

PR komunikace výrobní společnosti při náboru zaměstnanců a strategie interní komunikace

Jitka Dvorská, DiS.

Bakalářská práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka DVORSKÁ, DiS.**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **PR komunikace výrobní společnosti při náboru zaměstnanců a strategie interní komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Zhodnoťte relevantní literaturu k oboru a charakterizujte nejvýznamnější tituly pro svou práci.
2. Definujte cíl práce a stanovte pracovní hypotézy.
3. Definujte hlavní rozdíly mezi klasickou náborovou propagací a PR aktivitami v oblasti náboru nových pracovních sil.
4. Analyzujte konkrétní praktické aktivity.
5. Věnujte se specifice PR v této oblasti a stanovte hlavní principy efektivní PR komunikace
6. Zhodnoťte dosažení cíle práce a míru naplnění pracovních hypotéz.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KUČERA, P.: výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2006

BYSTROV, V.: výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2004

BAJČAN, R.: Techniky Public relations aneb Jak pracovat s médii, Management Press, 2003

SMITH Paul, Moderní marketing, Praxe manažera, Computer Press, Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7226-252-1

ALSBURY Alison, JAY Ros, Marketing – to nejlepší z praxe, Praxe manažera, Computer Press, Praha 2002, 1. vydání, ISBN 80-7226-617-9

Svoboda, V.: Základy public relations, Univerzita Tomáše Bati, Zlín 2004, ISBN 80-7318-043-X

Lesly, Ph., Public relations, teorie a praxe, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 80-7318-043-X

<http://www.apra.cz>

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.

Ústav marketingových komunikací

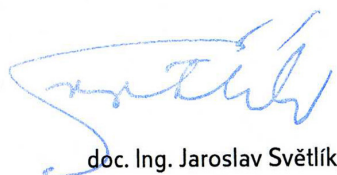
Datum zadání bakalářské práce:

7. ledna 2008

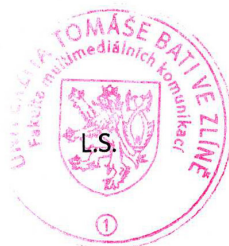
Termín odevzdání bakalářské práce:

12. května 2008

Ve Zlíně dne 7. ledna 2008



doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan



Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se v teoretické i praktické rovině zabývá metodami a principy Public relations, které používá výrobní společnost nejen při náboru zaměstnanců, ale také při budování dobrého jména značky. Dále definuje rozdíly mezi klasickými nástroji náborové kampaně a PR aktivitami, jejich výhody a nevýhody. Externí komunikace a metodika práce s médii je detailně rozpracována. Práce analyzuje podstatu interní komunikace ve výrobní společnosti, její úlohy, důležitost, nástroje, cíle, cílové skupiny a následky nefungující interní komunikace. Součástí práce je taktéž průzkum spokojenosti jedné ze skupin zaměstnanců konkrétní výrobní společnosti, jehož výsledky by měly potvrdit vysokou důležitost kvalitní interní komunikace pro spokojenost zaměstnanců a pozitivní vnímání zaměstnavatele. Postoje a názory stávajících zaměstnanců mohou být užitečné jak pro strategii interní komunikace, tak pro návrh strategie komunikace externí užívané mimo jiné při náboru nových zaměstnanců.

Klíčová slova: public relations, interní komunikace, externí komunikace, marketingové komunikace, komunikační mix, výrobní společnost

ABSTRACT

This thesis, in theoretical and practical level, deal with methods and principles of Public Relations, used at the manufacturing companies for hiring of new employees and for good image of brand as well. Further, define differences between classic tools of recruitment and PR activities, its benefits and disadvantages. External communication and methodic management with media is detailed described. This work analysis fundamental of intern communication in manufacturing companies, its task, importance, tools, aims, targets groups and consequences of functionless internal communication. Part of works is research of employees group of concrete company, with results, which should confirm high importance of the best intern communication for employee satisfaction and positive perception of employer. Work attitudes of current employees, can bring great value for intern communication strategy, as well as for proposal of external, used for new employee's recruitment.

Keywords: public relations, internal communication, external communication, marketing communication, communication mix, manufacturing company

Poděkování

Psaní této bakalářské práce je pro mne velkou zkušeností a její dokončení považuji za osobní úspěch. Přesto jsem si vědoma významné pomoci a podpory, kterou mi poskytli mí přátelé, rodina a další lidé, bez kterých by bylo psaní mé práce mnohem těžší. Děkuji zejména panu doc. PhDr. Dušanovi Pavlů, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce za odborné vedení a praktické rady. Dále děkuji paní Věře Vaverkové, se kterou jsem dlouhou dobu spolupracovala v rámci svého zaměstnání, a která mi za účelem mé bakalářské práce ochotně poskytla data získaná průzkumem spokojenosti ve společnosti Automotive Lighting s.r.o. V neposlední řadě děkuji svému příteli Ing. Miroslavu Mazalovi a celé své rodině za morální podporu.

Acknowledgements

Writing of thesis is for me huge experience and its finishing I take as my personal success. Nevertheless I sense and appreciate significant help and support provided by my friends, family and other persons, without them would be finishing much more complicated. Above all I thank to associate professor Mr. Dušan Pavlů, lector of my work for expertise leading and practical comments. Further, thank to Mrs. Věra Vaverková, which I long time cooperated within my job position and which provided me research studies of Automotive Lighting ltd. used in this paper. Last, but not least great thank to Msc. Miroslav Mazal and all my family for moral support.

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PUBLIC RELATIONS A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	10
1.1 VZTAH MEZI PR A MARKETINGEM	10
1.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE	13
1.3 STRATEGIE PR	13
1.3.1 PLÁNOVÁNÍ	14
1.3.2 VÝZKUM	15
1.3.3 CÍLOVÉ SKUPINY	16
2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	17
II. PRAKTICKÁ ČÁST	18
3 STRATEGIE NÁBOROVÉ KAMPANĚ	19
3.1 EXTERNÍ KOMUNIKACE	20
3.1.1 MEDIA RELATIONS	21
3.1.1.1 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE MEDIA RELATIONS	21
3.1.1.2 NEJČASTĚJŠÍ TYPY SDĚLENÍ PRO NOVINÁŘE	22
3.1.1.3 NEJČASTĚJŠÍ MATERIÁLY PRO NOVINÁŘE	23
3.2. PŘÍPADOVÁ STUDIE NÁBOROVÉ KAMPANĚ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI	24
4 INTERNÍ KOMUNIKACE	30
4.1 ÚLOHY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	31
4.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	32
4.3 KOMUNIKAČNÍ MIX INTERNÍ KOMUNIKACE	33
4.1.1 PRACOVNÍ POSTUPY INTERNÍ KOMUNIKACE	34
4.4 PŘÍČINY A PROJEVY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	34
4.5 INTERNÍ VEŘEJNOST (STAKEHOLDERS)	35
4.6 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	35
4.6.1 INTERNÍ ČASOPIS, BULLETIN, NOVINY	37
4.6.2 NÁSTĚNKY, INFO-KIOSKY	40
4.6.3 FIREMNÍ INTRANET, ON-LINE NÁSTĚNKA	40
4.6.4 EVENTY PRO ZAMĚSTNANCE	40
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	42
5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	43

5.1	CÍLE ANALÝZY SPOKOJENOSTI	43
5.1.1	POSTUP REALIZACE	43
5.2	NÁVRATNOST DOTAZNÍKU	44
5.3	SOUHRNNÉ INFORMACE O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ CUT 1-5.....	44
5.4	KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST Z POHLEDU INTERNÍ KOMUNIKACE	48
5.5	DOPORUČENÍ.....	50
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	56

ÚVOD

V současné době se řada výrobních společností potýká s nedostatkem zaměstnanců převážně na pozicích výrobní a montážní dělník. Výrobní společnosti používají k oslovení potenciálních zaměstnanců všechny nástroje marketingových komunikací. Jedním z nich je také PR, jehož síla bývá někdy podceňována, přesto, že se jedná o velmi silný nástroj, jehož prostřednictvím lze efektivně ovlivnit názory a postoje veřejnosti. PR je také oproti jiným nástrojům finančně méně náročné. Cílem mé práce je shrnout aktivity a prostředky externí a interní komunikace výrobní společnosti a popsat jejich roli při náboru zaměstnanců. Dalším cílem bakalářské práce je definování oblastí pro zlepšení interní komunikace v konkrétní výrobní společnosti. Návrhy na zlepšení v oblasti interní komunikace budou vycházet z výsledků ankety mezi respondenty z největší skupiny zaměstnanců této společnosti, kteří v dotazníkovém šetření vyjadřovali svoji spokojenost či nespokojenost mimo jiné i se stávající úrovní vnitropodnikové komunikace.

