení a pokud by došlo k jejich poškození, jsou náklady na výměnu velmi nízké.

1.1.2 Intranet

„Intranet je interní síť firmy fungující na principu internetových protokolů. Tato vnitřní síť není přístupná vnějšímu okolí, je chráněná a oddělená od běžně dostupných internetových aplikací“ (Holá, 2011, s. 205). Zavedením intranetu se může firma významně přiblížit své digitalizaci. Firmy dnes již využívají intranet pro mnoho účelů – například jako digitální úložiště všech dokumentů, ale i k digitalizaci žádostí o dovolenou a školení nebo půjčování pracovních pomůcek či firemních aut.

Je však velmi důležité, aby firma pojala práci s intranetem věcně i prakticky – zaměstnanci zde musí dostat informace, které potřebují nebo chtějí získat, které je zajímají, jinak intranet nebudou využívat, protože pro ně nebude atraktivní.

Jako vůbec nejúčinnější lákadlo zaměstnanců na intranet je informace o jídelníčku v kantýně a elektronická výplatnice (Bednář, 2018, s. 42). Zároveň může být intranet využit ke sběru zpětné vazby, např. formou ankety, kdy má každý zaměstnanec možnost hlasovat (vyjádřit se) pár kliknutími.

Intranety ve firmách jsou dnes mnohdy různorodě strukturované a nabízí tak velkou řadu využití. Díky tomu představují také souhrnný prostředek všestranné interní komunikace (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

Zvlášť významnou roli může hrát intranet ve firmách, ve kterých jsou zaměstnanci různě rozptýleni – na různých pobočkách, lidé pracující z domova atd. Tady je intranet nezastupitelným zdrojem informací, který umožňuje všem zaměstnancům dostávat potřebné informace a propojovat je s centrálou (Kovaříková, 2016, s. 52).

1.1.3 Firemní časopis/noviny

Firemní noviny jsou „velmi účinný prostředek, který může být zajímavý i pro širší okolí“ (Němec, 2006, s. 128), záleží však na jeho pojetí. V případě, že je obsah zpracován zajímavě a čtivě, představují firemní noviny zajímavý prostředek pro komunikaci i směrem k rodinám zaměstnanců či svým obchodním partnerům.

Základem firemního časopisu, v kontextu interního PR, jsou však samotní zaměstnanci: časopis je tvořen primárně pro ně. Zaměstnanci se s ním musí identifikovat, musí se jim líbit a musí se na něj těšit (Pavlíčková, 2004, s. 160).

Obsahem časopisu může být představení nových produktů, spolupracovníků, plánovaných akcí či dosažených úspěchů firmy a její publicita (co se o dané firmě kde psalo). Dále také lze jejich prostřednictvím pográtulovat zaměstnancům k významným jubileím nebo ocenit nejšikovnější/nejlepší zaměstnance. Zajímavým doplněním obsahu může být dle Pavlíčkové (2004, s. 159) také prostor pro soukromou inzerci zaměstnanců. To však spíše již pouze v případě, že je časopis určen pouze vnitřní veřejnosti a nedistribuuje se také obchodním partnerům. Obsah je však vždy v linii firemní strategie (Kopecký, 2013, s. 168). „Firemní časopisy a noviny jsou většinou oblíbené u velkých, většinou výrobních firem s odloučenými pracovišti, avšak i v malé firmě může tento komunikační kanál napomoci interním PR a

personální práci firmy“ (Holá, 2011, s. 201). Firemní časopis může také významným způsobem přispět k informovanosti zaměstnanců a celkové soudržnosti kolektivu (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 62). Pro časopis mluví také tradice této formy komunikace. Tištěná média jsou stále oblíbená a mnoho lidí je také považuje za přehlednější než jejich online verze (Boucník a kolektiv, 2011, s. 223). Časopis však může být vydáván tištěnou i elektronickou formou.

V České republice existuje soutěž Firemní komunikace, kterou pořádá sdružení CZECH TOP 100. V rámci soutěže se také každoročně vyhodnocuje firemní časopis ve dvou kategoriích: časopisy určené pro klienty a zákazníky a časopisy určené pro zaměstnance. V roce 2023 se například na druhém místě v kategorii časopisů pro zaměstnance umístil časopis GO!, který vydává společnost Orlen (Czech Top 100, © 1993-2025), provozující síť čerpacích stanic v celkem 7 zemích Evropy (Orlen, © 1999-2024).

1.1.4 Firemní rozhlas/rádio

Firemní rozhlas může obsahově přinášet stejné informace jako firemní noviny, přenos informací tímto komunikačním kanálem však může být pro zaměstnance zábavnější a tím i přijatelnější (Holá, 2011, s. 202). Příkladem využití firemního rádia v praxi je řetězec Billa, který se rozhodl vytvořit jej tak, aby byl účinný oběma směry – k zaměstnancům i zákazníkům. Každé ráno vysílá svou vlastní ranní show, která informuje zaměstnance o novinkách z centrály a ostatních prodejen, zaměstnanci mají možnost nechat si zahrát písničku na přání. Součástí vysílání je však také předpověď počasí a zprávy z domova i zahraničí. Pro zákazníky nabízí rádio kromě hudby i aktuální slevy a rady, tipy a nápady z oblasti kulinářství. Vysílání navíc jede živě (Semerádová, 2018). Firemní rozhlas je ale velmi náročný jak na pořizovací náklady, tak na produkci. Pokud si jej však firma může dovolit, nabízí originální a neotřelý způsob komunikace k zaměstnancům (Kovaříková, 2016, s. 54).

Díky své rychlé a operativní informovanosti může být firemní rozhlas významným nástrojem například v době krizové komunikace (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

1.1.5 E-mailly a newslettery

Dalším nástrojem interního PR jsou direct mailly v jakékoliv podobě – osobní mailly, hromadná sdělení nebo newslettery. Jejich úkolem je informovat, velkým nebezpečím je však e-mailové přehlcení. Každý e-mail, který je tedy odesílán, by měl mít informační

důležitost a hodnotu – jinak je zaměstnanci nebudou chtít číst a maily začnou padat mezi spam.

Právě e-maily se staly zřejmě nejčastějším nástrojem komunikace ve firmách. Příjemce obdrží zprávu ve vteřině, kdy ji odesíláte, a navíc jsou velmi jednoduché na výrobu – nepotřebujete k nim žádného grafika, webového vývojáře nebo programátora (Stone and Jacobs, 2008, s. 375).

Velmi oblíbené se staly v posledních letech zaměstnanecké newslettery. Newsletter můžeme popsat jako informativní zpravodaj, který vychází v určitých intervalech. Vyskytuje se ve formě hromadného e-mailu pro určitou skupinu odběratelů a nejčastěji informuje o dění ve firmě nebo o pořádaných akcích a jeho cílem je budovat loajalitu odběratelů (Burešová, 2022, s. 99). V některých firmách dokonce nahrazují firemní noviny a časopisy, jejich obsah se totiž v zásadě neliší. „Elektronická verze newsletteru přináší úsporu nákladů, zaručuje větší flexibilitu, aktuálnost a rychlou zpětnou vazbu (Kopecký, 2013, s. 168). Firemní newslettery mají velký potenciál – nabízí možnosti, jak zaměstnance upozornit na zajímavé skutečnosti, které se ve firmě dějí, a mohou je vtáhnout do firemního dění. Také mohou nalákat zaměstnance na firemní intranet, na který se mohou z newsletteru prokliknout (Kovaříková, 2016, s. 54). Ani u newsletterů není třeba odborný zásah designéra či programátora. Díky velkému množství šablon a aplikací si dnes newsletter může vytvořit každý dle svých potřeb a preferencí bez potřebnějších odborných znalostí a vyšších nákladů.

1.1.6 Teambuilding

Další z nástrojů, které mohou firmy použít pro budování příjemné atmosféry na pracovišti a kolegiálních vztahů, jsou teambuildingy. Teambuilding se zabývá budováním týmu, zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, komunikaci v přímém spojení a uvědoměním si fungování skupiny jako týmu (Mohauptová, 2005, s. 21). Lze jej provádět prostřednictvím workshopů přímo ve firmám, nebo výjezdem týmu mimo pracoviště, kde se účastníci mohou seznámit v neformálním prostředí a budovat vzájemnou spolupráci prostřednictvím různých her, cvičení a úkolů nebo nevšedních zážitků – možností, jak teambuilding pojmout, je mnoho. Chtěným účinkem teambuildingu je pak nejen stmelení kolektivu a lepší spolupráce a komunikace v týmu, ale také přirozenější splynutí jedinců s firemní kulturou (Mohauptová, *ibid*).

1.1.7 Další nástroje interního PR

Mezi další nástroje interního PR můžeme zařadit interní školící programy, workshopy, výroční zprávy, firemní předměty a dárky, nabídku firemních produktů a služeb zaměstnancům nebo firemní televizi (ať už ve formě tradičního televizního zpracování nebo jen jako nosiče sdělení, který je na dobře dostupném místě a na kterém se promítají různé plakáty a informace).

Interní školící programy jsou časově náročným, avšak efektivním nástrojem interního PR. Jsou velmi konkrétní a pomáhají zaměstnancům lépe pochopit firemní cíle, přijmout je za své nebo předávají své firemní know-how. „Při těchto programech by jednotliví manažeři měli přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se následně odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníka“ (Holá, 2011, s. 194).

Výroční zprávy většinou bývají součástí business plánu a mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě v aktuální době. Jsou určeny pro vnější i vnitřní veřejnost a slouží jako souhrnná zpráva o činnosti firmy (Holá, 2011, s. 200). Ve své podstatě se totiž jedná o „dokument propojující interní komunikaci organizace s komunikací externí“ (Švehla a Kašík, 2014, s. 23). Zaměstnanci z výroční zprávy mohou zjistit mnoho informací, což pomáhá k vyšší transparentnosti. „Výroční zpráva také někdy obsahuje plány firmy do budoucna, informace o dalším nasměrování firmy, jejích nejbližších cílech a strategii“ (Holá, 2011, s. 200). V některých firmách pracují s výroční zprávou jako interním komunikačním/PR nástrojem tak, že vedle jejího plného znění vydávají také zkrácenou verzi pro zaměstnance (Přikrylová, 2019, s. 128).

I firemní předměty a dárky, jako jsou například propisky, klíčenky, hrnky či firemní oblečení mohou zvýšit u zaměstnance jeho pocit sounáležitosti k firmě nebo jej motivovat k lepším výkonům. Tyto předměty jsou také vhodné jako vánoční či jubilejní dárek (Holá, 2011, s. 204). Tyto drobné dárky také podporují firemní logo a slogany hlavních komunikačních kampaní (Pelsmacker, 2003, s. 311).

Dále zde spadají také etické kodexy, směrnice, manuály a dokumenty podobného charakteru či firemní sociální sítě, které (opět) mohou sloužit pro vnitřní i vnější komunikaci a firemní eventy, kterým se podrobně věnuje kapitola 1.2.

1.2 Event marketing jako nástroj interního PR

„Důležitým nástrojem komunikace je pořádání událostí“ (Hejlová, 2015, s. 141). K tomu slouží právě event marketing. „Event marketing je marketingově komunikační nástroj, který slouží k vytváření zážitků pomocí organizování různých forem událostí. Je komplexním nástrojem marketingové komunikace, který v sobě zahrnuje několik aktivit – od přípravy přes plánování, realizaci různých druhů, typů a forem eventů až po jejich následnou kontrolu“ (Jurášková a Hornák, 2012, s. 68). Nejedná se tedy jen o uspořádání eventu jako takového, ale i mnoho komunikačních aktivit kolem.

Pojmem event se rozumí uskutečnění a zprostředkování zážitků včetně jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy s cílem dlouhodobě udržet vztahy mezi firmou a jejími cílovými skupinami (Přikrylová, 2019, s. 128). V rámci zaměření práce se zaměřujeme na cílovou skupinu, již tvoří zaměstnanci podniku, případně doplněnou o jejich rodinné příslušníci a blízké.

Výhodou integrace eventů, na rozdíl od jiných nástrojů interního PR (například firemních časopisů, které jsou velmi nákladné) je, že je mohou využít firmy bez ohledu na velikost a počet zaměstnanců – pojetí eventu si každá firma upraví dle vlastních potřeb a dostupných financí. Malé vánoční posezení si může uspořádat i firma s 5 zaměstnanci, firemní časopis by však vydávala složitě, nákladně a bez toho, aniž by ho měl kdo číst. O mnohých výhodách event marketingu píše i mnoho autorů:

„Eventy jsou nástrojem komunikace, který mohou využívat všechny typy firem či organizací, od malých po velké korporace“ (Hejlová, 2015, s. 141). Jejich velkou výhodou je možnost přímé komunikace s účastníky a vytvoření individuálního zážitku (Karlíček, 2023, s. 137). To může mít značný vliv na to, jakým způsobem bude zaměstnanec na danou firmu nahlížet – emoce se nejlépe vytváří pomocí zážitků a eventy zážitky nabízí. Firma však musí dobře promyslet, jakým způsobem event pojme, aby byl funkční, zaměstnance zaujal a nejednalo se jen o neúčinně a zbytečně vynaložené peníze. Pokud však event zaměstnance baví a je z něj již například vytvořená tradice, na kterou se každoročně celá firma těší, jedná se o velmi mocný nástroj. A pokud samotný koncept akce vychází již z iniciativy zaměstnanců, je to úplně ten nejideálnější stav, jakého firma může v oblasti interního PR dosáhnout.

Bylo by bláhové si myslet, že firmy pořádají eventy jen pro potěšení svých zaměstnanců. „Integrace event marketingu do komunikace se zaměstnanci je zaměřená účelově a vždy záleží na interních cílech komunikace v té které oblasti. Event marketing bývá využíván explicitně tehdy, je-li třeba pozvednout motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu k firmě“ (Šindler, 2003, s. 35). Nejčastějším důvodem pro pořádání firemních eventů je zvýšení loajality zaměstnance vůči firmě a budování vztahů jak k zaměstnavateli, tak i mezi zaměstnanci. Pokud je zaměstnanec vůči firmě loajální a má k firmě pozitivní postoj, je větší pravděpodobnost že ve firmě zůstane a firmě odpadne starost s hledáním a zaučováním pracovníka nového.

Pořádání eventů pro zaměstnance vždy vypadá dobře nejen směrem dovnitř, ale je vidět i navenek – zvláště když na eventy mohou přijít i rodinní příslušníci zaměstnanců. A pokud se zaměstnanci mohou do organizace eventu sami zapojit a spolupodílet se na něm, významně to může zvýšit zájem zaměstnanců o event. „Pokud do samotné přípravy a organizace zapojíme samotné zaměstnance, dáme jim možnost být nejen konzumenty, ale také podílíky na něčem, co je přesahuje. Ne každý je schopen zapojit se stejnou měrou, na druhé straně z psychologického hlediska stačí, když člověk může například „jenom“ hlasovat v anketě, a mít tak pocit spoluzodpovědnosti“ (Bednár, 2018, s. 51).

Firmy ale stále musí mít na paměti, že ne každý event bude pro všechny. Proto je ideální kombinace vícero druhů eventů několikrát do roka, aby si „každý přišel na své“.

1.2.1 Společenské akce pro zaměstnance

Společenské akce pro zaměstnance mohou mít dvojí charakter – formální a neformální. Formální společenskou akcí bude například ples firmy, neformálním setkáním může být vánoční večírek nebo zabijačka, na kterou mohou zaměstnanci vzít i své rodiny. Pořádání akcí, kam mohou dorazit i rodinní příslušníci daných zaměstnanců může být užitečným nástrojem pro budování interního PR, protože „firma více či méně, přímo i nepřímo ovlivňuje rodinné vztahy svých zaměstnanců a je samozřejmě žádoucí, aby i rodinní příslušníci měli pozitivní vztah k firmě“ (Holá, 2011, s. 196).

Pořádání společenských akcí je vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, poznání zaměstnanců mezi sebou a posílení jejich sounáležitosti jak ve vztahu k firmě, tak i kolektivu.

1.2.2 Firemní mítinky a prezentace

Firemní mítinky a interní prezentace jsou formální akcí, jež poskytuje prostor pro setkání všech zaměstnanců (nebo alespoň větší části z nich) a je vhodná pro prezentaci strategických cílů pro následující období, chystaných organizačních změn nebo výsledků a úspěchů minulého období. Zde se také naskýtá vhodná chvíle pro odměnění nejlepších zaměstnanců. Tyto mítinky jsou výchozím bodem pro celoroční práci interních PR aktivit (Holá, 2011, s. 193 – 194).

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace tvoří základ komunikace v jakékoliv firmě či organizaci, byť je její význam často velmi podceňován (Hejlová, 2015, s. 152). Úloha interní komunikace je v podniku velmi důležitá – pokud chceme, aby lidé dělali svou práci dobře, je potřeba, aby znali své působení v širším pojetí a chápali cíle a souvislosti.

„Interní komunikace je kontinuální proces, jehož dlouhodobým cílem je sdílení vize společnosti všemi zaměstnanci“ (Boucník a kolektiv, 2011, s. 209). „Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu o tom, kam směřuje. Nejde pouze o obchodní cíle, důležité je také vědět, jaké projekty nebo programy firma podporuje, co sponzoruje, jaký je její vliv v činnosti na životní prostředí a zda se jej snaží minimalizovat... To vše pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti a hrdosti na to, že jsou součástí právě této firmy“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 130). Nejčastější formou, kterou české firmy u aplikování interní komunikace v praxi využívají, je právě interní PR, které je velmi důležitým prvkem integrované interní komunikace (Holá, 2017, s.30).

Ve svém základu je interní komunikace organizace odrazem její vnitřní kultury a identity (Švehla a Kašík, 2014, s. 22).

Některá literatura také pracuje s pojmem „vnitrofiremní komunikace“. Její podstata je však naprosto stejná jako u interní komunikace, jedná se pouze o rozdílné pojmenování.

Firmy se často zaměřují na externí komunikaci a zapomínají na své vlastní zaměstnance, kteří jsou skutečným základem úspěchu firmy, protože firma stojí na cílevědomé spolupráci svých zaměstnanců. A zaměstnanci jsou motivováni pouze na základě vzájemné spolupráce a komunikace (Holá a Pikhart, 2013, s. 20). Práce managementu a představenstva firmy na budování interní komunikace může významně ovlivnit výkon svých zaměstnanců. „Funguje-li systém vnitropodnikové komunikace, jsou pracovníci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován a ne demotivován, ví, co se od něho očekává, je ochoten s ostatními „táhnout za jeden provaz“ (Hloušková, 1998, s. 13).