Interní komunikací se alespoň okrajově zabývá většina literatury věnující se problematice PR a dále pak publikace, které se zabývají pouze problematikou interní komunikace nebo personalistikou. Co se týká první části práce, která se věnuje teorii PR a jeho nástrojům, pokládám za nejpřínosnější výukové materiály London school of PR vydávané Asociací Public relations agentur (APRA). Tyto výukové materiály jsou koncipovány tak, že nejprve shrnují teoretické poznatky. Ty jsou poté aplikovány na řadu případových studií. Tato koncepce napomáhá snadnějšímu porozumění dané problematice. Výukové materiály jdou navíc do hloubky a uvedené informace jsou velice detailní. Pro část práce, která se věnuje problematice interní komunikace ve firmě a jejím nástrojům, považuji za nepostradatelnou knihu Interní komunikace ve firmě, jejíž autorkou je Jana Holá. Pro teoretickou část své práce jsem využila literaturu pojednávající celkově o marketingu jako je například Moderní marketing Paul Smithe. Tato publikace mi však pomohla pouze v teoretické rovině, jelikož poznatky, které jsou v ní uvedeny většinou lze jen obtížně aplikovat na české prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

1.1 Vztah mezi PR a marketingem

Existuje častý argument o "teritoriálních hranicích" mezi marketingem a PR. Pracovníci marketingu argumentují ve prospěch marketingu tím, že jeho primární význam se soustřeďuje do podpory a zlepšování prodejů a tržního podílu. PR jsou poté chápány jako podpora služeb pro tyto marketingové činnosti, které pomáhají vytvářet a podporovat goodwill (dobré jméno), proto podporují prodejní činnosti nebo jiné cíle komunikace. Pracovníci marketingu se obecně příliš neorientují na vnitřní komunikaci a na realizaci dlouhodobé kampaně ve vztahu k médiím. Obdobně se PR pracovníci nezajímají o obchod, tvorbu cen či distribuci.

„Odborná veřejnost v oboru PR si je vědoma rostoucí síly IMC (Integrated Marketing Communication) a vnímá PR jako jeden z jejích nejmocnějších a zároveň tmelících prvků. Z hlediska nákladů se jedná o nejefektivnější nástroj komunikačního mixu. Použití IMC přináší firmám především omezení rozporných sdělení, odstranění duplicit a výrazné snížení nákladů vynaložených na marketingové kampaně.“¹ Marketingově orientovaná PR jsou nyní často považovány za klíčové prvky v marketingovém mixu, postaveném na proměnných, které jsou nutné pro úspěšné plánování a provádění marketingové operace. Pět proměnných, neboli "pět P" jsou:

Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Podpora (Promotion), Lidé (People)

Představa, že PR mohou být zahrnuty do čtvrtého bodu PODPORA (PROMOTION), je příliš zjednodušené chápání této disciplíny v moderním rámci.

¹ http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=text§ion=7.1.3. [cit. 12. ledna 2007]

Image firem má logicky vliv na jejich marketing, stejně tak jako její produkty či použité služby a techniky reklamy mají vliv na její celkový image jako společnosti. Podle toho se průběžně vyvíjí nová syntéza PR a marketingu (marketing + PR), dokazující vzájemnou výhodnost takového spojení. Marketing + PR jsou nyní velmi dobře zavedeným nástrojem, používaným jak jednotlivci uvnitř organizací, tak profesionály z PR agentur. Marketingový mix vyžaduje, aby komunikovalo vše, ale čtvrté P má přitom svůj vlastní komunikační mix. Válka mezi marketingem a PR se primárně zaměřila na oblasti marketingové komunikace a vedla ke stále více uznávanému názoru, že PR a marketingový koncept se sblíží. To vedlo k zavedení termínů, jako jsou marketing-public relations (MPRs), či k teprve nedávno zavedenému termínu integrované marketingové komunikace (IMC - integrated marketing communications). Význam pojmu IMC byl dále potvrzen rozvojem integrovaných technik direct marketingu.

Pro efektivní pokrytí komunikace se všemi partnery by tedy měla firma využívat sadu komunikačních nástrojů – komunikační mix, z nichž každý má své typické znaky, vlastnosti a cíle, zároveň však může být zaměřen na jinou cílovou skupinu, na jiné partnery. PR jsou tedy často používány k podpoře marketingu - například k získání publicity v médiích, která podporuje reklamu při uvedení výrobku na trh, ale současně mají daleko širší aktivity. Marketing se v podstatě týká prodeje produktů a služeb, zatímco PR se týkají vytvoření správných podmínek, které tento prodej umožňují.

Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Důležité je, že komunikace je oboustranný proces – dialog, který má za cíl dorozumět se. Komunikace je podstatou disciplíny Public relations. Co znamená termín Public relations? K dnešnímu dni existuje na světě více než 500 různých definicí PR. Bez ohledu na jejich množství je však možné vybrat některé jejich společné znaky. Jedná se o tyto znaky:

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizací a veřejností.
- PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních názorů a postojů na pozitivní.

- PR jsou funkcí, která v některých případech podporuje a do určité míry koriguje reklamní a marketingové aktivity.
- PR má vliv na pověst a vnímání firem, značek a jednotlivců veřejností

„Hlavní profesní organizace, které se zabývají Public relations, se v současnosti přiklánějí k definici založené především na řízení pověsti. Public relations je disciplína, která se stará o pověst a klade si za cíl vytvořit takové názory a chování, které vedou k porozumění, podpoře a ovlivňování. Jedná se o plánovitý a soustavný proces získávání a udržování dobrého jména a porozumění mezi společnostmi a veřejností“.²

V podstatě je Public relations více než pověst, jedná se o budování a neustále udržování funkčního a dobrého vztahu. Ekonomické prostředí je v současnosti velmi rychlé, dominuje mu vysoká poptávka po informacích. Moderní PR praxe se musí přizpůsobovat tomuto tempu a k předávání informací musí používat nejmodernější kanály. Moderní PR nefunguje samostatně, k metodě správné komunikace je zapotřebí integrace, jejíž hlavní podstatou je provázání všech prvků komunikačního mixu, který zahrnuje reklamu, podpora prodeje (sales promotion), direkt marketing, PR, sponzoring, výstavy a veletrhy, internet, korporativní identitu a branding a ústní podání (virální marketing). Public relations je možno rozdělit podle oblastí, na které se specializuje. Základní rozdělení je tzv. výrobkové PR – publicita výrobku nebo služby a firemní PR – budování image organizace. Především firemním PR a jeho nástroji se zabývá tato bakalářská práce. V praxi si však můžeme všimnout daleko detailnějšího rozdělení PR činností právě podle oblasti, na kterou se zaměřuje, a na kterou se snaží působit. Jedná se například o tyto typy:

- Business – to – business – mezifiremní komunikace (B2B)
- Interní komunikace a vztahy se zaměstnanci
- PR, které buduje vztahy k místním orgánům a komunitám (Public affairs)
- Krizová komunikace
- Řízená komunikace o změnách

² KUČERA, P.: Výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2006

- Ekologie a životní prostředí
- Politika a lobování

Všechny výše uvedené typy PR lze využít taktéž v rámci náborových kampaní. Pro přechod na moderní PR je nejdůležitější pochopit to, že PR není pouze publicita, ale oboustranná komunikace.