Aby firma zjistila, zda je interní komunikace účinná a jak na zaměstnance působí, může provést analýzu komunikace. Zpětná vazba je velmi důležitá pro to, aby firma zjistila, zda se jí daří naplňovat cíle, které si stanovila (např. aby postoje zaměstnanců vůči firmě byly pozitivní). Analýzou interní komunikace můžeme zjistit například jaká je loajalita zaměstnanců firmy (a v čem jsou případné bariéry), co si o firmě zaměstnanci myslí nebo

jaký je jejich vztah vůči firemní kultuře (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 73). Pokud jsou výsledky analýzy negativní a zaměstnanci se s firmou neztotožňují a jejich loajalita je nízká, můžeme jejich postoje vůči firmě ovlivnit právě prací s nástroji interní komunikace a interního PR. Interní komunikace úzce souvisí s nástroji a cíli interního PR a ve svých aktivitách se intenzivně prolínají a doplňují. Nutno podotknout, že práce na změně postojů zaměstnanců vůči firmě je dlouhodobý proces, jehož výsledky budou viditelné v řádech měsíců až let. Úspěch může zaručit pouze strategicky založená a dlouhodobá komunikace (Němec, 2006, s. 128).

Pokud zaměstnanci nejsou zapojeni do komunikačního procesu a nedozvídají se informace oficiální cestou, rozvíjí se šeptanda, která vyvolává mnoho otázek. Tak se začínají šířit fámy a lži (Janda, 2003, s. 111). S narůstajícím nedostatkem informací ve firmě narůstá i prostor k šíření nejrůznějších fám a drbů. „Fámy mají tu vlastnost, že i když si člověk uvědomuje, že jde o fámku, stejně jí věří a zahrnuje ji do svého rozhodování, jako kdyby to byla pravda – přesně v duchu rčení, že na každém šprochu je pravdy trochu“ (Bednář, 2018, s. 41). Firmy by tedy měly pravidelně „zásobovat“ své zaměstnance relevantními, důležitými, a především pravdivými informacemi, aby prostor pro vznik drbů eliminovali.

V případě, že interní komunikace funguje špatně a do kolektivu zaměstnanců jsou vysílány nepřesné nebo zavádějící informace, může to dokonce způsobit i motivační problémy zaměstnanců do práce (Brooks, 2003, s. 62). Nefunkční interní komunikace má špatný dopad i na ovzduší ve firmě, rozkládá vztahy na pracovišti a zároveň nemůže fungovat ani vzájemná spolupráce (Kovaříková, 2016, s. 10). Zaměstnanci zároveň mají mít informace, které jim umožní nešířit nepravdivé informace o podniku (Přikrylová, 2019, s. 119). Způsob vedení interní komunikace může také velmi ovlivnit důvěru zaměstnanců ve své nadřízené a vedení, ať už dobrým či špatným směrem.

Interní komunikaci by firmy měly budovat nejen pro vytvoření příjemnější atmosféry ve firmě, ale i pro zachování pracovního procesu. Otevřenou komunikací vůči zaměstnancům může firma předejít mnohým problémům a nedorozuměním. Dobře fungující interní komunikace patří k významným zaměstnaneckým benefitům (Švehla a Kašík, 2014, s. 22), který neméně významněji přispívá ke spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

2.1 Osobní interní komunikace

Do osobní interní komunikace řadíme porady, pohovory, diskuze a eventy (eventům se blíže věnuje kapitola 1.2). Nejčastější forma osobní komunikace probíhá tzv. „face to face“ neboli

ústní formou. Tato komunikace má velkou výhodu: účastníci komunikace mohou ihned přijímat informace a zároveň poskytovat zpětnou vazbu, což předchází vzniku komunikačního či informačního šumu. Její nevýhodou je však časté nezachycení informace. Proto je nutné doplňovat ústní komunikaci pro její uchování písemným nebo jiným záznamem (Holá, 2011, s. 191).

„Pohovor můžeme definovat jako schůzku, obvykle mezi dvěma lidmi, při níž má každý z účastníků jasně vymezenou a s jasným účelem sjednanou roli“ (Adair, 1997, s. 130). Pohovory se využívají například k poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci.

Porady probíhají většinou v pravidelných intervalech a mohou mít několik účelů: rozhodnutí, sdílení informací, poskytování zpětné vazby, generování nápadů, posílení vztahů (Zhuo, 2020, s. 130 – 134). Dále slouží porady také jako motivační faktor či inspirace. „Pokud je porada funkční, je asi nejúčinnějším nástrojem interní komunikace ve firmě“ (Kovaříková, 2016, s. 56). V některých firmách se rozhodli pojmu porady kreativněji a dát jim nový směr – spojit event marketing s interním PR a integrovat je do nezbytných pracovních činností – a tak vznikají třeba setkání zaměstnanců u snídaně. Například ve firmě Hewlett-Packard tato setkání pojmenovali Breakfast Speech (hovory u snídaně) (Janda, 2003, s. 56). Tato novodobá pojetí porad mohou pomoci uvolnit atmosféru a dát prostor projevit se i těm zaměstnancům, kteří se jindy bojí či neodvážejí sdílet své nápady a poznatky. Právě porady jsou také vhodným místem pro diskuzi. Diskuze je volně plynoucí konverzace, v níž mohou lidé vyjádřit své názory nebo pocity a měla být limitována určitým tématem. Častěji se jedná o způsob, jak dojít k nějakému závěru (Adair, 1997, s. 145). Příjemným prostředím, které může pomoci diskuzi jsou také firemní akce pro zaměstnance, na kterých je neformální atmosféra a zaměstnanci jsou tak k diskuzi otevřenější.

2.2 Neosobní interní komunikace

Mezi neosobní formy interní komunikace patří komunikace písemná, vizuální a audiovizuální, jež se odehrává prostřednictvím médií. Je to například komunikace formou firemního časopisu, intranetu, televize, rozhlasu, e-mailu nebo nástěnky. S dostupností internetu velmi roste obliba využívání právě elektronické komunikace – je rychlá a dostupná každému, kdo je v dané chvíli připojen na internet.

Elektronická podoba komunikace umožňuje také velmi efektivní distribuci informací, sdílení a archivaci dokumentů s využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické

pošty nebo intranetu (Holá, 2011, s. 197). Podrobněji se těmto formám komunikace věnuje kapitola 1.1.

3 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy“ (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 76). Němec (2006, s. 75) ji dále popisuje jako „dlouhodobé klima panující v korporaci“.

Firemní kultura má často na pracovníky formativní vliv, dává jim motiv chování a jednání tím, že jim vštěpuje určité hodnoty a reguluje jejich vzájemné kontakty. V tomto smyslu vychází ze základních a rozhodujících představ, které si firma vytvořila a rozvinula a v jejichž rámci se naučila zvládat své problémy vnitřní integrace či vnější adaptace (Mužík a Krpálek, 2017, s. 78).

Firemní kultura není disciplínou, která by spadala pod jedno oddělení ve firmě – podílí se na ní úplně každý – tím, jak se chová, komunikuje, přistupuje k práci, problémům, ostatním. Smyslem formování vhodné firemní kultury je vytvoření takového prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, jsou motivováni k nejlepším výkonům a jsou zbaveni pocitu, že jsou pouhými nevýznamnými kolečky ve složitém aparátu (Němec, 2006, s. 75).

Důležitost firemní kultury spočívá v několika bodech: kvalitně nastavená firemní kultura zvyšuje nejen angažovanost a motivaci zaměstnanců, ale také jejich loajalitu vůči firmě. Motivovaní zaměstnanci navíc lépe a kvalitněji vykonávají svou pracovní činnost, což má přímý vliv na výkonnost celé firmy (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 44). V neposlední řadě samozřejmě spokojení a motivovaní zaměstnanci tvoří skvělou image a pověst své firmy – nestydí se za to, že v ní pracují, ale naopak.

„S firemní kulturou je to jako s komunikací – nemůžete ji nemít. I když nic neříkáte, něco to o vás vypovídá“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 82). Klima, které v podniku panuje, do velké míry odráží nastolené pracovní podmínky (Mužík a Krpálek, 2017, s. 41).

Kultura firmy úzce souvisí nejen s její výkonností a hodnotou, ale také s tím, jak zvládá změny (například integrace při fúzích a akvizicích), podporuje pohodu na pracovišti a prosazuje etické praktiky. Změna kultury může společnosti pomoci dosáhnout cílů, které se dlouho zdály nedosažitelné (Newton, 2023).

Firemní kultura však není důležitá jen pro firmu, aby si udržela zaměstnance a udržela si jejich loajalitu. Je také významným prvkem i pro člověka, jež si na trhu práce vybírá, ve které firmě chce působit: „firemní kultura hraje roli i při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která

odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám atd. – tj. vše, co představuje právě firemní kultura“ (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 77).

S přicházející generací Z (tj. lidé narození v letech 1996 až 2009) na trh práce přichází pro mnoho firem velká výzva právě v nutnosti budování firemní kultury. Mladí lidé si totiž potrpí na pracovní prostředí mnohem více než předchozí generace. „Výzkum konzultační firmy Randstad odhalil, že zhruba polovina mladých lidí by byla raději nezaměstnaná, než aby pracovala v prostředí, ve kterém se necítí dobře“ (Generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání, © 2022). Aby tedy firmy získaly v budoucnu dostatečný počet pracovníků, budou se muset umět přizpůsobit nárokům, které na ně jejich zaměstnanci budou mít – začít budovat firemní kulturu, pracovat na svém klimu a atmosféře, aby se u nich zaměstnanci cítili lépe.

To, že na firemním klimu záleží, dokazuje také Simon Sinek ve své knize *Lídři jedí poslední* (2015, s. 21 – 25) na příkladu změny firemního klimu v továrně HayssenSandiacre. Když tuto společnost v roce 1997 Bob Chapman koupil, měla velké finanční potíže a firemní kultura na tom byla ještě hůř – nerovná především k zaměstnancům, kteří pracovali jako dělníci a podléhali tak neustálé kontrole. Situaci se rozhodl řešit tím, že jim začal naslouchat. Narovnal práva zaměstnanců a přestal je škatulkovat na kancelářské pracovníky a dělníky. Pracovní vztah postavil na bázi důvěry. Dělníci měli během pracovní doby volný přístup k firemnímu telefonu, stejně jako lidé v kancelářích, zrušil „píchačky“ a zvon, který oznamoval řízený začátek a konec pauzy. „Během krátké doby se lidé ve společnosti začali považovat za rodinu. Pouhá změna prostředí, ve kterém pracovali, vedla k tomu, že se k sobě stejní lidé začali chovat jinak. (...) Toto se děje, pokud vedení organizace naslouchá lidem, kteří v ní pracují. Bez tlaku, nucení síly nebo síly zaměstnanci přirozeně spolupracují, aby jeden druhému pomohli a posouvali společnost dopředu“ (Sinek, 2015, s. 24 – 25).

Posilování firemní kultury může také pomáhat odstraňování komunikačních bariér ve firmě (Holá, 2011, s. 233).

Nejsou to však jen zaměstnanci, kteří firemní kulturu vnímají a pro které je určena. „Firemní kultura je důležitým způsobem, jímž firma dává o sobě vědět třemi směry, třem příjemcům: obchodním partnerům, klientům a zaměstnancům“ (Kovaříková, 2016, s. 15). První dvě skupiny se s firemní kulturou seznamují prostřednictvím externí komunikace, zaměstnanci prostřednictvím interní. Důležitost propojení mezi interní komunikací a firemní kulturou je nezpochybnitelná, protože právě díky interní komunikaci se firemní kultura dostává k zaměstnancům (Kovaříková, 2016, s. 16). A jak vnímají firemní kulturu zaměstnanci,

vnímá ji také veřejnost – a i podle ní si může vybírat, jakým způsobem bude na firmu pohlížet či do jaké firmy si budou jednotlivci z řad veřejnosti posílat životopisy. Pověst každé firmy vychází vždy zevnitř a do jisté míry odráží její vlastní firemní kulturu (Hejlová, 2015, s. 152). Někdy je tou nejlepší kampaní samotná firemní kultura (Pastier, 2023, s. 490).

3.1 Prvky firemní kultury

Podle Vysekalové, Mikeše a Binara jsou čtyřmi základními prvky firemní kultury symboly, hrdinové, rituály a hodnoty (2020, s. 77).

3.1.1 Hodnoty

„Hodnota je to, co je jedincem nebo skupinou považováno za důležité. Hodnoty se v podobě obecných preferencí promítají do rozhodování jedince, týmu či organizace a projevují se v tom, co lidé v organizaci považují za dobré nebo špatné, za přijatelné nebo nepřijatelné“ (Franková, 2011, s. 185). Tak jako má každý jedinec své vlastní hodnoty, mají své hodnoty i firmy.

Jako firemní hodnoty lze označit to, co je pro organizaci důležité nebo o co usiluje. Měly by proto, v případě zdravé organizační struktury, vycházet z firemní strategie. Příkladem může být průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců, udržování co nejnižší ceny výrobků, průběžné zdokonalování pracovních postupů, důraz na standard kvality služeb, rychlé řešení žádostí zákazníků, týmová organizace práce, zachování vyšší úrovně mezd či benefitů pro zaměstnance ve srovnání s trhem, které posléze umožňuje firmě získávat přednostně kvalitní pracovní sílu apod. (Urban, 2014, s. 15). Obecně můžeme říci, že firemní hodnoty tvoří významnou část firemní kultury – je to prvek, na který se v dané firmě dbá a firemní kultura na něj nejen navazuje, ale je jím i tvořena.

Firemní hodnoty nemusí být vždy formulovány písemně, přesto v každém podniku nějaké hodnoty platí a každý zaměstnanec, zákazník či obchodní partner si o nich postupně vytváří představu na základě vlastních zkušeností (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 82 – 83). Trendem poslední doby je také přidávání do firemních hodnot udržitelnost, rovnost, bezpečné pracovní prostředí pro všechny atd. Důležité však je, aby firemní hodnoty pojal za své hodnoty také zaměstnanec podniku. „Hodnoty mají vliv na výkonnost zaměstnanců, na jejich chování vůči ostatním zaměstnancům, zákazníkům či široké veřejnosti“ (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 43). Hodnoty firmy musí být vždy v souladu s jejím posláním a vizí, aby mohly být funkční i v praxi, ne pouze na papíře.

Hodnoty také mohou firmám pomoci v těžkých časech, kdy se nemohou opřít o úspěch nebo finance, ale stále se mohou opřít o své hodnoty. Zároveň mohou pomoci při filtraci zájemců o práci (Pastier, 2023, s. 47).

3.1.2 Symboly

Dalším základním prvkem firemní kultury jsou symboly. Jimi rozumíme například různé zkratky, slang, způsob oblékání nebo symboly postavení, které jsou známy jen členům dané organizace (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 77). Například to, zda zaměstnanci musí dodržovat určitý dress code nebo dokonce mají firemní uniformy či oblečení také patří k symbolům firmy.

Dress code nadále hraje roli při tom, jak bude daná firma vnímána: musí zaměstnanci chodit oblečení formálně? To značí seriózní firemní kulturu. Pokud mohou chodit oblečení neformálně, každý dle svého vkusu a pohodlí, pak můžeme mluvit spíše o přátelštější a uvolněnější firemní kultuře.

3.1.3 Rituály

Do firemní kultury patří také různé zvyklosti a chování, které se opakuje – celkově je můžeme nazvat rituály. Ty tvoří různé společensky nezbytné činnosti a projevy, jako třeba neformální aktivity (oslavy), formální schůzce, psaní zpráv, plánování nebo informační a kontrolní systémy (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 77). Pokud například firma pravidelně pořádá týmové porady u snídaně, která umožňuje diskuzi v uvolněnější atmosféře, pak i tyto snídaňové porady jsou firemními rituály tvořícími firemní kulturu. „Firemní zvyklosti, tradice, hodnoty a normy nevznikají nahodile, ale mají svůj význam (a to i v situacích, kdy je firma nevytváří záměrně). Lze je totiž chápat jako nástroje, které si organizace (její zaměstnanci a jejich vedoucí) vytvořila ke snadnějšímu řešení svých úkolů a problémů“ (Urban, 2014, s. 14). Způsob, jakým je utvářeno plánování, intenzita a forma schůzek, systémy kontroly a odměňování zaměstnanců, to vše jsou každodenní rituály, které jsou ve firmě neměnné, mají zde své místo a utváří firemní kulturu.

3.1.4 Hrdinové

Co je myšleno hrdiny? Může se jednat o skutečné či imaginární osoby, které slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, mohou představovat vzor ideálního zaměstnance či manažera a často jsou jimi samotní zakladatelé společnosti (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 77). V historii jsme se s hrdinou jako nositelem tradice a vzorem

ideálního zaměstnance mohli setkat ve firmě Baťa. Zakladatel firmy, Tomáš Baťa, představoval jakýsi kult osobnosti, vzor pro své zaměstnance jak z řad dělníků, tak i manažerů. Jako nositel hlavní myšlenky svého podnikání totiž věděl, že chce-li své zaměstnance motivovat ke kvalitně provedené práci, musí jít sám tím nejlepším příkladem – a pracovat ze všech nejvíc (Končítíková, 2022, s. 265 – 266).

Na důležitosti hrdinů v praxi se shoduje více autorů: „Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je trvalý příklad managementu“ (Urban, 2014, s. 58). Některé literatury namísto hrdiny pracují s pojmem „firemní osobnost“ (Janda, 2003, s. 126 – 127).

3.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců záleží na mnoha faktorech – každý má jiné priority a potřeby, každého také uspokojí něco jiného. Základním bodem ke spokojenosti zaměstnanců je však zjištění toho, co je motivuje. Každý jedinec je motivován něčím jiným a pocit jeho naplnění či dostatečného „ocenění“ záleží také na tom, zda dostane to, co jej motivuje (naplní své potřeby) – pak bude spokojený.

„Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémie na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jeho naplnění“ (Brooks, 2003, s. 62). Motivace jsou u každého různé. Někoho motivuje uznání a úspěch, někoho samostatná práce a odpovědnost, jiní jsou motivováni vidinou povýšení a růstu. Pro jiné zase můžou být motivačním faktorem peníze (a je jim jedno, v jakých pracovních podmínkách a kde budou pracovat, pokud dostanou dobrou výplatu, protože peníze jsou pro ně prioritní) a někomu ke spokojenosti stačí jistota – že má stabilní práci, plat/mzdu a z toho plynoucí pocit jistoty. Je tedy důležité pracovat se zaměstnanci jako individuálními jedinci, abychom docílili spokojenosti v zaměstnání u každého (nebo alespoň větší části) z nich.

„Spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychosomatické, ekonomické, sociologické, právní, organizační a zdravotní. V praxi je problematika pracovní spokojenosti spojována s tendencemi zvýšit zainteresovanost zaměstnanců na jejich výkonu“ (Mužík a Krpálek, 2017, s. 56). Firmy tedy snahou o zaměstnaneckou spokojenost investují především do zvýšení své produkce a konkurenceschopnosti.

Firmy samozřejmě spokojenost svých zaměstnanců a jejich postoje vůči firmě pravidelně zjišťují (nebo by alespoň měly) formou pravidelných zaměstnaneckých průzkumů. Ty se dnes nejčastěji provádějí online, umožňují totiž zaměstnancům zúčastnit se průzkumu rychle a často (snadná distribuce, každý vyplní ve své volné chvíli a zabere to pár kliků). Trendem poslední doby je upouštět od jednoduchých otázek spokojenosti (například Jste spokojeni se svým platem?) a zaměřuje se na otázky závazku (například motivuje vás vaše mzda k tomu, abyste přispívali smysluplným způsobem?) (Ulrich a Brockbank, 2005, s. 87).

4 METODIKA

4.1 Cíl a účel práce

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak zaměstnanci vnímají význam firemní kultury a které nástroje interního PR zaměstnanci vnímají jako nejúčinnější. Sekundárním cílem je zjistit jaký vliv má použití nástrojů interního PR na spokojenost zaměstnanců (zda se díky těmto aktivitám zaměstnanci cítí ve své práci spokojenější). Na základě získaných dat od zaměstnanců zapojených do výzkumu budou tyto souvislosti vyhodnoceny a na jejich základě budou interpretována možná doporučení pro zapojené firmy.

Účelem práce je poskytnout zúčastněným firmám praktické poznatky a relevantní doporučení, díky kterým mohou zlepšit práci s nástroji interního PR a tím zvýšit i spokojenost svých zaměstnanců. Práce se snaží porozumět zkušenostem zaměstnanců a odhalit vztahy mezi interním PR, firemní kulturou a jejich spokojeností.

4.2 Výzkumná otázka

VO1: Jak zaměstnanci vnímají význam firemní kultury?

VO2: Které nástroje interního PR zaměstnanci vnímají jako nejúčinnější?

VO3: Jaký vliv má použití nástrojů interního PR na spokojenost zaměstnanců?

4.3 Metoda výzkumu

Vzhledem k cílové skupině, cíli výzkumu a jeho celkovým potřebám byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Výzkum má zjistit, zda má aplikace prvků interního PR přímý vliv na spokojenost zaměstnanců ve firmě, který z nástrojů interního PR vnímají zaměstnanci jako nejúčinnější a jak vnímají význam firemní kultury (pokud jej vůbec vnímají). Otázka zaměstnanecké spokojenosti je složitým a zároveň velmi citlivým tématem, které vyžaduje vytvoření bezpečného a důvěrného prostoru tak, aby se zaměstnanec mohl otevřít a odhodlat se upřímně vyjádřit své postoje. Kvalitativní metoda tedy byla zvolena jako nejvhodnější metoda k získání co nejrelevantnějších odpovědí.

„Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami“ (Kozel, 2011, s. 165). Podle Tahala (2017, s. 42) je smyslem kvalitativního výzkumu zejména obsahová analýza pořízených dat, získaná zpravidla na základě strukturovaného rozhovoru mezi výzkumníkem (můžeme jej označit také jako moderátora) a menšími skupinami participantů nebo jednotlivců.

Jako forma kvalitativního výzkumu pro tuto práci byly zvoleny polostrukturované rozhovory s jednotlivci. Moderátor měl předem připravený polostrukturovaný scénář, na jehož základě rozhovor vedl, zároveň se však participantů doptával dle situace a měl jistou volnost na reakci podle vývoje rozhovoru. Scénář by měl dle Tahala (2017, s. 42) obsahovat oblasti a jednotlivá dílčí témata, která při rozhovoru moderátor s participanty postupně prochází a diskutuje, a součástí by měla být také časová osa (počet minut), která určuje, jaký prostor bude jednotlivým okruhům věnován, aby byla dodržena požadovaná celková délka rozhovoru.

Při zahájení rozhovoru by měl moderátor vysvětlit cíl výzkumu a důvod, proč byl daný respondent vybrán. Během rozhovoru by měl moderátor správně odhadnout složitost informací, jež participantovi sděluje a které od něj očekává, úměrou k jeho věku, vzdělání, inteligenci a znalosti dané problematiky. Otázky by měl pokládat srozumitelně a měl by také brát v potaz navyšování únavy participanta a ztrátu jeho pozornosti. (Kozel, 2011, s. 190 – 191).

Protože je oblast tematiky spokojenosti zaměstnanců velmi konkrétní, rozhovory se zaměstnanci ve firmách byly vedeny konkrétním směrem a obsahovaly dotazy na konkrétní aktivity a dění v jednotlivých firmách, kde jsou respondenti zaměstnáni. Osobním dotazováním dvou osob vzniká uvolněná atmosféra, díky které je možné zjistit velké množství pravdivých a subjektivních názorů. Tyto informace mohou pomoci objasnit, co se skutečně děje v participantovi mysli (Kozel, 2011, s. 166).

Sběr dat probíhal na základě individuálních osobních rozhovorů s jednotlivými participanty v prostorách zúčastněných firem nebo online přes videohovor.

Výzkum probíhal ve dvou firmách – společnostech DUDR Tools a REHAU. Důvodem, proč byly k účasti na výzkumu vybrány dvě firmy, je možnost porovnání spokojenosti zaměstnanců a jejich pohledu na nástroje interního PR mezi nimi. Každá firma pracuje s interním PR jinak a díky účasti participantů ze dvou společností se naskýtá možnost efektivitu interních PR nástrojů a názor zaměstnanců na tyto aktivity vzájemně porovnat a získat tak další pohled, jak nad těmito nástroji zaměstnanci přemýšlí. To může být zajímavým výchozím bodem pro odborníky z marketingu a PR, kteří tak mohou získat nové způsoby, jak s interním PR pracovat a jak o něm přemýšlet.

4.4 Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci zapojených firem (společnosti Dudr Tools s. r. o. a REHAU Automotive s. r. o.), jež souhlasili se zapojením se do výzkumu. Všichni participanté zapojení do výzkumu jsou zaměstnání ve firmách výrobního charakteru. Jedním z profilů, který museli zapojení účastníci splňovat, bylo to, že mají zkušenost s jiným zaměstnavatelem (tedy že firma zapojená ve výzkumu není jejich prvním zaměstnáním). Tento profil byl požadován z toho důvodu, aby měl zapojený participant již předchozí zkušenost a možnost srovnání firemních kultur a interních PR aktivit a mohl tak lépe posoudit, zda mu tyto prvky skutečně dokážou poskytnout pocit vyšší spokojenosti a lepšího pocitu z pracovního prostředí.

Výběr zúčastněných participantů probíhal na základě stanoveného profilu jednotlivými personalisty ze zapojených firem. Nejdříve tedy proběhla selekce možných participantů na základě kritériálního vzorkování (Janiš, Kolaříková, 2016, s. 25) – výběr zaměstnanců, pro které současný zaměstnavatel není jejich první. Tento vybraný vzorek dále na základě dobrovolnosti buď souhlasil s možným zapojením se do výzkumu nebo ne, čímž proběhla další selekce možných participantů. Konečný výběr ze vzorku probíhal na základě jednotlivých personalistů z firem – díky tomu, že personalisté zaměstnance již znají, dokázali selektovat zaměstnance, u kterých ví, že umí komunikovat, nebojí se komunikovat, mají dobré vyjadřovací schopnosti a dokáží vyjádřit svůj osobní názor. Tento výběr zvyšuje relevantnost získaných odpovědí a posléze relevantnost celého výzkumu.

Participanté z obou firem zastupovali zaměstnance jak z výroby, tak z kanceláří. Ve výzkumu jsou tedy odpovědi participantů jak z dělnických pozic či pozic, na které není třeba odbornější vzdělání, tak i těch odborných s vyšší kvalifikací.

4.5 Časové rozvržení práce a výzkumu

Tato práce byla zahájena v říjnu 2024. Během října a listopadu zkoumala problematiku interního PR, interní komunikace a firemní kultury, na jejímž základě mohla poté práce pokračovat k analýze interních PR aktivit zapojených firem a sestavování polostrukturovaných rozhovorů, upravených dle situace v každé firmě. Každá firma, která byla zapojena do výzkumu, měla upravený polostrukturovaný rozhovor, který odrážel situaci s prací interních PR aktivit v dané společnosti.

V lednu 2025 byl vytvořen scénář rozhovoru, který byl následně v únoru 2025 pretestován. Samotný sběr dat pro účely této práce probíhal v březnu 2025 a během tohoto měsíce byl také vyhodnocen.

4.6 Limity a možnosti práce

Mezi limity této práce se řadí například zvolená metoda sběru dat. Rozhovor sice jde do hloubky a zjišťuje nejen proč, ale i možné souvislosti, jedná se však o kvalitativní metodu, což znamená, že je výzkum prováděn pouze na malém vzorku zaměstnanců. Výsledky výzkumu nelze generalizovat, protože mohou být zkresleny subjektivním pohledem a pocity zapojených respondentů.

Dalším limitem práce je, že participanti odpovídají vědomě. Některé odpovědi tedy mohou být zkreslené jejich vlastním egem či touhou mít určitý typ názoru, i když to ve skutečnosti cítí jinak. Protože je však sběr dat prováděn formou rozhovoru, moderátor může sledovat mimiku a gesta participanta a v případě nejasností se jej doptat. Tím, že může moderátor participanta vidět, může poznat, zda při odpovědi vykazuje nějaká gesta či mimiku, která nejsou v souladu s jeho odpovědí a může z části eliminovat odpovědi, jež jsou zkreslené právě třeba egem nebo touhou po statusu.

Limitem samotného výzkumu může být také rozdílná forma, kterou výzkum probíhal. Zatímco participanti ze společnosti REHAU absolvovali rozhovor online, s participanty ze společnosti DUDR Tools proběhl výzkum osobně (důvodem byla velká vzdálenost k zaměstnancům REHAU a podmínky společnosti DUDR, jež na online formu nepřistoupila). Participanti z každé společnosti tak měli částečně rozdílné podmínky k účasti na výzkumu a je možné, že dané podmínky mohly ovlivnit atmosféru, ve které následně rozhovor probíhal, což následně může mít vliv na kvalitu odpovědí.

Dalším rizikem výzkumné metody je, že si tento výzkum mohou někteří nespokojení zaměstnanci splést s možností vyjádřit svůj nesouhlas vůči politice firmy nebo jejímu vedení. Je možné, že někteří zaměstnanci, jež nejsou spokojeni s vedením firmy nebo mají pocit křivdy (protože například nedostali prémie nebo museli pracovat přesčas i když nechtěli), schválně budou odpovídat na vše negativně, aby tím vyjádřili svůj postoj k vedení firmy, i když to pro účely tohoto výzkumu není úplně relevantní.

I přes určité limity práce se jedná o dostatečný výchozí bod zkoumané problematiky. Téma se dále může zpracovávat například v rámci diplomové práce. V budoucnu by bylo vhodné

se zaměřit také na kvantitativní výzkum, jež by pomohl získat komplexnější pohled na danou problematiku a zjistit návaznost spokojenosti zaměstnanců na interní PR či jejich chápání firemní kultury většinově. Pro co nejkonkrétnější výsledky a možná doporučení jednotlivých firem by bylo vhodné nekombinovat výzkum napříč firmami, ale zaměřit se pouze na jednu konkrétní. Poté bychom již mohli získat konkrétní data, se kterými by personální a marketingové oddělení dané firmy mohlo nadále pracovat a využít je jako výchozí bod ke konkrétním krokům, změnám a dalším zkoumáním úspěšnosti změn u zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI REHAU AUTOMOTIVE S. R. O.

První ze dvou firem, které se výzkumu k této bakalářské práci zúčastnily, je společnost REHAU Automotive s. r. o., konkrétně její závod v České Třebové.

Společnost REHAU byla založena v roce 1948 v německém městě Rehau v Bavorsku. Jejím zakladatelem byl Helmut Wagner a jeho potomci firmu dodnes vedou. K počátečním produktům patřilo lemování obuvi, zahradní hadice a automobilové komponenty, postupem času rozšiřovala své produktové portfolio jak v rámci automotive, tak i výroby plastů a jejich zpracování. Již v roce 1990 měla za sebou výrobu jednoho milionu kusů nárazníků pro automobily značky BMW a v roce 1994 silikonové těsnění z její továrny vylétlo do vesmíru na palubě rakety Airane. (Rehau, © 1948-2025).

V současnosti je REHAU jedna z vedoucích značek na trhu v oblasti polymerových řešení ve stavebnictví, automotive a průmyslových odvětvích. Má 170 poboček v 54 zemích světa a v nich více než 20 000 zaměstnanců. Ve všech svých výrobních pobočkách využívá více než 50 % recyklovaných materiálů (Rehau, © 1948-2025).

5.1 Společnost REHAU v České republice

V České republice působí společnost od roku 1992 – v tomto roce byla založena dceřiná společnost REHAU s. r. o. zabývající se pouze obchodními aktivitami a sídlící v Praze. V roce 1994 bylo rozhodnuto o výstavbě výrobního závodu v České Třebové, který v roce 1995 spustil výrobu. V té době ve třísměnném provozu pracovalo na 80 zaměstnanců a výroba se zaměřovala především na automobilový průmysl. Díky rozvoji automotive v České republice však společnost pocítila potřebu rozšíření výrobních kapacit, a tak v roce 2011 realizovala výstavbu nové výrobně-administrativní haly ve městě Jevíčko nedaleko Moravské Třebové. Dnes tyto dva závody zaměstnávají dohromady přes 1000 zaměstnanců (Kroulík, 2024, s. 38 – 39).

5.2 Aktivity a nástroje využívané v rámci interního PR společnosti REHAU

V rámci interního PR a interní komunikace využívá společnost REHAU tyto nástroje: nástěnky, e-mailovou komunikaci, newslettery, informační obrazovky, intranet a eventy. Společnost také vydává korporátně magazín „REHAU-Gazette“, ten je však určen jako nástroj pro podporu image společnosti směrem ven a rozdává se spíše obchodním partnerům

apod. Pro zaměstnance výrobního závodu v České Třebové tedy není tematicky úplně aktuální.

Hlavními komunikačními nástroji jsou nástěnky, newslettery, e-mailová komunikace a informační obrazovky (můžeme mluvit o elektronické podobě nástěnek). Informace, které se těmito nástroji komunikují, se na nich ve velké většině vzájemně opakují.

Nástěnky jsou na několika určených místech po celém závodě. Vyvěšují se zde hromadná sdělení, výsledky anket či dotazníkových šetření, dále KPI závodu či jednotlivých oddělení (záleží na umístění nástěnky) a informace ohledně BOZP.

Informační obrazovky jsou vlastně elektronickou formou nástěnek. I na ně se vyvěšují hromadná sdělení, u kterých je žádoucí, aby se dostala ke všem pracovníkům. Další využití tyto informační obrazovky nemají.

E-mailová komunikace nese stejné formy sdělení jako nástěnky či informační obrazovky – hromadná a informační sdělení, u kterých je žádoucí, aby se dostala ke každému pracovníkovi (i proto jsou komunikována hned třemi způsoby). Dále však firma pracuje i s newsletterem. Newsletter Automotive je čtvrtletní newsletter, který se vydává korporátně a ve všech jazykových mutacích (posílá se vždy v jazyce země, v jaké daná pobočka či závod sídlí – pro zaměstnance závodu v České Třebové je tedy dostupný v češtině). Jeho obsah tvoří zprávy z jednotlivých HR oddělení, je tedy tematicky zajímavý i pro pracovníky závodu v České Třebové, protože i za něj jejich HR oddělení přispívá.

Intranet společnost REHAU také obsáhle využívá – slouží jako nástroj systému docházek, zaměstnanci si zde mohou zažádat o dovolenou či náhradní volna, najdou zde jednotné úložiště informací k jednotlivým oddělením, jednotné úložiště interních i korporátních směrnic a zaměstnanecké informace. Pro sdílení hromadných sdělení však společnost REHAU intranet nevyužívá – k tomu slouží e-mail.

Posledním z nástrojů, které společnost REHAU využívá k internímu PR (a to velmi hojným způsobem) jsou eventy. V této společnosti jich existuje celá řada – od těch informačně-komunikačních jako jsou snídaně s HR nebo informační schůzka zaměstnanců s vedením firmy přes ty osvětové (Den zdraví, ReTurn) až po ty, které přímo budují image firmy v očích zaměstnanců – jsou jimi například příměstské tábory pro děti zaměstnanců nebo Den pro region.

Den pro region je akce, která pomáhá posilovat lokální komunity. Zaměstnanci mají možnost strávit jeden den v roce vybranou dobrovolnickou činností u některé z partnerských

neziskových organizací. Svůj pracovní den tedy nestráví v práci, ale pomoci tam, kde je to potřeba. Podobný charakter má také akce ReTurn pořádaná v rámci celosvětového dne úklidu – ta probíhá o víkendu a účast na ní je zcela dobrovolná. Kdo má zájem, vezme rukavice, pytle a společně se svými kolegy a vedením společnosti vyrazí do okolí svého působení, kde posbírá odpadky, které následně vytrídí a zajistí jejich likvidaci. K těmto dvěma akcím lze zařadit také Charitativní jarmarky, které probíhají přímo v závodě v České Třebové a zaměstnanci na nich mohou zakoupit dárkové zboží, které bylo vyrobeno v terapeutických dílnách Charity Moravská Třebová – a tím opět podpořit místní neziskovou organizaci.