1.2 Firemní komunikace

Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního prostředí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého marketingového mixu. Je proto velmi důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace firmy a nepodceňovalo komunikaci s žádným z partnerů, vhodně volilo formy komunikace se všemi cílovými skupinami (zákazníci, úřady, obyvatelé okolí, ve kterém firma podniká a vlastní zaměstnanci). Interní firemní komunikace je, jak už tento termín napovídá, nasměrována do vnitřního prostředí, které je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy chování lidí. Lze je pouze ovlivňovat a stimulovat k plnění společných cílů. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace velmi náročný. Strategie interní komunikace by měla vycházet z konkrétních výsledků průzkumných šetření uvnitř podniku.

1.3 Strategie PR

Strategie PR je při náboru zaměstnanců v podstatě shodná jako u ostatních typů PR. Strategie PR používá v zásadě dvě základní metodiky. První metodou je Push = prezentování, druhou je Pull = vyvolání poptávky. PR manažer, který pracuje v agentuře, vnímá Public relations jako funkci managementu, která identifikuje, vytváří, udržuje a kultivuje ideálně vzájemně výhodné vztahy mezi organizací – svým klientem a různými skupinami veřejnosti, na kterých do jisté míry závisí úspěch či neúspěch organizace. Populárně lze říci, že tvoří a následně řídí vztahy a image. V disciplíně PR jde především o vytvoření a kultivaci vztahu a následné prosazení určitého názoru/vnímání, čímž lze

dosáhnout stanovených cílů. Osobu odborníka PR můžeme vyjádřit slovy poradce (radí) a manažer (řídí).

Proces PR musí být plánován a realizován systematicky. Proto je nezbytné:

- Rozumět celkovým obchodním cílům a strategiím a respektovat je.
- S konečnou platností zformulovat praktické a reálné komunikační cíle.
- Provést výzkum a plně porozumět svým cílovým skupinám a trendům vývoje na trhu.
- Vytvořit užitečné informační systémy a zpětné vazby, které pomohou vyhodnotit kampaň a ukáží, kterým směrem provést potřebné změny.
- Určit cílové skupiny zákazníků, jež budou považovány za prioritní.
- Dohodnout komunikační strategii a k dosažení cílů přijmout potřebnou taktiku.
- Dohodnout finální rozpočty a začít realizovat programy.
- Zainteresovat klíčové osobnosti a konzultovat s nimi sdělení s cílem testovat jejich přijetí.
- Určit, koho se plán realizačně týká a kdo je odpovědný za jeho provedení.
- Pokračovat v plánování a vyhodnocování výsledků.

1.3.1 Plánování

Správné plánování strategie komunikace závisí především na procesu, kdy organizace využívá například zkušeností agentury vyplývajících z jejich předchozích projektů. PR agentury mají k dispozici osvědčené metody, postupy, techniky, koncepty a kontakty. Agentura si však na druhou stranu musí dávat pozor, aby nezabředla do nějakých klišé, přístup k problematice každého z jejich klientů musí být individuální a šitý na míru. Proces je pro organizaci důležitý z hlediska profesních a etických standardů, z důvodu integrace s ostatními procesy v organizaci, jasného nastavení principů spolupráce s klientem, nutnosti měřitelnosti a možnosti srovnání. Od začátku spolupráce firmy a agentury je třeba myslet na to, že efekt PR se vytváří dlouhodobě. Nelze očekávat zásadní změny v relativně krátkém časovém úseku. K efektivnímu nastavení spolupráce je potřeba, aby organizace sdělila agentuře důvody, proč vlastně PR chce a jaké jsou její skutečné potřeby a cíle.

V případě nábory zaměstnanců v první řadě třeba vědět, kolik nových zaměstnanců je nutno získat, jaký má být jejich profil a v jakém časovém horizontu chce firma tyto zaměstnance získat. Důležitá je přesná specifikace toho, co lze potenciálním zaměstnancům nabídnout, ať už se jedná o mzdy, benefity, jaká je přidaná hodnota dané společnosti oproti konkurenci, jaká je pozice firmy a trhu apod. V neposlední řadě je nutno mít přesně dohodnutý systém timesheets, záznamů z jednání, dohodnutý celý systém spolupráce včetně klíčových osob, které budou pověřeny komunikací s médii.

Úspěch PR je založen na kvalitním plánu (co, kdy, za kolik, jak, ...), na správném vyhodnocení (kolik bylo otištěno článků a jak byly kvalitní, v jakých médiích byly otištěny, kolik potenciálních zaměstnanců se přihlásilo na základě přečteného článku apod.) Nutností je také výzkum před a po kampani, aby bylo vůbec možno zjistit, co se změnilo a navrhnout další postup. Důležitou věcí je důslednost a podložitelnost. Nejrozšířenější metodikou plánování je tzv. systém SOSTAC, jedná se o skupinu prvních písmen jednotlivých aktivit v rámci plánu.

S – Situation – Situace

O – Objectives – Cíle a cílové skupiny (změna image, repositioning značky, zlepšení vztahů s úřady apod.)

S – Strategy – Strategie a proces (metodologie, která vede k naplnění cílů)

T – Tactics – Taktika (popisuje jednotlivé kroky, ze kterých je tvořena strategie, rozpracovává strategii do konkrétní podoby komunikačních kanálů)

A – Activities – Aktivity a akce (specifikace a uplatnění konkrétních nástrojů)

C – Control – Kontrola a zpětná vazba (kvantitativní a kvalitativní vyhodnocení – např. postoj, povědomí, názor tvůrců veřejného mínění, prodej, dodržení rozpočtu a harmonogramu)

1.3.2 Výzkum

Výzkum je důležitý především proto, aby mohla firma přesně zjistit, v jaké situaci se momentálně nachází, tedy jaký je výchozí bod pro PR komunikaci a naopak, kam se díky ní dostala. Produktem výzkumu může být například SWOT analýza, PEST analýza, analýza cílových skupin, komunikační a mediální audit a zpětný monitoring vztahových mediálních výstupů. Ale jaký výzkum a zdroje zvolit? Toto rozhodnutí je třeba udělat na

základě cílů výzkumu. Co chceme výzkumem zjistit? Toto rozhodnutí závisí také na povaze organizace, náplně její činnosti a množství finančních prostředků, které má organizace k dispozici. Výzkum lze provádět buď prostřednictvím vlastních, nebo veřejně přístupných zdrojů, lze využít služeb specializovaných agentur. Před zahájením náborové kampaně by měla být provedena taktéž analýza konkurence na trhu s lidskými zdroji.

Výzkum managementu umožní zjistit úroveň povědomí o organizaci a její činnosti, osvětlit současnou image a vztah cílových skupin ke značce, správně definovat cílové skupiny a určit měřitelné cíle, kterých lze objektivně dosáhnout. Vhodně zvolená forma komunikace a obsah sdělení by měl vycházet ze specifikace cílové skupiny. Tou jsou při masivním náboru zaměstnanců výrobní společnosti především pracovníci na pozicích montážní a výrobní dělník. Obsah tohoto sdělení by měl být tedy generován z průzkumu spokojenosti této skupiny stávajících zaměstnanců.