Ve společnosti REHAU se snaží dbát i o celkový wellbeing zaměstnanců, a to nejen z psychického hlediska, ale i fyzického. Proto se zde pořádají tzv. Dny zdraví, kdy jsou na pracovišti k dispozici vybraní zdravotnickí specialisté a zaměstnanci tak mají možnost bezplatné konzultace svého zdravotního stavu apod. Dále se také pořádá Pochod přírodou, na který se mohou připojit nejen zaměstnanci, ale i jejich rodinní příslušníci a užít si tak společně aktivní den v přírodě, nebo tvůrčí dílny, kde si zaměstnanci mohou vyrobit vánoční či velikonoční dekorace. Společně tak mohou pracovníci strávit čas se svými kolegy, naučit se něco nového a odnést si domů vlastní výtvary.

Jedním z největších eventů, který REHAU pořádá, paradoxně není akce ani tak pro zaměstnance samotné, ale spíše pro jejich děti – jsou to příměstské tábory pro děti zaměstnanců. Děti dostanou obrandovaná tábornická trička a celé pojetí akce je velmi profesionální. Děti zde zažijí a absolvují celou řadu aktivit, sportují, soutěží, budují vzpomínky a přátelství, ale také se vzdělávají. I když tuto akci neprožijí samotní zaměstnanci, jedná se o velký benefit pro ně (pro ty, kteří mají děti) a důležitý prvek pro budování image značky a interního PR v očích zaměstnanců.

Nejsou to však jen osvětové, volnočasové eventy či eventy pro budování interního PR. Společnost REHAU věnuje dostatek pozornosti také vnitrofiremní komunikaci a i pro její fungování pravidelně pořádá eventy – snídaně s HR a informační schůzka zaměstnanců s vedením firmy.

Snídaně s HR se pořádá pravidelně každého 1,5 měsíce a může se jí zúčastnit vždy okolo 10-15 zaměstnanců (dle toho, kolik se přihlásí). Kdo ze zaměstnanců má zájem o účast na Snídani s HR, může se na ni přihlásit. Pokud počet přihlášených přesahuje kapacitu počtu osob k setkání, vybírají se účastníci tak, aby bylo zastoupeno co nejvíce oddělení a přihlíží se i k tomu, zda se už přihlášení zaměstnanci zúčastnili snídaně s HR dříve a případně

kolikrát. Pokud jsou některá oddělení pozadu a jejich zaměstnanci nejeví velký zájem o toto setkání sami od sebe, HR oddělení je samo vybere a osloví s pozvánkou na Snídani s HR.

Dvakrát ročně se také pořádají informační schůzky vedení se zaměstnanci firmy. Vedení firmy zde informuje o tom, co se událo, jak na tom firma je, co se chystá a jaké jsou plány do budoucna. Společnost REHAU se snaží být směrem ke svým zaměstnancům transparentní a pravdivě je informovat o stavu firmy – proto jsou zde tyto schůzky považovány za velmi důležité. Pořádají se mimo pracovní dobu, zaměstnanci na ně tedy chodí ve svém volném čase. Setkává se zde vedení závodu se všemi zaměstnanci, kteří mají o schůzku zájem a přijdou.

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DUDR TOOLS, S. R. O.

Další firmou zapojenou do výzkumu, je firma Dudr Tools, s. r. o. ze Sazovic u Zlína, která vyrábí a dodává kmenové pilové pásy a poskytuje jejich servis.

Firmu založil v roce 1992 konstruktér a nástrojař Ing. Pavel Dudr. Tehdy ještě firma sídlila v 64. budově ve Svitě, bývalém areálu zlínských Baťových továren. Firma se dynamicky rozvíjela a postupně se stala významným dodavatelem ve strojírenském a dřevozpracujícím průmyslu. V roce 2016 proto započala výstavba výrobní haly a přesunutí firmy ze Zlína do Sazovic a díky většímu výrobnímu prostoru společnost stále roste. Své produkty vyváží například do Nizozemska, Rumunska, Litvy, Finska nebo Austrálie a dalších – celkem exportuje do 40 zemí světa. Součástí firmy je také vlastní vývojářské oddělení, v rámci kterého firma vyvíjí vlastní technologie pro zpracování a výrobu pilových pásů (Dudr Tools © 1992-2025).

V současnosti firma zaměstnává přes 100 zaměstnanců a pyšní se úspěchem v britském standardu Investors in People, ve kterém se v roce 2023 ve své kategorii dostala až do TOP 5 IIP World Awards.

6.1 Aktivita a nástroje využívané v rámci interního PR společnosti Dudr Tools

V rámci komunikace interního PR využívá společnost DUDR Tools několik komunikačních kanálů a nástrojů. Jsou jimi nástěnky, e-mailová komunikace, firemní časopis, intranet, eventy a akce, drobné pozornosti pro zaměstnance k různým příležitostem ale i schránka důvěry a stejně jako ve společnosti REHAU i v DUDR Tools se konají osobní informační schůzky.

Nástěnky jsou v této společnosti tematicky rozdělené – jedna část slouží pro účely interní komunikace a má ji na starosti marketingové oddělení společnosti, druhou část si „spravují“ sami přímo zaměstnanci. Část pro interní komunikaci se skládá z vyvěšených hromadných sdělení (která se zasílají také e-mailem), plakátů s pozvánkami na firemní akce, rozvrhů směn a jídelníčku. Zaměstnanci zde však také najdou vyvěšený seznam nabízených benefitů a podrobnější informace o tom, jak je mohou využít. Část, kterou mají k dispozici sami zaměstnanci, závisí čistě na jejich kreativitě – vyvěsí si zde vše, co považují za důležité. Nejčastěji tak tuto stranu nástěnky tvoří například jízdní řády nebo příspěvky z novin a inzeráty.

U jedné z nástěnek je také umístěna schránka důvěry – zde mají zaměstnanci možnost anonymně sdělit svá přání, požadavky, námitky, stížnosti či tipy a nápady na změnu. Jedná se o kanál, který neslouží vedení společnosti pro komunikaci směrem k zaměstnancům, ale umožňuje komunikaci směrem od zaměstnanců.

Žádný newsletter jako takový společnost DUDR Tools nevydává – e-mailovou komunikaci však využívá hojně. Veškerá hromadná sdělení, které je třeba sdělit, rozesílá zaměstnancům hromadným direct mailem. Ten nemá žádnou pravidelnost, posílá se dle potřeby. Toto sdělení se nadále vyvěsí ještě na firemní nástěnky a umístí na firemní intranet – komunikuje se tedy hned třemi kanály, aby se dosah k samotným zaměstnancům maximálně zvýšil.

Intranet má DUDR Tools poměrně rozšířený. Zaměstnanci mohou skrze něj žádat o dovolenou (a nadřízení tyto žádosti ihned online schvalovat či zamítat), nachází se zde interní systém pro docházku a zaměstnanci zde najdou své výplatní pásky, osobní informace o pracovním poměru apod. Nachází se zde také online nástěnka, na které je opět jídelníček, vyvěšují se sem hromadná sdělení a v případě, že potřebuje společnost provést nějakou anketu, využívá právě intranet.

Velká pozornost se v této společnosti věnuje internímu časopisu – čtvrtletníku. Jeho principem je zapojit do jeho přípravy a tvorby co nejvíce lidí. Proto obsah do časopisu tvoří samotní zaměstnanci a časopis věnuje velkou část obsahu právě jim. Někteří zaměstnanci sami a dobrovolně přispívají za svá oddělení dokonce pravidelně a na každé vydání se těší. Najdeme zde rubriku ohledně aktualit ve firmě, co se kde stalo, dále je zde rubrika obchod, která informuje o tom, co se aktuálně děje, jaké spolupráce se podařilo uzavřít, co firmu čeká a prostor je zde i na fotogalerie z pořádaných eventů. Důležitým prvkem je vždy rozhovor s někým ze zaměstnanců (zpravidla s někým, kdo je ve firmě nový), aby jej měli ostatní kolegové možnost lépe poznat. Protože jsou však někdy rozhovory velmi dlouhé a fotek ke sdílení je také dost, nevejde se do vydání časopisu vše – v tom případě naleznou zaměstnanci v časopise QR kód, který je přesměruje na internetovou stránku (zpravidla Google disk), kde najdou pokračování rozhovoru nebo více fotek, které si navíc mohou pohodlně stáhnout. Časopis je určen pouze pro interní účely – zaměstnanci v něm sdílí své fotky z dovolených, výletů apod., jedná se tedy o velmi soukromý obsah (vychází ze samotné podstaty, že DUDR Tools je rodinná firma). Existuje pouze jeden případ, kdy je časopis distribuován někomu externímu – v každém čísle se věnuje část prostoru jednomu ze zákazníků (obchodních partnerů). Důvodem je jeho představení, aby zaměstnanci ve výrobě měli lepší představu o tom, pro koho vyrábí a servisují pilové pásy, aby si mohli názvy firem u zakázek s něčím

spojit a poznali realitu. V tomto případě pak putuje jedno vydání zákazníkovi, který se svou prezentací v časopise DUDR Tools souhlasil. Ostatním obchodním partnerům ani nikomu jinému se jinak žádné číslo časopisu nevydává.

Pozornost se věnuje také osobnímu kontaktu a osobní komunikaci – a to ve třech rovinách: eventy, informační schůzky a drobné pozornosti k různým příležitostem.

Informačně-komunikační schůzky se konají každé 3 týdny. Schází se na nich marketingové a HR oddělení, zástupce z vedení, zástupci z výroby (vždy jeden zástupce za oddělení, ve výrobě jich je několik) a dále je zde tzv. „křeslo pro hosta“, které může využít kterýkoliv zaměstnanec, který má zájem se schůzky zúčastnit. Na této schůzce se řeší komunikace napříč firmou a aktuální dění ve firmě. Z každé schůzky je zaznamenán zápis, který je poté k dispozici všem zaměstnancům na intranetu.

Ve společnosti DUDR Tools si zakládají na detailech a osobním přístupu, což dokazuje celá řada drobných aktivit, které zde mají svou tradici. Jedná se například o přání k narozeninám zaměstnancům, kdy majitel společnosti osobně přichází za zaměstnancem na jeho pracovní místo s ručně psaným blahopřáním a dárkem. Dále se takto ve firmě slaví například pracovní výročí. Jiným způsobem se slaví například Mezinárodní den žen, kdy každá zaměstnankyně dostane drobnou pozornost, nebo Mikuláš a Velikonoce, kdy každý zaměstnanec dostane nadílku.

Co se týče eventů, DUDR Tools jich nabízí celou řadu. Údajně nejoblíbenější akcí je tzv. Rodinný den, který se pořádá v Lanáčku v Otrokovicích. Je to nejtradičnější akce, která v této společnosti je a její účast čítá každoročně přes 200 lidí – společnost pronajme na jeden víkendový den celý areál a zaměstnanci přijedou se svými rodinami. Připravený je celodenní program i raut. Velké oblibě se dále těší zaměstnanecké bruslení, kdy společnost pronajme ledovou plochu na zimním stadionu ve Zlíně a zaměstnanci tak mají opět možnost přijít i se svými rodinami. Akce probíhá vždy o víkendu a dopředu se zjišťuje účast zaměstnanců – podle toho se poté určí termín akce. Bruslení probíhá 2-3x za každou zimu.

Každoroční tradicí je také Vánoční večírek, který je vždy tematicky zaměřen. V minulosti proběhla například témata jako „rychle a zběsile“, „filmové postavy“, v roce 2024 bylo tématem „strašidla a tajemno“. Málo zaměstnanců zde přichází v tematických kostýmech, účast zaměstnanců všeobecně však bývá každoročně vysoká.

Dříve se také pořádala tzv. Cykloden, jehož iniciativa pro vznik vzešla přímo od samotných zaměstnanců. Předem určená trasa začínala a končila v sídle firmy v Sazovicích, po dvou

letech však zájem zaměstnanců o organizaci eventu upadl (protože iniciativa vycházela směrem od zaměstnanců, ve velké míře se na přípravě a organizaci eventu proto podíleli i oni sami). V současné chvíli je tedy Cykloden neaktuálním eventem.

Jednou také společnost pořádala vlastní Zabijačku – ta proběhla pouze jednou již před pár lety, zaměstnanci na ni však výborně vzpomínají. Proto by v DUDR Tools rádi tento event obnovili.

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký nástroj interního PR považují participanti z prostředí výrobních firem jako nejúčinnější a jak vnímají význam firemní kultury. Sekundárním cílem výzkumu bylo zjistit, zda existuje souvislost mezi interním PR a spokojeností zaměstnanců (zda má práce s interním PR nějaký vliv na míru jejich spokojenosti či ji nějakým dalším způsobem ovlivňuje).

Nejvhodnější metodou výzkumu byl zvolen kvalitativní výzkum probíhající formou individuálních osobních rozhovorů (na základě polostrukturovaného scénáře) se zaměstnanci dvou zapojených firem. Bylo potřeba zjistit podrobně, jak a proč participanti vnímají určité nástroje interního PR, jaké mají postoje vůči firemní kultuře, jak se na základě určitých aktivit v dané společnosti cítí. Výzkum potřeboval hlubší zjištění, která by kvalitativní výzkum zajistit nedokázal. Téma interního PR a spokojenosti zaměstnanců je nejen velmi subjektivní, ale také soukromé. Proto bylo potřeba vytvořit pro participanty dostatečně příznivé prostředí, aby mohli vyjádřit svůj upřímný názor – proto byla zvolena forma individuálních rozhovorů. S participanty ze společnosti REHAU probíhaly skrze velkou vzdálenost rozhovory formou online videohovoru, s participanty ze společnosti DUDR osobně v oddělené místnosti v sídle společnosti (vedení této firmy neumožnilo provést rozhovory online). Mnoho participantů na základě vytvoření důvěrné atmosféry sdílelo své osobní zkušenosti z předchozích zaměstnání a otevřelo se, což přineslo další zajímavé poznatky pro účely tohoto výzkumu.

7.1 Participanti

Do výzkumu byly zapojeni participanti ze dvou výrobních firem působících v České republice, společností REHAU a DUDR Tools. Výběr těchto dvou firem byl účelový – cílem bylo získat poznatky zaměstnanců jak z velkého závodu, jehož počet zaměstnanců se pohybuje kolem tisíce (REHAU), tak i z menší výrobní firmy, která má okolo 100 zaměstnanců a atmosféra je zde spíše rodinná (DUDR). Provádět výzkum pouze v jedné firmě by totiž bylo analýzou úrovně interního PR pouze jedné zapojené firmy, tato bakalářská práce však neměla být rozbořením situace pouze v jedné firmě, ale měla zkoumat problematiku jako větší celek: proto tato práce pojímá výzkum k dané problematice hlouběji a výzkum byl uskutečněn ve dvou různých firmách: různých svou velikostí, prací s interním PR i svou firemní kulturou. Účelem bylo zjistit, zda se mohou pohledy a vnímání dané problematiky u participantů lišit na základě toho, v jakém typu společnosti pracují, nebo zda

se budou jejich názory shodovat. Cílem bylo získat data, která mohou být relevantním podkladem a výchozím bodem pro případné rozlehlejší zkoumání této problematiky ve větším a širším měřítku.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 9 participantů. Do výzkumu byli zapojeni muži i ženy a zaměstnanci jak z výroby a provozu, tak i kanceláří (s početní převahou participantů z dělnických pozic). Zapojené participanty lépe představuje následující tabulka:

Označení participanta	Pohlaví	Věk	Pracovní pozice
P1D	Muž	50 – 60	Mistr ve výrobě
P2D	Muž	30 – 40	Dělník
P3D	Žena	40 – 50	Dělnice
P4D	Muž	30 – 40	Mistr ve výrobě
P5D	Žena	50 – 60	Provozní pracovnice
P1R	Žena	30 – 40	Školitelka
P2R	Muž	50 – 60	Technolog ve výrobě
P3R	Žena	25 – 30	Mzdová účetní
P4R	Žena	25 – 30	HSE Koordinátor

Tabulka 1 – přehled zapojených participantů

Participantů jsou označeni dle čísel 1 až 5 ze společnosti DUDR, ze společnosti REHAU jsou označeni čísly 1 až 4 dle toho, v jakém pořadí se participantů výzkumu účastnili. P jako participant, písmeno za číslem značí společnost, ve které pracují – D jako DUDR Tools, R jako REHAU.

Původní plánovaný počet participantů byl 10, společnost REHAU však zvládla zprostředkovat pouze 4 participanty. Proto je konečný počet participantů 9 a početní převahu mají participantů ze společnosti DUDR.

Zapojení participantů byli k účasti osloveni firemním personalistou, který měl informace o tom, jak bude výzkum probíhat. Na základě kritéria (participantů mají mít zkušenost i od

jiného zaměstnavatele) a osobní znalosti participanta (personalisté dávali přednost participantům, u kterých ví, že se nebojí vyjádřit svůj názor a pohled na věc) oslovil pracovníky dané společnosti, kteří se poté rozhodli na bázi své dobrovolnosti, zda se výzkumu chtějí či nechtějí zúčastnit. Rozhovory probíhaly během první poloviny března. S participanty ze společnosti REHAU byly uskutečněny formou online videohovoru na základě individuální domluvy termínu s danými participanty. S participanty ze společnosti DUDR byly uskutečněny osobně přímo v sídle společnosti, kdy na rozhovor vždy přišel pracovník, který měl před začátkem směny a poté jej vystřídal pracovník, který měl již po konci směny. Rozhovory trvaly v průměru kolem 23 minut. Nejkratší rozhovor má 12:30 minut, nejdelší 32:30. Délka rozhovoru se odvíjela dle toho, jak moc byl ochotný participant mluvit a jak moc se chtěl k dané problematice vyjádřit.

Všichni participanti byli seznámeni s pořízením zvukové nahrávky pro účely této bakalářské práce a s jejím záznamem souhlasili. Veškeré rozhovory probíhaly v soukromém prostředí, aby byla zachována anonymita a diskrétnost (participant na online videohovoru byli vždy sami ve své kanceláři, v DUDR probíhaly rozhovory v oddělené místnosti). Právě z důvodu zachování anonymity účastníků byl během rozhovorů pořizován pouze zvukový záznam.