1.3.3 Cílové skupiny

Kritéria členění by měla být stanovena již ve fázi výzkumu. Výsledky průzkumu poté umožní správné určení cílových skupin, následně pak efektivní zacílení kampaně a volbu správných metod a komunikačních sdělení. Hlavními faktory, které ovlivňují výběr cílových skupin, jsou minulé a současné zkušenosti – skupiny, se kterými je již organizace v kontaktu, výsledky výzkumu, potřeba změny, kterou může být například rozšíření výroby přinášející potřebu získání nových zaměstnanců. Dalším ovlivňujícím faktorem demografické členění (věk, pohlaví, sociální a ekonomické zázemí), demografické členění a psychografické charakteristiky (životní styl – zájmy, názory, aktivity).

2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Na spokojenost zaměstnanců na dělnických pozicích ve výrobní firmě má vliv, vedle klasických faktorů spokojených zaměstnanců jako je výše odměn, výsledky práce, stabilita firmy a jistota práce, také vhodná forma a vyšší míra komunikace, informovanosti a možnost osobního růstu. Zaměstnanci s nejnižším pracovním zařazením přikládají oblasti komunikace a informovanosti vysokou míru důležitosti. Další vysoce důležitou oblastí, které přikládá tato skupina zaměstnanců vysokou důležitost, je možnost dalšího vzdělávání a osobního růstu. Tuto hypotézu by měly potvrdit či vyvrátit výsledky ankety spokojenosti mezi zaměstnanci konkrétní výrobní společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 STRATEGIE NÁBOROVÉ KAMPANĚ

Jakým způsobem průmyslové podniky řeší nedostatek pracovníků v provozech? Situace na trhu práce je z pohledu zájemců o práci lepší než na přelomu století. V České republice rapidně přibylo mnoho zahraničních firem, které hledají zaměstnance do výroby i na manažerské posty. Tento stav je ale krajně nepříznivý pro zaměstnavatele, kteří musí o pracovníky soupeřit s velkou konkurencí. Pro potenciálního zaměstnance je volba jasná – přijme práci ve firmě, která zaručuje nejlepší podmínky. Podniky proto zlepšují úroveň podnikové zdravotní péče a pravidelně snižují bezpečnostní rizika, nabízí léčebné pobyty a řadu dalších benefitů. Pro možné uchazeče bývá rozhodujícím kritériem volby zaměstnání také jistota lidského zacházení a profesního růstu. Firmy řeší také problém s odbornou způsobilostí budoucích zaměstnanců školeními a rekvalifikačními programy. Za jakých podmínek jsou tedy uchazeči ochotni pracovat? Většina chce zázemí stabilní firmy s možností rozvoje a také jistotu profesního růstu. Lidé proto dávají přednost zaměstnavatelům tradičním, jakými jsou státní správa a podniky s historickým vztahem k regionu. Při náborových kampaních, jejichž cílem je oslovit širokou veřejnost, využívají firmy většinu z nástrojů marketingové komunikace. Jedná se především o následující nástroje:

Reklama – nástroj neosobní masové komunikace využívající všechna dostupná média od tištěných po elektronická (např. inzerce v tisku, spoty v rádiu, apod.)

Přímá marketingová komunikace – přímý kontakt s potenciálními zaměstnanci nejčastěji formou drop mailu – letáky do schránek

Výstavy a veletrhy – zajišťuje kontakt například mezi studenty, resp. potenciálními zaměstnanci, zaměstnavatel se prezentuje například demonstrací technologií, se studenty zde komunikují jak personalisté, tak technologové výroby nebo jiní specialisté.

Interaktivní marketing – moderní způsob komunikace přes internet (webové stránky - komunikace potenciálních zájemců o práci přes např. sekci kariéra, napište nám)

Public Relations - při náboru zaměstnanců využívají firmy také PR, jehož cílem je například přesvědčit veřejnost prostřednictvím médií, že se jedná o stabilního a dobrého zaměstnavatele. V této komunikaci je důležitý obsah sdělení a způsob podání s ohledem na specifické cíle. S nástrojem PR je nutno počítat již ve fázi přípravy konceptu náborové

kampaně. Jednotlivé aktivity by se měly navzájem podporovat, media relations sílu sdělení ještě více podpoří. Z pohledu nákladů se jedná o nejméně náročný nástroj na finanční prostředky. Oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu, je potřeba vnímat PR jako dlouhodobé aktivity, jejichž podstatou je udržování a kultivování vztahů s médii. Výsledkem této spolupráce je publicita. Další výhodou PR je skutečnost, že PR sdělení je přijímáno cílovou skupinou s větší důvěrou než sdělení reklamní.

3.1 Externí komunikace

„Externí PR (externals) působí na všechny relevantní skupiny veřejnosti, které spoluurčují existenci a úspěch organizace. Vnější komunikace je obvykle četnější, více heterogenní a uskutečňuje se v komunikačně složitějším prostředí než interní PR (internals).“³ Hlavní cílovou skupinou PR sdělení jsou média, prostřednictvím kterých je ovlivňováno veřejné mínění o společnosti. Strategie PR je postavena obdobně jako kompletní marketingová strategie. Strategie má výzkum, ze kterého se odvíjí plán, má stanoveny cílové skupiny. Cílem PR aktivit je vybudovat u veřejnosti pozitivní názor, profilovat se jako stabilní a prosperující zaměstnavatel, který vytváří svým zaměstnancům příznivé pracovní podmínky. Toho je dosaženo distribuováním informací týkajících se například ekonomických výsledků, sdělení o rozšiřování výroby přinášející do regionu snižování nezaměstnanosti, růstu mezd nebo zavedení nových benefitů pro své zaměstnance, ale také například sdělení o připravované náborové kampani. Obsah PR sdělení při náboru zaměstnanců může být postaven na myšlence: *„Fabrika získala novou zakázku, plánuje rozšířit výrobu, staví novou linku s hi-tech technologiemi, buduje vývojové centrum. Tyto aktivity přinesou regionu prestiž a snížení nezaměstnanosti.“* Výrobní společnosti při náboru nových zaměstnanců mohou ale využívat také aktivity směřující dovnitř firmy, může se jednat o různé motivační benefity pro stávající zaměstnance jako je například „Member get member“, program, kdy zaměstnanec, který přivede do společnosti nového „kolegu“, získá peněžitou odměnu.

³ BYSTROV, V.: Výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2004

3.1.1 Media relations

Vztahy s médii, neboli media relations zahrnují veškeré aktivity, které vyvíjí agentura, mediální konzultant nebo pracovníci vlastního marketingového oddělení za účelem zajištění potřebné publicity, tzn. prosazení žádoucích informací do médií v potřebném rozsahu, vyznění, věcně správné, pozitivně či neutrálně laděné a se správným načasováním. Cílem media relations není komunikace, ale publicita, která by měla být pozitivní nebo neutrální, korektní, nezkreslená a vhodně načasovaná. Cílem tedy nejsou samotné vztahy s médii, ale využití vybudovaných vztahů ve prospěch organizace. Hlavními účastníky jsou vysílač zprávy (agentura, organizace) a příjemce (médiu). Do tohoto vztahu vstupuje samozřejmě ještě další důležitý článek, kterým je adresát sdělení (veřejnost, potenciální zaměstnanec).

Media list

Obsahuje výběr médií pro zadané téma, výběr novinářů pro přímé oslovení (např. prostřednictvím tiskové zprávy, pro pozvání na akci, press trip apod. Jedná se o klíčový dokument pro plánování a vyhodnocení jakékoliv mediální aktivity. V případě PR výrobních společností v tomto medailistu mohou být ekonomická periodika, regionální deníky, ale také specializovaná periodika.

Media plán

Jedná se o časový rozpis oslovení jednotlivých médií. Je potřeba, aby byl tento plán provázán – integrován s ostatními formami marketingové komunikace (direkt marketing, reklama apod). Jedná se o klíčový dokument pro IMC.

3.1.1.1 Základní nástroje media relations

Základními nástroji media relations je tisková zpráva (také tiskové oznámení, sdělení, avízo, fleš nebo dementi), tiskové materiály (press kit, foto kit nebo press room na www) a akce pro média (tisková konference, neformální setkání, kulatý stůl, press trip, 1- to - 1 interview apod.) Práce mediálního konzultanta nebo in-house pracovníka obnáší řadu úkonů potřebných k úspěšné realizaci media relations. Jedná se například o zvaní a obvolávání kontaktů v médiích, správné naplánování termínů akcí, follow up před i po akci, monitoring mediálních výstupů, jejich analýza apod.

3.1.1.2 Nejčastější typy sdělení pro novináře

Tisková zpráva

Jedná se o základní formu sdělení informací médiím. „Zpráva“ proto, že se jedná o něco aktuálního a nového, „tisková“ proto, že by toto sdělení mělo mít šanci na otištění. Tisková zpráva může mít několik verzí (i jazykových) a to z toho důvodu, aby mohla být médiím distribuována podle jejich zaměření, povaze čtenářské nebo posluchačské obce apod.

Hlavním cílem tiskové zprávy je prosadit se do zpravodajství. Toho dosáhne agentura, mediální konzultant pouze tak, že zaujme osloveného novináře. To je na celém procesu to nejtěžší, když si uvědomíme, jak přeplněné jsou emailové schránky redaktorů. Tisková zpráva by měla být napsána takovým způsobem, aby dotyčnému novináři maximálně usnadnila práci. Téma musí být v první řadě pro čtenáře zajímavé, ponecháme redaktorovi prostor pro nezávislé zpracování a maximálně mu zjednodušíme redakci – krácení textu. Je také potřeba zabránit dezinterpretaci – nutná je jednoznačná formulace, stavba textu s ohledem na krácení (krátí se vždy odzadu), nabídnout doplňující informace. Rozsah tiskové zprávy by neměl přesahovat 1 NS. Pravděpodobnost otištění zvýšíme správným načasováním – vzhledem k aktuálnosti tématu, vystižením uzávěrky a s ohledem na ediční plán média. Formát zprávy musí být kopírovatelný nebo se při kopírování nesmí rozpadnout (nejlépe nezamčený dokument ve formátu pdf). V současné době se tiskové zprávy i jiná sdělení distribuují pouze e-mailem nebo uložením v press roomu na webových stránkách organizace, v tomto případě posíláme pouze odkaz na daný dokument (link).

Stavba tiskové zprávy: perex / shrnutí, klíčové sdělení, citace (A + B), background

Náležitosti tiskové zprávy: domicil (místo a datum vydání), backgrounder, kontakt na mluvčího organizace nebo agenturu

Tiskové sdělení / oznámení

Na rozdíl od tiskové zprávy je tiskové sdělení stručnější, psané formálněji, neklade takové nároky na aktuálnost, cílem nebývá zveřejnění vlastní informace, ale spíše připomenutí. V některých případech může nahradit pozvánku pro média na akci. Ostatní náležitosti jsou v přiměřené míře stejné jako u tiskové zprávy.

Avízo

Jedná se o stručné upozornění na něco, co nastane, například pro tisk zajímavá událost, důležité prohlášení nějaké osobnosti (časté v politice). Avízo slouží především tiskovým agenturám (u nás ČTK) a médiím pro to, aby si redaktoři mohli naplánovat program. Může také nahrazovat pozvánku na akci. Jediné náležitosti avíza jsou informace: kdy, co, kde a podmínky pro novináře.

Fleš

Jedná se o krátkou, často jednovětou informaci, která informuje o mimořádně zajímavé informaci pro média, nejčastěji předchází tiskové zprávě, vydána ještě dříve, než je kompletní zpráva zpracována. Typickou situací pro vydání fleš je například neočekávaná demise, živelná katastrofa, teroristický útok nebo sportovní výsledek.

Dementi / oprava

Dementi je odvolání celé zprávy, které musí být použito, pokud se mluvčí nebo jiný zdroj informace unáhlil a vycházel z nesprávných údajů. Oprava je formální opravení chybné informace, která již byla distribuována. Je uvedena výrazným OPRAVA a přesným názvem dotyčné zprávy. Obsahuje chybnou formulaci a současně správné znění, je distribuována stejným adresátům.

3.1.1.3 Nejčastější materiály pro novináře

Press room

Je to uzavřená sekce na webových stránkách organizace, která je určena registrovaným novinářům, kteří se mohou nalogovat a samostatně si stáhnout informace, které momentálně potřebují. Tato sekce obsahuje kompletní archiv tiskových zpráv, press kit, foto kit a loga ke stažení, výroční zprávy a prezentace, tedy kompletní informace o organizaci a její činnosti. Press room slouží k pohodlnému a rychlému toku informací.

Press kit

Jedná se o soubor materiálů, který zahrnuje hlavní tiskovou zprávu, případně doplňkovou tiskovou zprávu, další podklady pro využití např. životopisy managementu, obrazové materiály s popisky, CD obsahující totéž a kontakt na osobu zodpovědnou za styk s médii.

Press kit musí být průběžně aktualizován. Je používán při každé akci pro média. Měl by být také k dispozici ke stažení z press roomu na webových stránkách organizace.

Foto kit

Sada obrazových materiálů, katalog fotografií s popisky (např. portréty managementu, fotografie z výrobních linek, fotografie závodu apod.), pokud nejsou vypořádána reprodukční práva, nemělo by se zapomenout na uvedení autora fotografií. Tyto materiály by měly být ke stažení taktéž z press roomu na webových stránkách organizace.

3.2 Případová studie náborové kampaně výrobní společnosti

Zadání: přesvědčovací kampaň na nábor nových zaměstnanců na dělnické profese ve výrobní společnosti Automotive Lighting s.r.o. se sídlem v Jihlavě. Společnost se zabývá vývojem a výrobou světlometů. Z této skutečnosti bude vycházet hlavní claim a grafické zpracování kampaně.

Lokalita:	rádus 50 km kolem Jihlavy se zaměřením na větší města: Humpolec, Jihlava, Pacov, Polná, Telč, Třebíč, Třešť, Žďár nad Sázavou
Cíl:	přijmout 200 kvalitních nových zaměstnanců na dělnické profese (nikoliv agenturní pracovníci)
Timing:	krátkodobá kampaň 1 – 2 měsíce
Specifikace pracovního zařazení:	montážní / výrobní dělník
Požadavky:	ZŠ nebo SŠ vzdělání, manuální zručnost, ochota pracovat na 3 směny nebo v nepřetržitém provozu

Koncept kampaně:

A/ Průzkum:

Telefonický průzkum – krátký dotazník maximálně o 5 otázkách např.: znáte společnost Automotive Lighting s.r.o., jste ochotni tam pracovat a za jakých podmínek, do jaké míry jste ochotni dojíždět za prací (do 20 km / do 50 km) v případě, že zaměstnavatel vypraví speciální autobus nebo poskytne příspěvek na dopravu apod. Cílem průzkumu je získat informace o míře znalosti značky, jejího vnímání (pozitivně/negativně), o míře ochoty dojíždět do zaměstnání a pokud ano, za jakých podmínek. Z výsledků průzkumu bude

vycházet hlavní sdělení kampaně. Vzorek respondentů bude náhodný, průzkum provede a vyhodnotí specializovaná agentura.