Průběh rozhovorů se tematicky skládal ze čtyř částí – nástroje interního PR obecně v dané firmě a pohled participanta na ně, otázky na konkrétní PR nástroje, se kterými daná firma pracuje, vztah interního PR ke spokojenosti zaměstnanců a firemní kultura.

7.2 Vyhodnocení výzkumu

7.2.1 Nástroje interního PR obecně v dané firmě

Ve společnosti DUDR na otázku „Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů získáváte informace o dění ve firmě“ participant nejčastěji zmiňovali nástěnku (kterou většina participantů řekla hned jako první či druhou), následně pak intranet, firemní časopis a e-mail. Osobní kontakt jako způsob získávání informací zde zmínil pouze participant P3D, který jej sice označil jako nejefektivnější, ale zároveň jej bere jako spíše doplňkový v případě, že něčemu nerozumí nebo chce nějaké sdělení rozvést: *„Ony jsou všechny (komunikační nástroje, pozn. autora) na stejném principu, že se tam dozvíme všude všechno, ale fakt, když tomu nerozumím, může to být zformulované nesrozumitelně, tak jdu za tím předákem nebo mistrem a ti mi řeknou, co tím mysleli, proč je to napsané takto.“* Přesto však

nejvíce tento participant využívá nástěnku a intranet, který i označil za svůj nejoblíbenější, a to z toho důvodu, že „*nemusím s nikým mluvit, přečtu si a zjistím sama.*“

Na tom, jaký z těchto nástrojů užívají nejčastěji, participant zmiňovali v největší míře intranet a nástěnku. Participant P4D dokonce nástěnku v kuchyni označil za „*takovou alma mater.*“ Důvodem, proč nástěnku využívají nejčastěji, je u participantů to, že kolem ní několikrát za den projdou (v rámci firmy jsou umístěny cca 4 nástěnky se stejným obsahem) nebo si u ní krátí chvíli při čekání v jídelně nebo na kávu.

Odpovědi participantů v závodu společnosti REHAU se však lišily – zde participant zmiňovali, že nejvíce informací o dění ve firmě získávají skrze e-mail a osobní setkání. Participant P4R to vysvětlil slovy „*vedení závodu komunikuje nejvíc přes e-maily.*“ Participant P3R tyto e-maily označil jako nejefektivnější, ale s tím, že příjemnější jsou osobní setkání. Pouze jeden z participantů nepotvrdil, že se pravidelných informačních schůzek, které se pořádají jednou za čtvrt roku, a to mimo pracovní dobu (zaměstnanci tam tedy tráví svůj osobní volný čas), pravidelně účastní – všichni ostatní participant zmnili, že ano. Je to způsob komunikace, o kterém mluví jako o svém oblíbeném, oceňují možnost diskuze a je to něco, čeho se rádi účastní.

To, jak zaměstnanci jednotlivé nástroje vnímají, bylo v obou firmách velmi subjektivní. Jako nejvíce efektivní nástroj však participant z obou firem považují osobní kontakt (schůzky či setkání s kolegy), e-maily, dále pak zazněl intranet, ale i nástěnka, již participant P4D označil jako nejefektivnější nástroj a svou volbu vysvětlil slovy „*Efektivnost nástěnky vidím v tom, že tama skoro všichni projdou. (...) Někteří se na ten mobil nedívají.*“

Ve společnosti DUDR se nikdo z participantů na otázku „jaký nástroj považujete za svůj nejoblíbenější“ neshodl na odpovědi a zmíněny byly všechny komunikační nástroje mimo osobní kontakt. V REHAU participant nejčastěji zmiňovali osobní setkání, ale i e-mail nebo participant P4R zmnil korporátní portál REHAU Daily (nejedná se o intranet, participant jej připodobnil sociální síti X), o kterém žádný z jiných participantů nemluvil ani jej nezmínil.

Žádný z participantů v této části nezmínil firemní akce či eventy. Je vidět, že participant firemní akce vnímají spíše jako volnočasovou aktivitu či aktivitu navíc, ale nepovažují je za komunikační nástroj ani prostředek, který také může umožnit vedení komunikovat zaměstnancům určitá sdělení či poselství, jež mohou nadále podporovat firemní kulturu apod.

7.2.2 Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Firemní časopis

Velký ohlas měl u participantů ze společnosti DUDR firemní časopis. Participant uvedli, že se na časopis těší, obsahuje zajímavé informace, čtou jej od začátku do konce. Participant PD1 užitečnost poskytovaných informací v rámci tohoto časopisu popsal slovy „*je to široká škála vědomostí a informací*“ a participant P2D uvedl, že právě z firemního časopisu čerpá hodně informací o chodu firmy.

Zcela rozdílné ohlasy však byly ve společnosti REHAU. Zde participant uvedli, že na čtení časopisu nemají čas nebo jej vůbec nevyhledávají, protože je pro ně jeho dostupnost horší (časopis se nevydává v tištěné podobě, ale pouze online). Pokud se k nim časopis dostane a mají prostor, pak jej spíše prolistují. Výjimku zde tvoří participant P4R, jež magazín čte: „*Mně se to líbí. Líbí se mi, že si s tím někdo dá práci, že takhle informuje ostatní. Myslím si, že je to důležité.*“ Zároveň však participant P4R hodnotí užitečnost poskytovaných informací jako „*pestrou*“ a uvědomuje si, že některé informace nemusí někoho zajímat.

Z odpovědí vyplývá, že firemní magazín nemá ve firemní kultuře společnosti REHAU tak silný základ jako v DUDR a velký vliv na to může mít právě záběr obsažených informací a forma časopisu. Zatímco v REHAU se jedná o korporátní magazín obsahující informace z mezinárodního působení společnosti REHAU, v DUDR se magazín zaměřuje na život ve firmě a obsahuje i střípky a fotky ze soukromého života zaměstnanců a těší se tak větší čtenosti i oblíbenosti. Roli zde hraje i dostupnost časopisu – zatímco v DUDR se k zaměstnancům dostává fyzický výtisk, v REHAU si musí zaměstnanci časopis „nalistovat“ online. Participant P3R uvedl, že časopis pravidelně nečte. Na otázku „proč ne“ odpověděl: „*Není dostupný vždy a všem, tak asi proto. Možná jen neznám ty cesty, jak se k němu dostat ale přiznám se, že jsem to nikdy nezjišťovala ani po tom víc nepátrala.*“ Horší dostupnost firemního magazínu tedy může způsobit snížený zájem ze strany zaměstnanců.

7.2.3 Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Nástěnka

U nástěnek však participant z obou firem našli shodu – nástěnky a informace na nich vnímají – ne proto, že by šli danou nástěnkou hledat za účelem zjištění informací, ale protože kolem ní pravidelně chodí: slovy participanta P4D „*když je tam něco nového, tak člověk si všimne.*“ Participant z obou společností vypověděli, že informace na nástěnkách a intranetu či e-mailovými rozesílkami se duplikují – nástěnka je tedy doplnění, pokud zapomenou, nebo jestli se ke sdělení na internetu ještě nedostali: „*Na intranetu jsou stejné věci, takže kdybych je přes den zapomněl tak si u nástěnky mohu oživit tu informaci*“ (P1D). Nejčastěji

s nástěnkou přichází do styku v kantýně při čekání na oběd nebo v kuchyňce, když si vaří kávu nebo chystají občerstvení. Participant P3R uvedl, že si nástěnku čte spíše nárazově, když musí stát frontu na oběd v kantýně, jinak nástěnky moc nečte, protože spoléhá na to, že je vše v mailu. Participant P1D zase uvedl, že pokud by se nástěnky měly ve firmě rušit, postavil by se za ně: „*Nechtěl bych, aby byly zrušeny (...) Jsou pro mě srozumitelné, jako pro starší ročník.*“ Participant z DUDR také mluvili o tom, že se do firmy chystá umístění LED televize, která bude částečně suplovat nástěnku a velmi se na to těší a tuto novinku vítají – ve společnosti REHAU toto již dávno funguje, ale jediný participant, který se o této skutečnosti zmínil, byl participant P4R s tím, že když jde nějaké sdělení v televizi, tak „*tam je tomu dán takový nějaký důraz na to, že je to důležité.*“ Žádný z ostatních participantů z REHAU však o této televizi nemluvil.

Z odpovědí vyplývá, že nástěnky jako komunikační prostředek fungují. Jsou skvělým způsobem, jak připomenout informace, které byly sděleny už jinde nebo jak udržovat zaměstnance ve vědomosti a tvoří (pro zaměstnavatele) zajímavý způsob, jak zaměstnancům zkrátit čekání a zároveň mu společně s tím zprostředkovat různá sdělení – právě třeba v kuchyňce či v kantýně. Namísto toho, aby se zaměstnanec díval například do telefonu a odváděl svou pozornost mimo práci, strategickým umístěním nástěnky se zajímavou informací můžeme udržet jeho pozornost stále na pracovních věcech i během jeho odpočinku – což může podprahově ovlivnit i pracovní výkon daného člověka.

7.2.4 Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Intranet

Co se týče intranetu, v DUDR jej hojně využívají všichni z participantů, a to jak pro provozně-pracovní účely, tak i pro hledání informací: „*Člověk získá rychle ten přehled a neztratí přitom tolik času*“ (P1D). Několik participantů uvedlo, že intranet je komunikační nástroj, který využívají vůbec nejvíce ze všech. Respondent D3D dokonce uvedl, že je intranet jeho nejoblíbenějším komunikačním nástrojem, který ve firmě je a na otázku „Jaký je váš postoj vůči intranetu“ odpověděl „*Že mě rozvíjí. Že jsem nezamrzla, že s tím musím nějakým způsobem pracovat.*“ Intranet je v DUDR poměrně nová záležitost – není to zase tak dávno, co celý interní systém prošel modernizací jak ze strany funkcí, tak i vizuálu. Je zajímavé, že i na pohled taková obyčejná věc, jako je práce s poměrně běžným a rozšířeným komunikačním nástrojem jako je intranet, může v zaměstnanci vyvolat pocit seberozvoje a zlepšení toho, jak sám sebe vnímá. Intranet je ve společnosti DUDR vnímán kladně, což dokazuje, že se investice do intranetu vyplatila.

Takový úspěch však intranet nezaznamenává ve společnosti REHAU. Participanti z této společnosti využívají intranet spíše jen z provozních důvodů nebo když jej potřebují k práci – pro získávání informací na něj primárně nechodí: „*Využívám jej, pokud na něj sama potřebuji něco uveřejnit. Pro žádné informace tam nechodím, čerpám z toho mailu.*“ (P3R), „*Nepotřebuji to úplně k práci, tak tam moc nekoukám*“ (P2R), „*Myslím, že ho využívám poměrně dost i tím, že tam jsou ty odkazy (na směrnice, další stránky apod., pozn. autora) tak tam člověk prostě musí najít*“ (P4R). Participanti intranet využívají pouze pokud na něm něco potřebují – nedívají se sem „jen tak“, aby se podívali, jestli je tam něco nového, jako je tomu u některých participantů ze společnosti DUDR. Důvodem, proč intranet participanti ze společnosti REHAU nevyužívají tak hojně, možná může být i jeho vizuální stránka a zpracování – participant P3R uvedl, že mu současná verze REHAU intranetu nepřijde pohledná: „*Je to spíše nástroj, který se zasekl někde v čase, takže ani ten vizuál není něco, kvůli čemu bych tam chodila.*“

Odpovědi ukazují, že vizuální stránka a uživatelská přívětivost hraje u intranetu velkou roli, která může z intranetu vytvořit buď zajímavý zdroj informací a přehledný systém pro usnadnění organizace práce a přehledu informací nebo nástroj, který zaměstnanci využijí jen když musí – což může způsobit, že jim mnohá sdělení, sdílená touto formou, mohou utéct.

7.2.5 Konkrétní PR nástroje v daných firmách: E-maily a newslettery

Co se týče e-mailů ve smyslu rozesílek hromadných sdělení, participanti z obou firem se shodují na tom, že tyto e-maily vítají, přesto zde však vznikla malá odchylka.

Participanti z REHAU se shodují na tom, že e-mailové rozesílky vnímají pozitivně: „*Kvituji to, je to dobrý, že to tak chodí*“ (P2R), „*Jsou stručné, jasné a výstižné, za mě fajn a neměnila bych*“ (P3R). Participant P4R uvedl, že vedení závodu dokonce někdy poskytuje informace i nad rámec: „*že to jako není potřeba sdělovat tak dopodrobna.*“

V DUDR tato e-mailová rozesílka funguje na bázi dobrovolnosti – zaměstnanci se sami přihlásí, zda mají o e-mailová sdělení zájem. Všichni zúčastnění participanti jsou k této rozesílce dobrovolně přihlášení a shodují se na tom, že e-maily čtou nebo se je snaží číst a že jsou pro ně poskytované informace v rámci e-mailu důležité: „*Myslím, že jsou zásadní. Jsou to důležité informace*“ (P2D). Několik z nich však vypovědělo, že ne všechna sdělení, jež se posílají, jsou podstatná, ale že těch nepodstatných případů je málo.

Protože se v DUDR přihlašují zaměstnanci k odběru e-mailu dobrovolně, zřejmě odůvodněně si ani participanti neměli možnost stěžovat – o zasílání sdělení měli zájem a i

ti, kteří uvedli, že někdy nejsou rozeslaná sdělení důležitá říkají, že v celkovém měřítku posílané informace hodnotu mají. V REHAU se tyto e-maily posílají automaticky každému zaměstnanci, ale ani participant z této firmy si nestěžovali. Výpovědi všech participantů dokazují, že pokud se s e-mailovými rozesílkami pracuje zodpovědně (tzn. nespamují zbytečně e-mailové schránky zaměstnanců), zaměstnanci tato sdělení vítají.

Pravidelný informační newsletter se posílá jen v REHAU – čtvrtletně se zde vydává newsletter Automotive. Ten měl u participantů různorodé ohlasy – zatímco někteří jej hodnotí pozitivně, protože se tam mohou dozvědět informace, ke kterým jinak nemají přístup (informace ohledně toho, co se děje v jiných závodech po světě), pro jiné nemají obsažené informace význam: například participant P2R zhodnotil užitečnost poskytovaných informací jako „nulovou“, další participant uvedl: „nemyslím, že je to úplně 100% užitečný, myslím, že ty nástěnky a aktuální sdělení (e-mail, pozn. autora) jsou mnohem užitečnější“ (P1R). Z odpovědí je poznat, že je vztah participantů vůči newsletteru Automotive velmi subjektivní a velmi se v něm odráží, zda má zaměstnanec vůbec zájem zajímat se o firmu, v níž působí více (a to i v globálním měřítku), nebo jej zajímá pouze to, co potřebuje vědět ke své práci a nad rámec těchto informací již nemá zájem – podle toho se také odráží jeho postoj právě vůči tomuto newsletteru.

I v REHAU však ještě vedení komunikuje, mimo newsletter Automotive, také formou rozesílky hromadných sdělení skrze e-mail – je to asi nejčastější způsob, který vedení samotného závodu, ve kterém výzkum probíhal, právě používá – a participant si na něj nestěžují, naopak vnímají tuto formu komunikace pozitivně: „je to dobrý, že to tak chodí a víme to“ (P2R). Informace poskytované právě skrze tyto e-mailové rozesílky hodnotí jako „stručné, jasné a výstižné“ (P3R), „informace jsou předány tak, jak by měly být přes ten e-mail“ (P4R). Žádný z participantů si nestěžoval na to, že by někdy sdělení byla nedůležitá nebo rozesílané informace pro ně neměly hodnotu.

7.2.6 Konkrétní PR nástroje v daných firmách: Osobní setkání (informační schůzky, porady)

Ze společnosti REHAU zmínili osobní kontakt jako způsob získávání informací všichni ze zapojených participantů – všichni v souvislosti s informačními schůzkami, které vedení závodu pravidelně pořádá. Participant P3R tyto schůzky popsal jako „něco, čeho se ráda zúčastním“ s tím, že se účastní vždy a čas si na to pokaždé vyhradí (schůzky se konají mimo pracovní dobu a jsou dobrovolné). Participant P1R dokonce uvedl, že informační schůzky

jsou jeho nejoblíbenějším nástrojem k získávání informací: „*je to efektivní způsob předávání informací, myslím, že komunikace je základ, takhle se potkat a vidět.*“ Tento participant navíc dodává, že jsou podle něj tyto schůzky tím nejefektivnějším nástrojem a s oběma tvrzeními souhlasí také participant P2R, který nejvíce oceňuje to, že se mohou zaměstnanci o daných věcech bavit ve více lidech a mohou společně diskutovat. Participant P3R dodává, že osobní setkání jsou sice příjemnější, ale jemu je bližší e-mail – i tím, že si rád dopředu vše sepíše a k informacím v e-mailu se v čase může vracet – i proto podle něj v efektivnosti stále vede e-mail.

Participant P2R ještě dodal, že mimo informační schůzky čerpá informace i pomocí „šeptandy.“

Participant z DUDR se k osobním setkáním stavěli jinak – zde totiž žádné informační schůzky v pojetí jako v REHAU nemají. Koná se zde však každé 3 týdny schůzka, na které se schází vedení a za každé oddělení určitý zástupce, který chodí pravidelně + je zde křeslo pro hosta a přijít může kdokoliv z pracovníků. Zápis ze schůzky je poté vyvěšen na intranetu a každý pracovník k němu má přístup. Participant P4D a P3D uvedli, že si zápisy posléze čtou a čerpají z nich nebo jim to přijde zajímavé. Participant P3D také řekl, že „*ti, co tam chodí stabilně, nám to potom řeknou podrobněji a my se tak zase můžeme dozvědět víc, co se řešilo.*“ Participant P2D uvedl, že osobní kontakt využívá spíše pro pracovní informace a informace ohledně chodu firmy apod. čerpá spíše z časopisu. Participant P1D o osobním kontaktu nemluvil vůbec, žádný z participantů však neuvedl, že by měl pocit nevyslyšení svého nápadu či podnětu ze strany vedení. Participant P4D také zmínil, že když má někdo ze zaměstnanců narozeniny, zástupci či zástupce z vedení (většinou se snaží sám majitel společnosti) chodí osobně danému člověku popřát, krátce s ním promluvit a předat malý dárek – i to je další způsob skrze který se vedení firmy snaží držet v kontaktu se zaměstnanci. Participant P4D tuto formu osobního blahopřání vítá: „*vnímám to jako fakt pozitivní věc. Nevím, jestli je to běžné někde jinde, ale myslím si, že ne.*“

Z odpovědí se zdá, že participant z REHAU kladou osobnímu kontaktu větší důraz než participant z společnosti DUDR. To však může být dáno i velikostí firmy – REHAU je několikanásobně větší firma a pro zaměstnance je tedy daleko složitější dostat se k vedení či nějakým přehledným informacím o tom, jak na tom firma je. Ve společnosti DUDR je kontakt mezi zaměstnanci a vedením mnohem intenzivnější: „*kolikrát slyším, že v jiných firmách to není, aby přišel obyčejný dělník za majitelem firmy a tykali si a mohli si říct „tohle mě šťve“*“ (P4D). Je však zřejmé, že i pro participanty z DUDR je osobní způsob předávání

informací důležitý, jen ho však vnímají trochu jinak než participant z velkého korporátu (a možná jej už i částečně považují za „samozřejmost“).

7.2.7 Návrhy a připomínky

Na otázku, zda participantům chybí nějaký způsob sdělování informací, odpovídali v DUDR participant zpravidla tak, že jim nechybí nic, participant P1D však zmínil chystaný projekt firemní televize, jež by částečně suplovala nástěnku, a uvedl, že by ji 100% uvítal. Participant P4D přiznal, že mu zde chybí jednotný informační systém, který by opravdu využívali všichni: *„Někdo používá to, někdo to, člověk musí sledovat víc komunikačních kanálů, aby se k něčemu dohledal. Jeden systém, kde budou všichni na jednom místě, výroba, kanceláře, obchodníci.“*

V REHAU participant také sdělovali, že jim nic nechybí, participant P3R upozornil, *„že jsme v době, kdy informací je někdy příliš a člověk se v tom naopak ztrácí.“* To potvrdil také participant P4R, jež uvedl, že portálů je v REHAU dost a další nástroje by už mohly způsobit přehlcenost. Zajímavý byl podnět participanta P1R: *„Možná bysme se mohli v dnešní době trošku víc posunout v rámci informování výrobního personálu, a to formou SMS,“* ale současné způsoby sdělování informací mu připadají dostačující.

7.2.8 Firemní akce a eventy

Participant z obou firem nejčastěji odpovídali, že na akce chodí proto, aby se setkali s kolegy, budovali si lepší vztahy, popovídali si v přátelštější atmosféře a odreagovali se. Společnost REHAU se snaží v oblasti společenské zodpovědnosti vysoce angažovat, což odráží i odpovědi participantů: ti jako své nejoblíbenější akce nejčastěji uváděli právě ty, jež se společenskou zodpovědností souvisejí (Charitativní jarmarky, úklidový den a pochod přírodou, zmiňovaný byl také Den pro region). Důvodem jejich volby bylo to, že tyto akce považují buď za užitečné nebo že mají větší smysl: *„Vánoční večírek je fajn, ale nemá to úplně větší smysl. Sběr odpadků se mi líbí, že to má nějaký smysl“* (P4R).

V DUDR se naopak firma hodně snaží pracovat na rodinné atmosféře – i zde se tyto snahy promítly do odpovědí. Velmi oblíbenou akcí je u participantů Lanáček v Otrokovicích, a to z důvodu, že zaměstnanci mohou přijít i se svými rodinami. Na otázku, co konkrétně na této akci participant P2D oceňuje, odpověděl, že se *„neschází jen firma, ale můžeme vzít i rodinu. Člověk pozná nejen kolegy, ale i jejich rodiny.“* Jiný participant zase velmi oceňuje už jen to, že firma dokáže tak velkou akci zajistit.

Participant, kteří se firemních akcí příliš neúčastní, jako nejčastější důvody uváděli to, že nemají moc volného času, mají spoustu volnočasových aktivit, jsou rodiči nebo věk („já už se na to tak necítím. Na některé jdu, na některé ne, informaci získám, ale nejdu“ (P1D).

Vnímání firemních akcí v očích zaměstnanců je velmi subjektivní. Jejich hlavním motivem však byly vždy vztahy a setkání se s kolegy – participant P4R to shrnul slovy „*V práci trávíme dost času, může to být třeba 1/3 života, tak si myslím, že je dobré mít hezké vztahy s kolegy.*“ Ukazuje se, že pokud se firma navíc snaží budovat určitou image a tuto snahu promítne i do samotných eventů, zaměstnanci ji vnímají a v tomto případě také oceňují.

Na otázku, zda participantům schází nějaká aktivita, se participant ve svých odpovědích shodují na tom, že nechybí. Zajímavý pohled přinesl participant P4R: „*Když se nic nebude rušit, když to takhle zůstane i dál, tak si myslím, že ty akce konané mimo pracovní dobu úplně stačí – ono mít něčeho hodně, zas tak často by lidi nechodili, mají i svůj program.*“ Pouze v DUDR dva z participantů zmínili, že se jim líbily dříve konané akce, které jsou už nyní zrušené, a že by je rádi opakovali nebo jim chybí (konkrétně Cykloden a Den otevřených dveří).

7.2.9 Vztah interního PR ke spokojenosti zaměstnanců

Při zjišťování postojů vůči nástrojům interního PR každý z participantů popsal svůj postoj jako kladný, pozitivní či dobrý. Participant P1D dokonce uvedl, že je to něco, co jej obohacuje, a díky čemu se může rozvíjet, participant P2R zase řekl, že to není něco, kvůli čemu chodí do práce, ale je to příjemný bonus. Obecně participant zmiňovali to, že se jim líbí nebo jim připadá hezké, že se o ně zaměstnavatel nějak zajímá a je aktivní. Zajímavý pohled přinesl také participant P2D, podle kterého tyto aktivity a nástroje stmelují kolektiv a lépe se poté řeší problémy.

Z odpovědí vyplývá, že si participant uvědomují, že mít interní PR v takové úrovni, jako má jejich zaměstnavatel, není norma, která by byla běžná naprosto všude. Participant P1D řekl, že tyto aktivity a nástroje považuje za „*velký bonus.*“ Někteří popisovali své zkušenosti z předchozích zaměstnání a třeba participant P2R dodal „*spousta lidí si vůbec neuvědomuje, co tady má.*“ Participant P3R řekl, že kdyby tyto interní PR aktivity nebyly, tak to může být něco, kvůli čemu bude nespokojen. Participant P1R zase uznal, že aktivity interního PR mají určitě velký vliv na to, jak on sám svého zaměstnavatele vnímá.

Jak by zaměstnanci vnímali svého zaměstnavatele, pokud by s nástroji interního PR nepracoval nebo současné aktivity významně omezil? U participantů ve společnosti DUDR

by se pohled nejspíše nezměnil – někteří participanté uvedli, že by v jejich očích neklesl a byl to pořád někdo, kdo si zaslouží obdiv. Participant P4D by svůj pohled na zaměstnavatele nejspíše nezměnil a dokázal situaci pochopit, kdyby to zaměstnavatel „*dokázal nějak rozumně vysvětlit, třeba z důvodu nějakých provozních úspor apod.*“ Podle participantů by omezení současných aktivit „*bylo hodně poznat na morálce na dílně nebo ve firmě celkově*“ (P2D) a jednak by možná ztratili zájem a takový všeobecný přehled ve firmě (P1D).

V REHAU možnou situaci zrušení či omezení práce s nástroji a aktivitami interního PR popsal participant P4R jako „*asi ne úplně deprimující, ale taková složitější. Možná by to mohlo stěžovat práci.*“ Participant P2R uvedl že neví, jak by svého zaměstnavatele v tomto případě vnímal, protože v dřívějším zaměstnání nic takového nebylo, tak to asi neřešil, aktivity v REHAU jsou však pro něj příjemným bonusem. Participant P1R možnou situaci zhodnotil jako „*velkou čáru přes rozpočet*“ a participant P3R se zcela jasně vyhradil, že by v takovém případě žádal vysvětlení a v případě, že by se nejednalo o relevantní důvody (ekonomické úspory, ale spíše přesvědčení, že už se „to“ firmě nechce dělat) začal by zvažovat, zda je v regionu někdo jiný, kdo by mu mohl tyto aktivity, které v současnosti REHAU dělá, také nabídnout.

Z odpovědí vyplývá že to, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele, interní PR do značné míry ovlivňuje, byť u každého trochu jinak – ať už tím, jak se na danou firmu dívají, jak se v ní cítí, jaký mají zájem se sami v dění společnosti angažovat i na možný pracovní výkon a svůj přístup k práci. Participant P4D také poukázal na souvislost mezi interním PR a úspěchem firmy: „*Kdyby to omezil tak bysme asi nebyli tam, kde jsme dneska.*“ I zaměstnanci, kteří nedokázali zhodnotit, jak by zaměstnavatele vnímali nebo odpověděli, že by se v jejich očích nic nezměnilo, během rozhovoru vyjádřili, že si přístupu vedení firmy vůči zaměstnancům všímají a oceňují jej.

Participant P2D označil komunikaci právě jako hlavní faktor, jež u něj ovlivňuje spokojenost v zaměstnání. Shoduje se s ním také participant P3D: „*mohu kdykoliv za kýmkoliv přijít a pomůžou mi, to je pro mě zásadní.*“ Komunikaci jako jeden z faktorů, jež ovlivňují spokojenost v práci, zmínil také participant P3R, ten však doplnil ještě tým (své kolegy) a firemní kulturu. Zrovna tým a kolektiv zařadil do těchto faktorů každý participant z REHAU, participanté z DUDR se ještě nadále shodli na kultuře prostředí (čistota, vybavení apod.). Bylo velmi zajímavé, že žádný z participantů neuvedl jako jeden z faktorů mzdu – může to znamenat, že se ve svých zaměstnáních cítí jako dostatečně ohodnoceni nebo je pro ně příjemné prostředí, do kterého nechodí ve stresu a se strachem, důležitější.

7.2.10 Firemní kultura

Při přechodu na téma firemní kultury byla participantům nejdříve položena otázka, co si pod pojmem firemní kultura vybaví. Participanté vypověděli, že jim sousloví firemní kultura evokuje přístup k lidem ve firmě, to, jak zde spolu lidé komunikují, jak vypadá prostředí v té firmě (zda je tam čisto, uklizeno, opravené šatny apod.), firemní akce a benefity, participant P3R zmínil hodnoty a etické kodexy a participantu P1R se vybavila spravedlivost: *„Já to tak vnímám, já si myslím, že je to spravedlivost. Že měří stejným metrem a nejsou ta rozhodnutí v některých konkrétních příkladech diametrálně rozdílná.“*

Jak zaměstnanci vnímají význam firemní kultury? Z odpovědí vyplývá, že velmi, a vzdělání ani pozice participantů zde při jejich odpovědích nehrála žádný rozdíl. Všichni participanté napříč firmami se shodli na tom, že je firemní kultura důležitá nebo o dané firmě něco vypovídá. *„Myslím si, že dobrá firemní kultura znamená dobrá firma,“* řekl participant P4R. Význam firemní kultury participanté pociťují nejen směrem ven (jak firma vypadá navenek), ale pociťují jej i uvnitř – a to jak z hlediska prosperity firmy (*„Určitě je to důležitá věc a pokud to má firma dobře nastavené, tak prosperuje“* (P4D), tak i z hlediska fungování jich samotných, jak zmínil participant P3D: *„Je to důležité, abychom se nějak stmelili a fungovali všichni.“* Participant P3R firemní kulturu popsal jako *„důležitou páteř firmy,“* a participant P1R k jejímu významu doplnil, že *„je hodně důležité mít nastavené mantinely, které by se měly dodržovat“* (mantinely můžeme rozumět právě třeba etické kodexy apod.). Jediný, kdo zmínil i souvislost mezi firemní kulturou a nastavením zaměstnanců (jejich způsob přemýšlení, postoj k práci apod.) zmínil participant P3R: *„ve chvíli, kdy by člověk s tou firemní kulturou úplně nekorespondoval, tak podle mě nemůže v té firmě existovat, protože budou narážet, jak ten zaměstnavatel, tak ten člověk, nebude se to potkávat.“* Participant P1D zase mluvil o tom, že firemní kultura hraje velkou roli v tom, zda v dané firmě bude zaměstnanec spokojený či nikoliv. Zmínil také, že má firemní kultura mimo jiné i vliv na psychiku, následně i na výkonnost v práci.

Většina participantů se následně shoduje na tom, že pokud by měli přemýšlet o změně zaměstnavatele, firemní kultura by v jejich rozhodnutí byla jednou z rolí. *„Už by se tam odrážela tato moje zkušenost, kdy mám pocit, že tohle je standard a níž bych nechtěla jít, v REHAU je to na skvělé úrovni, takže bych určitě porovnávala a nešla nikam níž – na druhou stranu si kladu otázku, zda to jde ještě výš“* (P3R). Někteří participanté zmínili, že si uvědomují, že zjistit, jak firemní kultura v jiné firmě probíhá, nemusí být snadné a nejspíš by si obrázek o skutečnosti mohli udělat, až by do dané firmy nastoupili. I tak by ale chtěli

o firemní kultuře dané společnosti alespoň něco zjistit: „*On to člověk asi nezjistí jen tak na prvním, druhém pohovoru. I když má nějaký dojem z té firmy, myslím, že bych to zjistila až bych tam nastoupila, ale zajímalo by mě to*“ (P4R). „*Určitě bych si chtěl projít ty prostory, jak ta firma vypadá a nevím, jestli by to bylo možné, ale alespoň trochu poznat ty lidi a udělat si nějaký obrázek*“ (P4D).

Firemní kultura je úzce spjata s následnou atmosférou na pracovišti – svým způsobem ji přece zrovna ona formuje. Participanti vypověděli, že je pro ně atmosféra na pracovišti důležitá a to hodně, participant P3D dokonce řekl, že význam atmosféry na pracovišti je pro něj asi ten nejdůležitější a participant P3R si myslí, že právě atmosféra na pracovišti udává spokojenost v zaměstnání. V této atmosféře pro participanty hrají klíčovou roli právě jejich kolegové: „*Když je ta atmosféra úplně v pohodě, že si lidé rozumí, tak se hned líp pracuje*“ (P1D).

Participanti také vnímají vliv panující atmosféry na pracovišti na jejich pracovní výkon. Často participanti mluvili o stresu, strachu nebo psychické nepohodě – tyto faktory označovali jako ty, kvůli kterým se jim pracuje hůře. „*Pokud člověk nemusí pracovat ve stresu a bát se, že cokoliv bude problém, je to významný rozdíl*“ (P2D). Participant P1R řekl, že atmosféra na pracovišti může jeho výkon 100% ovlivnit: „*Představa, že přijdu ráno do kanceláře našťvaná, jen protože tam sedí někdo, kdo mi háže klacky pod nohy nebo nejsem dost dobrá, určitě ovlivňuje psychický stav daného člověka nebo konkrétně mě. Aby se mi dobře pracovalo, potřebuji fajn kolektiv.*“ I v tomto může sehrát firemní kultura významnou roli – už jen díky tomu, že ji máme, můžeme na volné pozice „přitahovat“ kandidáty, jímž je naše firemní kultura sympatická a mohou do ní zapadnout, nebo můžeme při náboru filtrovat kandidáty dle toho, zda do naší firemní kultury zapadají či nikoliv. Participanti si tuto přímou souvislost zřejmě neuvědomují (minimálně o ní nikdo z nich nemluvil), v praxi však její důsledek pocítují denně – ať už v pozitivním či negativním slova smyslu. Participant P4D ze společnosti DUDR toto téma okrajově nastínil: „*ten kolektiv je tady takový přátelský, až bych řekl trošku bláznivý, myslím, že než člověk zapadne do těch našich vyjetých kolejí, tak to těm nováčkům chvilku trvá (...), ale je to takový dobrý týmový duch, člověk chodí do práce i kvůli těm lidem a je rád, jak já říkám, s těma našema bláznama.*“

Mnoho z participantů také vypovědělo, že se s firemní kulturou na takové úrovni, jako je ve firmě, kde nyní pracují, nikde jinde nesetkali. Participant P1D ze společnosti DUDR, dokonce řekl, že firemní kultura, která v DUDR panuje je něco, co k této firmě patří a nedovede si to představit bez toho. Každá z firem se snaží budovat si firemní kulturu trochu

jinak: v REHAU se dbá na transparentnost, vstřícnost a férovost, v DUDR se zase zaměřují na rodinnou a přátelskou atmosféru – a dle získaných odpovědí je vidět, že se to oběma firmám daří. Ve společnosti DUDR totiž participanti popisovali firemní kulturu jako přátelskou, otevřenou a vstřícnou, v REHAU zase jako spravedlivou, transparentní, spolehlivou, férovou, pestrou a týmovou.

Na závěr rozhovoru dostali respondenti úkol: měli na škále 1 až 5 (1 je nejméně, 5 nejvíce) ohodnotit význam, který oni osobně přikládají firemní kultuře. Nejmenší známku hodnotil participant P4D, jež hodnotil známku „tři až čtyři“, všichni ostatní participanti volili známky čtyři, pět a čtyři až pět. U participantů P1D a P3D se do hodnocení promítla také osobní zkušenost z předchozích zaměstnání, která ovlivnila to, že hodnotí význam firemní kultury ve firmách právě takovými vysokými známkami: „*Pracovala jsem už v hodně zaměstnáních a tady to opravdu něco do sebe má, to, jak se k nám chovají, jak přistupují k nám zaměstnancům a že se to vrací*“ (Participant P3D, jež hodnotil známku 5). Tento participant také uvedl, že v předchozích zaměstnáních byli zaměstnanci zaměstnavatelem trestáni za „*každou hloupost*“ a to i finančně, ale stejně to na chybování nemělo příliš velký vliv – pracovníci stejně chybovali dál. Právě tento participant si nejvíce cení otevřené komunikace a toho, že se nemusí bát něco říct. Participant P1D, kterého v jeho hodnocení také ovlivnila osobní zkušenost, zase svou známku ohodnotil slovy: „*Není to samozřejmé a nikde jinde jsem se s tím nesetkal. Je to pro mě důležité.*“ Participant P2D hodnotil také známku pět, protože je přesvědčen „*že je firemní kultura důležitá pro chod firmy.*“ Zrovna tento participant si pod pojmem firemní kultura vybavuje „*přístup k lidem.*“ Participant P2R hodnotil známku „*čtyři až pět, protože ta firemní kultura vám řekne, jaký to tam bude a jestli tam budete dělat rád.*“

Mnoho participantů volilo právě známku mezi než jednu konkrétní – může to být způsobeno tím, že nad tímto tématem nikdy tak do hloubky nepřemýšleli a tak nevěděli, jak známkování uchopit, nebo volili rozmezí pro případ, že by s danou známkou měli ještě v rámci rozhovoru pracovat: participant P3R sice hodnotil konkrétní známku (čtyři) a byl to zrovna on, kdo vypověděl, že by v případě rozchodu jeho hodnot a hodnot společnosti přemýšlel nad změnou zaměstnání, svou známku čtyři však zdůvodnil právě takto: „*nechávám si ještě jedno volné místo na to, kdybych tuto bodovou škálu měla ještě náhodou využít.*“

Participant P4D, který hodnotil ze všech participantů nejnižší známku, však svou známku odůvodňuje stejným způsobem, jakým vnímají firemní kulturu i ostatní participanti. Význam firemní kultury nepřikládá o nic menší než ostatní, pouze hodnotil nejvíce kriticky.