Charakteristika vzorku respondentů:

Věk:	18 - 55 let
Pohlaví:	muži i ženy
Vzorek:	1000 kontaktů
Oblast:	Humpolec, Jihlava, Pacov, Polná, Telč, Třebíč, Třešť, Žďár nad Sázavou

B/ Ústřední a doplňkový claim:

- Pojd'te s námi rozsvítit celý svět!
- Šance pro šikovné ruce!

C/ Reklama v dopravních prostředcích

- Mobilboard na autobusech MHD Jihlava



Obr. 1 Ukázka umístění mobilboardu na autobusech MHD

- Samolepicí fólie na zadní části citybusů MHD

- Plakáty uvnitř vozidel MHD
- Plakáty uvnitř linkových autobusů
- Pásová reklama na bocích linkových autobusů

Linky směřující do zájmových měst regionu: Humpolec, Pacov, Polná, Telč, Třebíč, Třešť, Žďár nad Sázavou



Obr. 2 Ukázka umístění pásové reklamy na linkových autobusech

D/ Reklama v médiích

- Regionální tisk
- Rádio Vysočina
- Internet (vlastní webové stránky – sekce „kariéra“)

E/ Tiskoviny

- Drop mail – domácnosti Jihlava - Informační letáky (neadresný roznoš do domácností dle předem schváleného distribučního plánu)
- Výlep plakátů v Jihlavě a okolí



Obr. 3 Ukázka grafického zpracování plakátu

F/ Ostatní

- Road show – vyjet z fabriky a přiblížit se k lidem! – pojízdné „rekrutační středisko“, americký tahač Kenworth s celopolepem v jednotném grafickém stylu kampaně, součástí akce je zábavný doprovodný program včetně soutěží, lidé se v průběhu akce dozví základní informace o firmě a podmínkách zaměstnání od pracovníků personálního oddělení



Obr. 4 Akce v rámci Road show v Jihlavě

- Rekrutační středisko v centru města

- Member get Member
- Náborový příspěvek a příspěvek na dopravu
- Kampaň ve spolupráci s Jihlavským ježkem

Možnost spojit kampaň s pivovarem Jihlavský ježek, využít jejich distributorskou síť a ve spolupráci s nimi vytvořit limitovanou sérii pivních tácků, účtenek apod., které budou umístěny do restauračních zařízení, jehož dodavatelem je Jihlavský ježek.

G/ PR

Všechny nástroje komunikačního mixu by měly být podpořeny PR aktivitami. Jedná se o příležitost, kdy je vhodné pozvat redaktory regionálních médií na neformální setkání a seznámit je s důvody, proč se management rozhodl náborovou kampaň realizovat a jaké jsou její cíle. Jako hlavní důvody realizace kampaně lze uvést například získání nových zakázek, rozšiřování výroby a vývoje, což vytváří desítky nových pracovních míst.

Návrh textu tiskové zprávy při náborové kampani:

Automotive Lighting Jihlava zahajuje náborovou kampaň

(Jihlava, 3. září 2007) Automotive Lighting s.r.o. Jihlava, výrobce osvětlovací techniky pro automobilový průmysl, řeší v současné době nedostatek pracovníků na pozicích výrobní a montážní dělník. Vzhledem k těmto problémům zahajuje Automotive Lighting masivní náborovou kampaň v rámci kraje Vysočina, která startuje již v pondělí 3. září. „Hlavním cílem naší kampaně je především oslovit nezaměstnané v kraji Vysočina. Touto cestou jim chceme nabídnout stabilní zaměstnání s řadou benefitů včetně příspěvku na dopravu. Součástí kampaně je mimo jiné i Road show po větších městech kraje Vysočina“, oznámil Petr Novotný, jednatel společnosti.

Road show startuje 3. září v Telči na centrálním parkovišti, 4. září pokračuje na Karlově náměstí v Třebíči, 5. září na Náměstí Republiky ve Žďáru nad Sázavou, 6. září v Humpolci na Horní náměstí a 7. září končí v Jihlavě na Masarykově náměstí. Show se koná vždy od 15. hodin.

„Kromě stávajících zákazníků jako jsou Daimler Chrysler, BMW a Honda, nám v nejbližší době přibudou další noví zákazníci. Je jim například Hyundai, Renault a poprvé také

Škoda Auto. Její model Yetti bude prvním modelem pro tohoto zákazníka a zároveň prvním, který je kompletně vyvíjen v České republice. V souvislosti s těmito aktivitami vznikne na Jihlavsku asi 500 nových pracovních míst,“ dodal Petr Novotný. Společnost Automotive Lighting nabízí zájemcům o zaměstnání základní nástupní plat od XXX do XXX Kč s pohyblivou složkou až XXX Kč.

V současné době zaměstnává společnost Automotive Lighting Jihlava 1 800 zaměstnanců. Věkový průměr zaměstnanců firmy je něco málo přes 35 let. „Do konce roku 2007 potřebujeme obsadit zhruba 200 nových dělnických pozic. Jelikož ale není na trhu dostatek pracovních sil, je to poměrně obtížné, a to i přesto, že na dělnické pozice neklademe žádné speciální nároky“, zhodnotil situaci Petr Novotný, jednatel.

4 INTERNÍ KOMUNIKACE

„Víte, co je nejdůležitější na vztahu interní a externí komunikace? Že mezi nimi v podstatě není rozdíl.“ O tento poznatek se dělí Petr Sedláček, PR Manager a tiskový mluvčí společnosti Siemens na internetovém portálu hr-server.cz. Samozřejmě, je to řečeno s jistou mírou nadsázky. Velmi důležitá je však součinnost mezi interní a externí komunikací. Existuje velmi důležité „Zlaté pravidlo firemní komunikace“: Zaměstnanci se nesmějí o změnách a o novinkách dozvědět z médií, média se o nich nesmějí dozvědět od zaměstnanců. Toto pravidlo je základním kamenem úspěšné firemní komunikace!

„Interní komunikace je nenápadným, ale velmi účinným nástrojem při budování firemní kultury a vztahu mezi zaměstnancem a firmou. V obtížných dobách může zásadním způsobem rozhodnout o budoucnosti celé organizace. Je-li správně koordinována s externí komunikací, vytváří jeden z pilířů správného fungování podniku.“⁴

Co znamená vnitřní firemní komunikace a proč je vůbec tak důležité se interní komunikaci věnovat? „Jedná se v podstatě o komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací, zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy mezi informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“⁵ Interní PR je nástrojem řízení organizace a je součástí corporate identity. Součástí interní komunikace je i komunikace směrem k dalším vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti, např. odborové organizaci, širšímu managementu, členům statutárních orgánů, akcionářům apod. V některých oblastech nástroje interní komunikace hraničí s nástroji HRM (human resources management). Interní komunikace je významnou součástí firemní kultury. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň interní komunikace.

⁴ http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=251&o_id=1466 [cit. 15. března 2008]

⁵ HOLÁ, J.: Interní komunikace ve firmě, Computer Press, Praha 2006, ISBN 80-251-1250-0

4.1 Úlohy vnitrofiremní komunikace

Úroveň interní komunikace je přímo úměrná kvalitě managementu. Zaměření public relations dovnitř organizací má výrazný vliv na chod a efektivnost podniků, ať už se jedná o výrobní, nebo obchodní společnosti. Základem pozitivního podnikového image je jeho pozitivní vnímání veřejností (vnější i vnitřní). Internals spoluvytváří identitu zaměstnanců, podporují jejich sounáležitost se zaměstnavatelem a přináší tak organizaci další přidanou hodnotu oproti konkurenci. Naprosto jedinečnou důležitost získává interní komunikace v dobách krizových témat, jako například fúze a integrace firem, vyčlenění části firem, změna vnitřní organizační struktury, změna organizace práce, rušení části aktivit firmy, propouštění zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, rozjezd nových aktivit firmy nebo průmyslové nehody a havárie. Dobře zvládnutá interní komunikace v době krize může zcela zásadně rozhodnout o úspěšném zvládnutí situace. Nevhodná komunikace může mít negativní dopad na nové zakázky a může frustrovat zaměstnance a tím snížit produktivitu a kvalitu jejich práce nebo poškodit značku. Zaměstnanci se chovají stejně jako jiné cílové skupiny. Začneme-li s nimi komunikovat až v době potíží, budou se cítit vždy trochu stranou.

Interní komunikace má své nezastupitelné místo i jako motivační nástroj. Jejím cílem jsou loajální, výkonní, spolehliví, informovaní a motivovaní zaměstnanci. Pro drtivou většinu zaměstnanců je velmi důležitý pocit, že je někdo informuje o tom, co se ve firmě děje, jak oni osobně přispívají k rozvoji společnosti a že si jejich práce někdo všímá a oceňuje ji. Jen tak může zaměstnanec získat pocit sounáležitosti s firmou, pro kterou pracuje. Vztah dvou lidí může fungovat jen tehdy, existuje-li oboustranná rovnováha mezi bráním a dáváním. Ve vztahu zaměstnanec – firma platí totéž. Tuto rovnováhu ovšem nevytváří pouze odvedená práce na straně jedné a plat zaměstnance na straně druhé. Lze ji vybudovat pouze tam, kde si firma všímá i ostatních potřeb zaměstnanců a respektuje je. Pouze tehdy bude zaměstnanec ochotný mít k podniku osobnější vztah. Vrátime-li se pak k otázce interní komunikace v dobách krize, položím si velmi jednoduchou otázku: „*Kteří zaměstnanci budou firmě v té chvíli oporou?*“ Samozřejmě ti, se kterými se otevřeně komunikuje.

Spokojený zaměstnanec je nositelem nejlepších PR sdělení. Nepopíratelnou roli zde hraje síla ústního sdělení, tzv. šeptandy. Primární cílovou skupinou interní komunikace jsou

samozejmě stávající zaměstnanci, kteří ale druhotně působí na své okolí a tím pomáhají zaměstnavateli v budování dobrého jména u širší veřejnosti.

Interní komunikace je hodnocena tzv. auditem interní komunikace. Jedná se o hloubkovou analýzu informačních vazeb a toků uvnitř firmy, je zaměřená na popsání klíčových cílových skupin pro interní komunikaci a identifikaci hlavních typů informací, jimiž je tyto skupiny nutné saturovat. Audit je jedním ze vstupů při přípravě strategie a plánů interní komunikace.

4.2 Cíle interní komunikace

Aby bylo možno stanovit konkrétní cíle interní komunikace dané firmy, musí vycházet z průzkumného šetření mezi zaměstnanci na všech úrovních. Pro stanovení cílů by měl management přesně specifikovat, co chce firma říci a co chtějí zaměstnanci slyšet. Obsah interní komunikace lze rozdělit na tři hlavní oblasti:

Zajištění informačních potřeb – všichni mají dostatek informací pro svoji práci, informace o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a jejím významu v rámci procesů. Všichni znají základní procesy a pravidla fungování firmy.

Interní Public Relations – má za cíl motivaci zaměstnanců k dosažení společných cílů a sdílení vizí. Všichni by měli znát aktuální pozici firmy na trhu. Jedná se o vědomé budování pozitivního vztahu zaměstnanců k firmě a to podobnými prostředky, které používá v rámci externího PR.

Posilování stability a loajality – komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci zaměřená na vyrovnávání stability firemního prostředí v reakci na dynamické změny v okolí firmy. Cílem je stabilita zaměstnanců a jejich role. Loajalita je důležitá především v období krize anebo zásadních organizačních změn ve firmě.

Pokud shrneme to, co je pro fungující komunikaci uvnitř firmy nejdůležitější, lze definovat cíle, které by měla firma naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Cíle se mohou měnit pro různá období a je třeba je rozpracovat v celkovém komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii.

Cíle lze definovat následovně:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost zohledňující návaznost a koordinaci procesů

- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce – mezi managementem a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a zaměstnanci navzájem
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a chování pracovníků, zajištění jejich stability a loajality
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe

4.3 Komunikační mix interní komunikace

Nastavení systému interní komunikace a jeho hladké nastartování je tím nejnáročnějším úkolem. V současné době je k dispozici norma ČSN EN ISO 9001:2001 s názvem Interní komunikace. V první části normy se hovoří o tom, že "vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci..." Ve druhé části je pak kladen důraz na "fungování komunikace". Samotné členění normy napovídá, že důležité je nejen zavést a nastavit technické a systémové prvky komunikace, jako např. intranet, firemní e-mail, systém porad, ale i zajistit skutečné fungování komunikace, což většinou znamená změnu individuálního vnímání komunikace managementem i zaměstnanci. V první fázi je nutné přemístit interní komunikaci do bezprostřední blízkosti top managementu. Jen tak mají pracovníci, kteří ji zajišťují, k dispozici dostatek informací a pravomocí. Potom nastává nejnáročnější fáze, kdy je třeba vštípit manažerům, že jsou ve společnosti pro zaměstnance, nikoliv naopak. Management si musí uvědomit, že pokud zaměstnancům zprostředkuje informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon, zajistí tím systematické zlepšování procesů. Nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování jsou vždy vlastní zaměstnanci. Zde zdůrazněme obousměrnost proudu informací a komunikace - komunikace musí proudit horizontálně i vertikálně a vždy v obou směrech. V zájmu vyšších výkonů podniku je potřeba odstranit případné obavy zaměstnanců o jejich místa, způsobené např. vysokou nezaměstnaností v regionu. Kvůli těmto obavám může být zmrazen aktivní přístup pracovníků na poradách a vůči vedení vůbec. Diskuze se potom většinou odehrává v úzkém kolektivu, který na nedostatky ve svém okolí neupozorňuje vrcholový management, ale pouze si je předává mezi sebou. Důležité tedy je přesvědčit své zaměstnance o možnosti komunikace s vedením podniku beze strachu a obav, ať už z jakýchkoliv důvodů.

4.3.1 Pracovní postupy interní komunikace

Celý proces činnosti interních PR je strukturovaný, zahrnuje monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců k firmě, zvolení vhodné strategie, realizaci jednotlivých aktivit a práci se zpětnou vazbou. Tento proces je obdobný jako u externích PR. Je cyklem na sebe navazujících činností:

- Monitoring postojů a názorů – průzkum
- Analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců
- Vypracování plánů, postupů a harmonogramů konkrétních aktivit
- Realizace aktivit
- Zpětná vazba a stanovení dalších postupů

4.4 Příčiny a projevy nefungující interní komunikace

Hlavní problém, proč nefunguje interní komunikace, je především ten, že vedení firmy podceňuje důležitost této komunikace a vědomě se jí nezabývá. Pokud se firma rozvíjí a rychle se mění, prioritně se řeší marketingová komunikace se zákazníky a vnějšími partnery, budují se systémy CRM. Interní komunikace je zanedbávána a často se zapomíná, že hlavními partnery jsou její zaměstnanci. Z průzkumů uváděných v odborné literatuře vyplývá, že „nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace.“⁶ Význam efektivní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. „Nejčastějšími projevy může být například nedostatek informací, neúplné informace nebo nejednoznačné informace, z čehož následně vznikají informační šumy, které snižují efektivitu podniku. Komunikační šum často vychází z nepochopení manažerské komunikace.“⁷ Mnohdy dochází k těmto chybám z důvodu špatného pochopení významu komunikace samotnými manažery, kteří si neuvědomují, že aby mohla být kvalitní, musí být oboustranná. Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou

⁶ HLOUŠKOVÁ, I.: Z diskuse o interní komunikaci, Moderní řízení, 2005, s. 76

⁷ RAMSEY, R.: 20 ways to be better communicator, Super Vision, 2002, s. 10-20

být pro firmu velmi závažné, vede pracovníky k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci. Tyto důsledky mohou následně vést až k vysoké fluktuaci, špatné koordinaci výrobních procesů, nezájem o dosahování vytyčených cílů nebo v neefektivní řízení marketingové strategie.