Z odpovědí vyplynulo, že participanti nejsou vůči firemní kultuře slepí a vnímají ji a přikládají jí důležitý význam – bez rozdílu toho, zda se jejich pracovní náplň odehrává v kanceláři, v dílně či výrobní hale. Dané participanty zajímá jejich pracovní prostředí i atmosféra, ve které pracují a pokud se zaměstnavatel snaží toto prostředí i atmosféru udělat příjemnou, velmi jeho snahu oceňují.

7.2.11 Shrnutí výzkumu

Z výzkumu vyplývá, že význam firemní kultury není radno podceňovat – participanti chápou, že je to důležitý prvek, který o dané firmě mnoho vypovídá a následně také silně ovlivňuje to, jak o dané firmě mluví nebo jaký k ní mají postoj. Zároveň se potvrdilo, že zaměstnanci dokážou ocenit snahu svého zaměstnavatele o budování příjemnějšího pracovního prostředí a atmosféry a jsou ochotni mu tuto snahu vrátit tak, jak mohou (loajalita, případný přesčas). Někteří participanti naznačili, že firemní kulturu vnímají jako oboustranný prvek – že není jen o tom, co pro zaměstnance dělá zaměstnavatel, ale záleží i na tom, jak se následně zaměstnanci staví ke svému zaměstnavateli (tuto skutečnost však může ovlivnit pouze zaměstnavatel, a to nastolením určitých mantinelů, jak uvedl jeden z respondentů, a způsobů vzájemné komunikace, počáteční snaha musí vycházet od něho).

Výzkum také nadále odhalil, že to není výše mzdy, která udává spokojenost zúčastněných participantů v zaměstnání, ale pracovní podmínky a prostředí. Pokud si tedy chtějí zaměstnavatelé udržet své zaměstnance dlouhodobě, musí jim poskytnout takové pracovní podmínky, ve kterých se budou zaměstnanci cítit dobře.

Výzkum dokazuje, že práce s nástroji interního PR může ovlivnit spokojenost zaměstnanců – participanti se shodli na tom, že vzájemná komunikace je pro ně velmi důležitá a ovlivňuje to, jak se v zaměstnání cítí. Dále uvedli, že i vstřícnost ze strany zaměstnavatele nebo pořádání akcí je něco, co podporuje týmový duch a spolupráci mezi zaměstnanci a mnoho z nich také označilo právě kolektiv jako klíčový faktor ovlivňující jejich spokojenost. Právě kolektivní atmosféry a fungující souhry v pracovních týmech můžeme dosáhnout konzistentní prací s nástroji interního PR a budováním firemní kultury. Spokojenost participantů v práci nejvíce ovlivňují kolektivy, které jsou však z velké části ovlivněny právě interním PR, které udává atmosféru a důraz na určité hodnoty (pozitivní i negativní) v rámci firmy. Souvislost mezi interním PR a spokojeností zaměstnanců je tedy zřejmá.

Co se týče komunikačních nástrojů, jejich oblíbenost, vnímání efektivity či používání, je mnohem subjektivnější, než by se mohlo na první pohled zdát. Roli zde může hrát pracovní

pozice, částečně věk a nejvíce zde figurují osobní preference. Zaměstnanci si dále také vybírají komunikační a PR nástroje podle toho, jakou jim přináší hodnotu. Ideálním způsobem, jak tedy se zaměstnanci komunikovat, je kombinovat vícero kanálů, aby měl každý zaměstnanec možnost dozvědět se potřebnou informaci právě z kanálu, který používá nejčastěji – aby mu žádná z informací neunikla nebo se ji nedozvěděl pozdě. I tak by však měla ve firmách platit určitá pravidla, například určení jednoho či více nástrojů jako hlavních komunikačních prostředků, aby se zajistilo, že zaměstnanci budou sdělení přijímat a že byli dostatečně informováni o tom, jakým způsobem s nimi bude komunikováno.

Výzkum dále ukázal, že participantů mají zájem o setkání se s kolegy i ve svém volném čase prostřednictvím firemních akcí – pomáhá to budovat vztahy, díky čemu se jim následně lépe řeší problémy na pracovišti. Zároveň však chtějí poznat své kolegy i z osobní stránky a popovídat si s nimi mimo práci – jeden z participantů dokonce uvedl, že jsou tato setkání s kolegy pro něj obohacující. Někteří participantů také zmínili že se na těchto akcích mohou setkat s vedením firmy a toto „lidštější“ setkání v uvolněnější atmosféře velmi oceňují.

Několik participantů zmínilo, že přátelská a otevřená firemní kultura a transparentní komunikace není samozřejmost – někteří z participantů skutečnost, že v jejich firmě toto mají, považuje za benefit „nad rámec“ – jak popsal participant P1D *„nemusel by to dělat, a přece to dělá, aby se lidi více sjednotili a byli více spokojeni.“*

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výzkumu byla interpretována vzniklá doporučení. Ta byla rozčleněna do tří podkapitol: Doporučení pro společnost DUDR, doporučení pro společnost REHAU a obecná doporučení.

8.1.1 Doporučení pro společnost DUDR

Několik participantů se zmínilo o chystaném projektu instalace firemní TV do kantýny, na které by se měly promítat informace o zákaznících firmy (aby si zaměstnanci dokázali pod názvy firem, které denně vidí napsané na štítcích ve výrobě něco vybavit) a o pilách (protože DUDR je výrobce pilových pásů). Jedná se tedy o komunikační nástroj s informačně-edukačním charakterem a participant, kteří se o této chystané instalaci zmínili, se na něj velmi těší. I z odpovědí ostatních participantů vyplynulo, že mají zájem zjišťovat o firmách, pro které pilové pásy vyrábí a servisují více, chtějí sledovat dění kolem firmy a zároveň si rozšířit svůj rozhled o nové informace. Tato firemní TV tedy bude velmi vítanou novinkou, která zaměstnancům nejen přinese hodnotu, ale zajímavou formou jim zpříjemní obědové pauzy.

Vedení společnosti by mělo promyslet efektivitu současného stavu rozesílky e-mailů – někteří participanté vypověděli, že ne vždy bylo podle nich třeba danou informaci rozeslat e-mailem. Návrhem na řešení je stanovení si určitých kritérií důležitosti pro posílané zprávy a vymezení míry důležitosti, která bude určovat, zda je daná informace dostatečně relevantní pro e-mailovou rozesílku, nebo zda ji stačí vyvěsit pouze na intranet nebo na nástěnky rozmístěné po budově společnosti.

Dále by také dle poznámky jednoho participanta zaměstnanci ocenili, kdyby se vedení zaměřilo na efektivnější vyřizování pochval od zákazníků. Zaměstnanci podle daného participanta totiž mají zájem být informováni o tom, že je zákazník spokojen a děkuje za dobře odvedenou práci. Spíše se k nim však údajně dostávají stížnosti a pochvaly minimálně, což je mrzí.

8.1.2 Doporučení pro společnost REHAU

Ve společnosti REHAU je dle výpovědí participantů velký prostor na to zlepšit dostupnost firemního magazínu pro zaměstnance. Mnoho z nich vypovědělo, že časopis pro ně není běžně dostupný nebo neví, jak se k časopisu dostat – to je také důvodem, proč jej skoro vůbec nečtou. Pokud není možné pro zaměstnance zajistit fyzické výtisky přímo na

pracovišti, je na místě zaměstnancům alespoň vysvětlit, jak se k magazínu mohou dostat – aby danou cestu znali a v případě zájmu o čtení věděli, kde časopis hledat.

Dalším bodem k možné transformaci je zvážení, zda se informace v magazínu a newsletteru Automotive příliš neduplikují – to může být důvodem, proč zúčastnění participantů pořádně nečtou ani jedno. Pokud se dané informace příliš duplikují, může být řešením dát jednomu z těchto dvou nástrojů trochu jinou obsahovou formu. Komunikační nástroje by si tak nadále navzájem nekonkurovaly, ale vytvořily by nový další způsob získávání dalšího druhu informací, což by mohlo ze strany zaměstnanců zvednout zájem o magazín i o samotný newsletter Automotive.

Velmi významným doporučením je pokračovat v pořádání akcí zaměřených na společenskou zodpovědnost, protože participantů tyto akce velmi oceňují.

Posledním doporučením interpretovaným na základě výpovědí participantů je modernizace vizuálu firemního intranetu tak, aby byl uživatelsky přívětivější a vizuálně estetičtější.

8.1.3 Obecná doporučení

Pokud chtějí společnosti efektivně komunikovat, měly by si určit hlavní komunikační kanály vnitrofiremní komunikace. Určení kanálů, na kterých budou vždy komunikována ta nejdůležitější a nejaktuálnější sdělení a u kterých bude nutné, aby je sledoval každý jeden zaměstnanec, totiž významně zefektivní komunikaci ve firmě. Jasně nastavení pravidel znemožní zmatek, že každý zaměstnanec pracuje s jiným komunikačním nástrojem a na některých se informace neduplikují. Někdy navíc mohou mít zaměstnanci tendence „vymlouvat se“ na to, že k nim daná informace nedorazila, protože byla komunikována nástrojem, který jim nevyhovuje nebo se kterým neumí pracovat. Pokud však budou nastavena konkrétní pravidla využívání firemních komunikačních nástrojů, výmluvy už budou zbytečné. Firmy by měly důkladně informovat své zaměstnance o tom, kde najdou jaký druh informací, ujistit se, že jsou všechny komunikační nástroje každému zaměstnanci skutečně dobře dostupné a případně dohlédnout na to, aby s nimi každý zaměstnanec uměl zacházet. Jedině tak nevznikne ve firmě zmatek. Zároveň tím také firmy zamezí možné negativní šeptandě – pokud se už nějaká fáma rozšíří, každý zaměstnanec bude vědět, kde případnou informaci najde a kde si ji může ověřit.

Změna vždy začíná u přístupu samotného vedení firmy: zaměstnanci potřebují příklad, který mohou následovat. Pokud tedy vedení společnosti chce, aby zaměstnanci ke svým povinnostem, kolegům či vedení společnosti přistupovali jinak, je třeba jim nejdříve ukázat

snahu a příklad ze strany zaměstnavatele. Na jaké věci si zaměstnanci nejvíce stěžují? Co se s nimi dá dělat? Vedení společnosti by mělo ukázat, že umí naslouchat a projevit o zaměstnance zájem. Stane se tak svým vlastním firemním hrdinou/osobností, jehož příklad budou zaměstnanci následovat.

Dalším doporučením vyplývajícím z výzkumu je nerušit ve snaze o digitalizaci společnosti nástěnky s tím, že si zaměstnanci najdou informace například online na intranetu. Snaha o „ekologičtější“ variantu sdělování informací se v tomto případě totiž nemusí vyplatit – z výzkumu vyplývá, že nástěnky fungují, a to velmi dobře. Zúčastnění participantů si jimi krátí čekání v kuchyňce nebo v kantýně, mají je rádi, vypověděli, že jsou pro ně přehledné (především pro starší věkové kategorie). Výzkum dokázal, že si zaměstnanci nástěnek všimají a informace, které nesou, konzumují. Zrušení nástěnek v domněnku pozitivního účinku (posílení ekologické či digitalizační image společnosti) by se totiž nemuselo vyplatit – zaměstnancům by informace na nástěnkách chyběly, snížila by se informovanost personálu a v tomto důsledku by mohl nastat zmatek. Pokud by tedy nějaká firma chtěla o zrušení nástěnky přemýšlet, měla by si nejdříve důkladně zjistit, jak s nástěnkami zaměstnanci pracují a vykomunikovat s nimi, zda by jim absence tohoto nástroje nevadila (zda by si uměli dohledat potřebné informace na jiných nástrojích, aniž by klesla míra jejich informovanosti).

Výzkum dále ukázal, že investice do rozvoje prostředí a vztahů ve firmě přinese spokojenější zaměstnance, kteří zůstanou a odvedou svou práci lépe. Zaměstnancům totiž na tom, v jakém prostředí či kolektivu pracují, záleží. Tyto faktory mají posléze vliv nejen na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, ale i na jejich psychický a v této souvislosti i fyzický stav. Pokud tedy společnosti chtějí výkonné a spokojené zaměstnance, nebo snížit fluktuaci v dané firmě, měly by investovat právě do rozvoje prostředí a vztahů ve firmě (modernizace haly, kanceláří, šaten a dalšího zázemí, firemní akce a eventy, teambuildingové aktivity atd.).

Doporučením na závěr je komunikace – otevřená, konzistentní a oboustranná. Zaměstnanci tak možná nemusí působit, ale mají o komunikaci se svým vedením zájem. Chtějí vědět, jak se firmě, která je zaměstnává daří a chtějí mít možnost projevit svůj názor a být vyslyšeni. Pokud se zaměstnanci vedení firmy komunikuje, zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele lépe, pokud se nemusí bát říct svůj názor a jsou vyslyšeni, cítí se v dané práci také lépe. Komunikace je dle zúčastněných participantů jedním z klíčových faktorů určujících jejich spokojenost v zaměstnání, proto by neměla být opomíjena v žádné firmě.

9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: Jak zaměstnanci vnímají význam firemní kultury?

Na základě získaných odpovědí lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají význam firemní kultury jako důležitý. Uvědomují si, že je to prvek, který o dané firmě mnoho vypovídá a mohou si na jeho základě uvědomit, zda se v dané společnosti budou cítit dobře a budou mít svou práci rádi či nikoliv.

VO2: Které nástroje interního PR zaměstnanci vnímají jako nejúčinnější?

Z odpovědí vyplývá, že nejúčinnějším nástrojem interního PR jsou firemní akce a eventy. Právě ty totiž ve velké míře ovlivňují to, zda mají zaměstnanci pocit, že se o ně zaměstnavatel zajímá a snaží se pro ně něco budovat – podle toho také na svého zaměstnavatele nahlíží. Zároveň však odpovědi participantů dokázaly, že pokud se firma snaží komunikovat určité sdělení skrze event (tzn. nemluví, ale koná), participanti toto sdělení nejen přijímají, ale zčásti i vnímají za své, byť si tuto spojitost sami participanti spíše neuvědomují. Nástroj, který však participanti vědomě označili jako nejúčinnější, je osobní kontakt (formou porad, informačních schůzek a dalších setkání). To potvrzuje účinnost firemních akcí a eventů, osobní kontakt je však pro participanty nejefektivnějším jak v rámci těchto mimopracovních aktivit, tak i v rámci těch pracovních. Jeho efektivitu participanti shledávají v možnosti diskuze a okamžité zpětné vazbě (eliminují se nedorozumění).

VO3: Jaký vliv má využití nástrojů interního PR na spokojenost zaměstnanců?

Z výzkumu vyplývá, že existuje přímá souvislost mezi prací s nástroji interního PR a spokojeností zaměstnanců v dané firmě – zaměstnanci si však častokrát tuto souvislost přímo neuvědomují (nespojují si ji dohromady). Participanti vypověděli, že se jím líbí, že se o ně zaměstnavatel zajímá a něco pro ně dělá, když pořádá firemní akce nebo se snaží transparentně komunikovat prostřednictvím mnoha nástrojů, nadále že tyto akce stmelují kolektiv a přispívají k dobrému týmovému duchu. Právě kolektiv z výzkumu vyplynul jako jeden z nejsilnějších faktorů, jež ovlivňují spokojenost v zaměstnání. Pokud tedy firma pořádá a organizuje firemní akce a eventy, jejichž cílem není jenom setkat se neformálně a popovídat si/dát si něco dobrého, ale zve na eventy i rodiny zaměstnanců nebo se těmito eventy snaží šířit nějaké poslání/sdělení (např. v REHAU společenská zodpovědnost), v zaměstnancích tyto eventy vyvolávají pocit zájmu o ně samé ze strany zaměstnavatele. Pokud se navíc dále zaměstnavatel snaží transparentně komunikovat a dává možnost vyjádřit

názor také zaměstnancům, ti poté mají pocit, že jsou vyslyšeni, což nadále ovlivňuje to, že se v práci cítí spokojení.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce přináší na základě svého výzkumu mnoho zjištění a poznatků v oblasti interního PR a jeho vlivu na spokojenost zaměstnanců, z nichž některá mohou být pro firmy, ohledně jejich práce s firemní kulturou a interním PR, zcela zásadní. Zároveň dokázala, že firemní kultura nehraje význam pouze ve světě marketérů, specialistů na PR, personalistů a lidí, kteří její význam z různých důvodů prosazují, ale že je důležitá i v praxi u samotných zaměstnanců, kterých se denně dotýká. Je důkazem, že zaměstnanci si slušného a transparentního přístupu ve firmě cení, oceňují otevřené sdílení informací a pokud jim to zaměstnavatel umožní, mají o firmu a své kolegy na pracovišti zájem.

Výzkum uskutečněný v rámci této práce ukázal, že subjektivita vnímání nástrojů interního PR je v mnoha ohledech ještě větší, než se může na první pohled zdát. Roli v tom, jaké nástroje interního PR zaměstnanci ve firmách nejraději používají, vnímají jako efektivní nebo jak se k nim staví, totiž hraje obrovské množství faktorů – věk, pracovní pozice, pracovní místo, osobní preference, zájmy daného člověka. Bylo zjištěno, že každý nástroj má v rámci interního PR a interní komunikace své místo a je stejně důležitý, jako každý jiný, protože téměř všechny nástroje zúčastnění participantů využívají. Jediný problém, který u některých participantů nastal a ovlivnil jejich postoj vůči danému nástroji, byla ztížená dostupnost nebo nízká atraktivita informací. I zde se však nikdy neshodli všichni participantů na jediném a stejném tvrzení – což jen potvrzuje výše zmíněnou subjektivitu.

Dalším zajímavým zjištěním je, že zatímco někteří participantů by případné rušení či omezení nástrojů interního PR respektovali, další by chtěli vysvětlení tohoto kroku a navazující alternativu za zrušený nástroj. To opět dokazuje, že chtějí-li firmy efektivně komunikovat a budovat vztahy se svými zaměstnanci, musí přijmout individualitu jedinců a poskytnout jim dostatečně široké zázemí i výběr nástrojů, se kterými budou moci pracovat a skrze ně komunikovat – aby si každý zaměstnanec našel ten, který mu vyhovuje nejvíce. Přesto by však měla platit určitá pravidla využívání těchto nástrojů, aby ve firmě nenastal zmatek. Ve výzkumu například několik participantů ze společnosti REHAU vypovědělo, že newsletter Automotive nečte nebo nepovažuje za zajímavý, přesto se však jiní participantů vyjádřili, že se jim daná forma newsletteru líbí. Řešením je poté najít buď shodu mezi těmito názory a přejít na kompromis, nebo pro současné čtenáře v newsletteru Automotive pokračovat a pro současné odpůrce vytvořit náhradní řešení, které pro ně bude příjemnější – aby i oni zůstali informovaní (otázkou však zůstává, zda o to mají zájem – proto by

případným řešením nejprve měla předcházet rešerše a diskuze o problému s danými zaměstnanci).

Bakalářská práce dokazuje, že zaměstnancům záleží na tom, v jakém prostředí pracují – participanti si uvědomují, že v práci tráví velkou část svého života a proto chtějí, aby s nimi bylo zacházeno slušně. Někteří vypověděli, že špatné pracovní podmínky (práce ve strachu a stresu) ovlivňuje jejich zdraví (psychické i fyzické), velká část se zase shodla na tom, že ve strachu a stresu pracují hůře, což má vliv na jejich pracovní výkon. Pokud tedy chtějí mít firmy nejen výkonné, ale i zdravé zaměstnance, kteří jim v zaměstnání vydrží, měli by dbát na budování příjemné firemní atmosféry, ve které se zaměstnanci budou cítit lépe, do práce se budou těšit a nebudou se bát řešit problémy nebo na ně upozorňovat – což je důležitým bodem pro vylepšení procesů a produktivitu firmy. Upozornění na problém totiž najednou nebude nepříjemným problémem, který zaměstnanci, co na něj upozornil, přinese nepříjemnosti, ale výchozím bodem k novým příležitostem. Zaměstnanci se nebudou bát vyjádřit svůj názor a možné návrhy, což může významným způsobem přispět ke zlepšování a zefektivňování výrobních procesů. Zaměstnanci budou spokojenější, získají pocit seberealizace, budou výkonnější a firma bude růst. Investice do zlepšování firemního prostředí a atmosféry je tedy investice do samotného růstu dané společnosti.

Ze získaných odpovědí byla zapojeným firmám interpretována možná doporučení na zlepšení či návrhy k zamyšlení ohledně jejich interního PR a firemní kultury. Společnosti DUDR bylo například doporučeno promyslet relevantnost sdělení posílaných e-mailem a nastavení kritérií „důležitosti“, pomocí kterých dokáže vedení lépe určit, zda je dané sdělení skutečně natolik relevantní, aby bylo nutné jej posílat přímým e-mailem, nebo jej stačí komunikovat skrze nástěnky (ať už fyzické nebo tou na intranetu). Společnosti REHAU bylo, jako jeden z bodů, doporučeno více a lépe komunikovat způsoby, jakými se mohou zaměstnanci dostat k firemnímu magazínu (který je vydáván pouze online formou). Dále byla vymezena obecná doporučení, jež se mohou uplatnit ve firmách obecně napříč odvětvími, dle svých možností – například nastavení pravidel komunikace, nastavení prioritního užívání konkrétních kanálů či nástrojů a důkladné informování všech zaměstnanců o tom, jak s danými nástroji pracovat a kde hledat jaký druh informací.

Téma interního PR je velmi široké, a to i v případě, že jej zaměříme pouze na firmy působící v jednom konkrétním sektoru. Daná problematika může být podrobněji rozvinuta například v rámci diplomové práce, kde se autor může zaměřit například blíže na konkrétní nástroje interního PR. Tato práce přináší obecný vhled to této problematiky a ukazuje, že interní PR

hraje ve firmách mnohem větší roli, než si můžeme myslet a ovlivňuje zaměstnance nejen v jejich pohledu na danou společnost a co si o zaměstnavateli myslí, ale i jejich pracovní výkon.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- [1] ADAIR, John, 1977. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [3] BOUCNÍK, Pavel, KOKTAVÁ, Petra, PITRUNOVÁ, Zdeňka, KUCHTOVÁ, Lenka, 2011. *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: FORUM. ISBN 978-80-904803-1-5.
- [4] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1680-5.
- [6] ČERNÁ, Jitka, KAŠÍK, Milan, KUNZ, Vilém 2006. *Public relations (Komunikace organizací)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní v edici EUPRESS. ISBN 80-86754-65-0.
- [7] HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5022-4
- [8] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [9] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press. ISBN 80-251-1250-0.
- [10] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [11] HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [12] HOLÁ, Jana, PIKHART, Marcel, 2013. *Internal communication management: Methods and Processes*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-340-6.
- [13] HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita a ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [14] JANDA, Patrik, 2003. *Vnitrofiremní komunikace – Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.

- [15] JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [16] KARLÍČEK, Miroslav, 2023. *Jak na marketingovou komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5013-7.
- [17] KELLEHER, Tom, 2021. *Public relations*. Second edition. New York: Oxford University Press. ISBN 9780190925093.
- [18] KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4229-8.
- [19] KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2022. *Inspirace Baťa*. Zlín: Gabriela Končítíková. ISBN 978-80-908183-0-9.
- [20] KROULÍK, Tomáš, 2024. *Společenská odpovědnost firmy REHAU a její komunikace k zaměstnancům*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Michal Stránský.
- [21] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [22] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [23] MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-641-4.
- [24] MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [25] NĚMEC, Petr, 2006. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, FAKULTA podnikohospodářská. *Integrovaná komunikace korporací*. OECONOMICA: Praha. ISBN 80-245-1027-8.
- [26] PASTIER, Michal, 2023. *Žltá kniha budovania značky*. Bratislava: Barecz & Conrad media. ISBN 978-80-8258-011-5.
- [27] PAVLÍČKOVÁ, Monika, 2006. *Praktický marketing aneb Co vám učebnice zatajily...* Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-81-5.

- [28] PELSMACKER, Patrick, GEUENS Maggie, BERGH Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- [29] PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [30] SINEK, Simon, 2015. *Lídři jedí poslední: Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87271-89-9.
- [31] STONE, Bob, JACOBS, Ron, 2008. *Successful direct marketing methods*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN 9780071458290.
- [32] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7..
- [33] ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0646-6.
- [34] ŠVEHLA, Martin a KAŠÍK, Milan, 2014. *Tiskový mluvčí: řízená komunikace s veřejností*. Praha: Vysoká škola finanční a správní v edici EUPRESS. ISBN 978-80-7408-095-1.
- [35] TAHAL, Radek a kolektiv, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [36] ULRICH, Dave and BROCKBANK, Wayne, 2005. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1591397073.
- [37] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy o. p. s. a European Business School SE. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [38] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří, BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. 2 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.
- [39] ZHUO, Julie, 2020. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2893-8.

Elektronické zdroje

- [40] CZECH TOP 100, © 1993-2023. 30. ročník soutěže firemní komunikace. Online. In. *Czechtop100.cz*. Dostupné z: <https://www.czechtop100.cz/cs/aktualne/detail/30.-rocnik-souteze-firemni-komunikace-11446> [cit. 2024-11-3].
- [41] DUDR TOOLS, © 1992-2025. O společnosti. Online. In. *Dudr.cz*. Dostupné z: <https://dudr.cz/o-spolecnosti/#o-spolecnosti> [cit. 2025-20-2].
- [42] JANIŠ, Kamil, ml., KOLAŘÍKOVÁ, Marta, 2016. Úvod do problematiky výzkumu II. – Úvod do kvalitativního výzkumu. Online. In. *Fhs.utb.cz*. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://fhs.utb.cz/%3Fmdocs-file%3D42178&ved=2ahUKEwjv1tPL5NmLAXUyiP0HHROdCfAQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw2chJSzM0SZO67vHVwHnMqO> [cit. 2025-23-2].
- [43] NEWTON, Rebecca, 2023. Retaining the Best of Your Culture Amid Organizational Change. Online. In: *Harvard Business Review*, 13. 11. 2023. Dostupné z: <https://hbr.org/2023/11/retaining-the-best-of-your-culture-amid-organizational-change> [cit. 2024-10-12].
- [44] ORLEN, © 1999-2024. Orlen rozšiřuje svou síť čerpacích stanic v Evropě. Online. In. *Orlen.cz*. Dostupné z: <https://www.orlen.cz/pro-media/orlen-rozsiruje-svou-sit-cerpacich-stanic-v-evrope> [cit. 2024-28-10].
- [45] REHAU, © 1948-2025. Úspěch v číslech. Online. In. *Rehau.com*. Dostupné z: <https://www.rehau.com/cz-cs/about-us/success-in-numbers> [cit. 2025-20-2].
- [46] REHAU, © 1948-2025. O nás. Online. In. *Rehau.com*. Dostupné z: <https://www.rehau.com/cz-cs/about-us> [cit. 2025-20-2].
- [47] SEMERÁDOVÁ, Zuzana, 2018. Billa spustila vlastní instore rádio, včetně ranní show. Online. In: *Médiář*, 26. 2. 2018. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/billa-spustila-vlastni-instore-radio-vcetne-ranni-show/> [cit. 2024-27-10].

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – přehled zapojených participantů	50
---	----

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public relations

KPI Key performace indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR Human Resources (lidské zdroje)

IIP Investors In People

QR Quick response code (kód rychlé reakce)

Atd. A tak dále

Ibid Ibidem (na stejném místě)

Tzv. Takzvaný

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář rozhovoru pro participanty z DUDR Tools

Příloha P II: Scénář rozhovoru pro participanty z REHAU

Příloha P III: Záznamy rozhovorů

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ ROZHOVORU PRO PARTICIPANTY Z DUDR TOOLS

Nástroje interního PR obecně v dané firmě a pohled participanta

1. Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů získáváte informace o dění ve firmě?
2. Který z těchto nástrojů nejvíce osobně využíváte vy?
3. Proč právě tento?
4. Pokud byste měl/a nějaký z těchto nástrojů označit za ten nejúčinnější, nejvíce efektivní, tak zvolíte který?
5. Který z těch nástrojů, o kterých jsme mluvili, je váš nejoblíbenější?
6. Představte si, že by firma rozhodla o jeho zrušení. Jaká by byla vaše reakce?
7. Jaký je váš postoj vůči tomuto nástroji, který vydáváte za svůj oblíbený?

Otázky na konkrétní PR nástroje, se kterými firma pracuje

Tiskoviny

8. Vaše firma vydává čtvrtletní časopis, čtete ho?
9. Pokud ano: Přispíváte do něj?
10. Proč ano/ne, proč čtete, proč nečtete
 - Pokud odpoví ne: co by se muselo změnit, abyste jej začal/a číst?
 - Využíváte přiložený QR kód v časopise?

Nástěnka

11. Po firmě máte umístěné nástěnky. Jaký máte přehled o tom, co tam visí za informace?
 - Proč ano/ne
 - Slyšela jsem, že nástěnka je rozdělená na dvě části a jednu část si mohou spravovat sami zaměstnanci, využíváte ten prostor nástěnky také?

Intranet

12. Využíváte firemní intranet?
13. Proč ano/proč ne
 - Pokud ne, co by se muselo změnit, abyste jej začal/a více využívat?

Firemní emaily

14. Čtete firemní emaily, když se rozesílají nějaká hromadná sdělení?

- Pokud ano: Proč?
- Pokud ne: Co by se muselo změnit, abyste je začal/a číst?

15. Jak vnímáte užitečnost poskytovaných informací?

Firemní akce

16. Vaše firma pravidelně pořádá různé firemní akce. Jaká akce to byla naposledy?

17. Byl/a jste tam?

18. A na další firemní akce chodíte?

19. Která z akcí, které se tady pořádají, se Vám osobně nejvíce líbí?

20. A proč, co na ní oceňujete?

21. Pokud ano, proč na akce chodíte? / pokud ne, proč na akce nechodíte?

Nástroje VS firma

22. Je nějaký způsob sdělování informací, který Vám chybí?

23. Je nějaká aktivita, která Vám chybí?

Vztah interního PR ke spokojenosti zaměstnanců

21. Jak důležité pro vás je, jestli se cítíte ve svém zaměstnání spokojeně?

22. Proč?

23. Jak vnímáte svého zaměstnavatele?

24. Jaký máte pohled na všechny tyto aktivity a nástroje, o kterých se bavíme?

25. Jaký mají tyto aktivity vliv na to, jak vnímáte svého zaměstnavatele?

26. Jak si myslíte, že byste vnímal/a svého zaměstnavatele, pokud by s těmito nástroji nepracoval nebo významně omezil tyto současné aktivity?

27. Jaké faktory u vás ovlivňují spokojenost v zaměstnání?

Firemní kultura

28. Když se řekne firemní kultura, co se Vám vybaví?

29. Jak vnímáte význam nastavení firemní kultury ve firmách?

30. Jak vnímáte firemní kulturu ve vaší firmě? Popište ji

31. Jaký má pro vás význam atmosféra na pracovišti?

32. Jak myslíte, že atmosféra na pracovišti ovlivňuje Váš výkon?

33. Zkuste na škále 1 – 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce ohodnotit význam, který vy osobně přikládáte firemní kultuře.

34. Proč hodnotíte zrovna touto známkou?

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ ROZHOVORU PRO PARTICIPANTY Z REHAU

Nástroje interního PR obecně v dané firmě a pohled participanta

1. Prostřednictvím jakých komunikačních nástrojů získáváte informace o dění ve firmě?
2. Který z těchto nástrojů nejvíce osobně využíváte vy?
3. Proč právě tento?
4. Pokud byste měl/a nějaký z těchto nástrojů, skrze které s Vámi vedení firmy komunikuje, označit za ten nejúčinnější, nejvíce efektivní, tak zvolíte který?
5. Který z těch nástrojů, o kterých jsme mluvili, je váš nejoblíbenější?
6. Představte si, že by firma rozhodla o jeho zrušení. Jaká by byla vaše reakce?
7. Jaký je váš postoj vůči tomuto nástroji, který vydáváte za svůj oblíbený?

Otázky na konkrétní PR nástroje, se kterými firma pracuje

Tiskoviny

8. Společnost REHAU vydává magazín REHAU-Gazette, čtete ho?
9. Proč ano/ne
 - Pokud odpoví ne: co by se muselo změnit, abyste tiskoviny začal/a číst?

Nástěnka

10. Různě po závodu máte umístěné nástěnky. Jaký máte přehled o tom, co tam visí za informace?
 - Čtete je? Proč ano/ne

Intranet

11. Využíváte firemní intranet?
12. Proč ano/proč ne
 - Pokud ne, co by se muselo změnit, abyste jej začal/a více využívat?

Firemní newsletter/emaily

13. Společnost REHAU čtvrtletně vydává newsletter Automotive. Čtete jej?
 - Pokud ano: Proč?
 - Pokud ne: Co by se muselo změnit, abyste newslettery začal/a číst?
14. Jak vnímáte užitečnost poskytovaných informací v rámci tohoto newsletteru?

15. Jak vnímáte e-mailovou komunikaci vedení se zaměstnanci firmy, nemluvíme nyní o newsletteru

Firemní akce

16. Společnost REHAU pravidelně pořádá různé firemní akce. Jaká akce to byla naposledy?

17. Byl/a jste tam?

18. A na další firemní akce chodíte?

19. Která z akcí, které se tady pořádají, se Vám osobně nejvíce líbí?

20. A proč, co na ní oceňujete?

21. Pokud ano, proč na akce chodíte? / pokud ne, proč na akce nechodíte?

Nástroje VS firma

22. Je nějaký způsob sdělování informací, který Vám chybí?

23. Je nějaká aktivita, která Vám chybí?

Vztah interního PR ke spokojenosti zaměstnanců

21. Jak důležité pro vás je, jestli se cítíte ve svém zaměstnání spokojeně?

22. Proč?

23. Jak vnímáte svého zaměstnavatele?

24. Jaký máte pohled na všechny tyto aktivity a nástroje, o kterých se bavíme?

25. Jaký mají tyto aktivity vliv na to, jak vnímáte svého zaměstnavatele?

26. Jak si myslíte, že byste vnímal/a svého zaměstnavatele, pokud by s těmito nástroji nepracoval nebo významně omezil tyto současné aktivity?

27. Jaké faktory u vás ovlivňují spokojenost v zaměstnání?

Firemní kultura

28. Když se řekne firemní kultura, co se Vám vybaví?

29. Jak vnímáte význam firemní kultury ve firmách?

30. Jak vnímáte firemní kulturu ve vaší firmě?

31. Jaký má pro vás význam atmosféra na pracovišti?

32. Jak myslíte, že atmosféra na pracovišti ovlivňuje Váš výkon?

33. Zkuste na škále 1 – 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce ohodnotit význam, který vy osobně přikládáte firemní kultuře.

34. Proč hodnotíte zrovna touto známkou?

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAMY ROZHovorŮ

Záznamy rozhovorů:

https://drive.google.com/drive/folders/1iJuFRC_Gr8AFL3BJBP4Ip5jYlHL6jtwM