4.5 Interní veřejnost (stakeholders)

Zastavme se nyní u definice cílových skupin interní komunikace. Mohlo by se zdát (a často se tak i definuje), že interní komunikace se týká pouze zaměstnanců. Je to však zjednodušující vidění. Cílovými skupinami interní komunikace jsou tzv. stakeholders, tedy zaměstnanci, akcionáři, odborové organizace, rodiny zaměstnanců, dodavatelé a nejbližší okolí. Je velmi vhodné mít tyto skupiny na paměti při plánování všech komunikačních aktivit. V oblasti personálního PR je třeba začít výzkumem nasměřovaným ke stávajícím zaměstnancům, kteří tvoří vedle médií (externí PR) hlavní cílovou skupinu. Stávající zaměstnanci jsou nositelem a šířitelem názoru o svém zaměstnavateli. Díky průzkumu zaměřeného na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s úrovní informovanosti ve firmě pak můžeme nastartovat takový systém vnitropodnikové komunikace, který bude vyhovovat většině zaměstnanců.

4.6 Nástroje interní komunikace

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mail, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Mezi nástroje interní komunikace patří různá firemní periodika, intranet, informační tabule apod. V dnešní době preferují velké výrobní společnosti především interní časopis, nástěnky, schránky důvěry. Dalším oblíbeným nástrojem je intranet, ke kterému ale obvykle nemají každodenní přístup všichni zaměstnanci. Je využíván převážně středním a vysokým managementem. Jednotlivé prostředky komunikace je tedy třeba volit s ohledem na strukturu a praktické možnosti zaměstnanců.

Ve výrobní společnosti pracují operátoři ve výrobě zpravidla ve dvou směnách denně, na některých linkách v nepřetržitém provozu. Je vůbec čas na komunikaci? Ve výrobní hale se obvykle používají různé hudební znělky nebo signály. Když se ozve určitý motiv, mistr hned ví, na kterém místě je problém. Zvuková signalizace tedy eliminuje využití firemního

rozhlasu. Oblíbeným nosičem informací je firemní časopis, ale v něm je prostor spíše pro firemní společenské události než pro praktické informace. Ve výrobních společnostech například v automobilovém průmyslu je zaměstnáno cca 1000 zaměstnanců a více. Efektivní obousměrná komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů chodu firmy. Úkolem je nejen zajistit předání informací od managementu k zaměstnancům, ale i získat zpětnou vazbu na různých úrovních a efektivně a včas reagovat na vzniklé situace. Podle typu, aktuálnosti, důležitosti a obsahu informace se volí mezi standardními formálními komunikačními cestami, neformálními a specifickými HR nástroji tak, aby byla informace opravdu správně zacílená.

HR komunikace může probíhat například prostřednictvím interního časopisu a intranetového portálu. Dalším nosičem informací mohou být info-kiosky umístěné napříč výrobou, info-kiosky mohou být s připojením na firemní intranet, tak aby k němu měli přístup i zaměstnanci na dělnických pozicích. Pro HR je intranet totiž ideálním nástrojem k získávání zpětné vazby. Zaměstnanci se prostřednictvím on-line anket a dotazníků mohou vyjádřit k aktuálním otázkám a personální oddělení může ihned reagovat. Dalším způsobem jak komunikovat se zaměstnanci ve výrobě může být tým tzv. HR Area specialistů. To jsou delegovaní HR pracovníci, jejichž působíště je přímo u provozů. Výhodou je, že znají výrobní prostředí, specifické podmínky provozu a zabývají se konkrétními potřebami jednotlivců i týmů. Jejich úkolem je tyto potřeby efektivně přenášet do HR oddělení, odkud se informace dostávají k managementu společnosti.

Nejpoužívanější formou komunikace je **komunikace ústní** pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci. Tato forma má určité výhody, neboť má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu, její uplatnění však předpokládá otevřený dialog. Pro diskuse, porady, pohovory, pro řešení čehokoliv důležitého co si žádá objasňování či přesvědčování, je ústní forma komunikace upřednostňována. Nevýhodou je časová náročnost.

Ústní komunikace může probíhat různými způsoby:

- Kaskádový systém porad – jedná se o informační tok od nejvyššího vedení společnosti ke všem zaměstnancům
- Týmové porady
- Firemní mítinky, interní prezentace

- Interní školící programy
- Dny otevřených dveří
- Konzultace
- Společenské a sportovní akce

4.6.1 Interní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopis, bulletin nebo noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců a ze strany vydavatele. Pokud je vydařený, je žádaný a čtený napříč celou organizací. Důležitější než jeho forma je samozřejmě jeho obsah. Zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě. Upřednostňují, jsou-li tyto informace podávány v souvislostech života firmy, resp. jejich zaměstnanců. Kdo konkrétně stojí za jakým úspěchem, jak se všichni podíleli na úspěšném dokončení projektu – to jsou informace, které vedou k pocitu sounáležitosti. Interní časopis je prostředek pro sdělování novinek (např. organizační změny), firemních úspěchů i neúspěchů, speciálních aktivit apod. Pod pojmem „firemní časopisy“ si můžeme představit různá periodika. Jedná se buď o interní média určená pouze pro zaměstnance, o media určená odborné veřejnosti a partnerům (B2B) anebo zákazníkům (B2C). V některých případech vydávají společnosti časopis, který kombinuje více typů čtenářů. Firemní časopisy mohou také vznikat pouze v elektronické podobě, to jsou takzvané e-ziny. Tyto typy časopisů používají většinou softwarové společnosti. Nevýhodou je skutečnost, že se dá číst pouze na monitoru. Většina čtenářů si chce ale vzít časopis do rukou a přečíst si jej v pro ně příhodnou dobu (v dopravní špičce, při kávě, v posteli, ...). Papírová podoba navíc umožňuje, aby si časopis přečetli i rodinní příbuzní a známí. Firemní časopisy a noviny jsou oblíbené u velkých, většinou výrobních společností. Dříve než se organizace rozhodne, že bude skutečně firemní časopis vydávat, musí si nutně odpovědět na několik otázek.

1. Pro koho bude časopis určen a jaký bude mít cíl v rámci PR aktivit?
2. Jak často bude vycházet?
3. Jaký bude rozsah, náklad a kvalita?
4. Jaký bude rozpočet na tento časopis?

5. Kdo jej bude tvořit?

Odpovědi na tyto otázky by měly být jasné a srozumitelné pro celý management společnosti dlouho před samotnou tvorbou a vydání prvního čísla časopisu.

1. Pro koho bude náš časopis určen a jaký bude mít cíl v rámci PR aktivit?

Nejprve je třeba stanovit si důvody, proč chce firma časopis vydávat. Je to proto, že má hodně zaměstnanců v marketingu, kteří píšou povídky nebo básničky a nikde je nemohou tisknout? Nebo si koupili digitální fotoaparát a chtějí ho vyzkoušet? Anebo chce pan ředitel komentovat každou firemní věc a na první stránce by mu to tak slušelo? Pokud si ani jednou na výše uvedené otázky neodpoví kladně, myslí to s časopisem skutečně vážně.

Interní časopis se používá především ve větších společnostech a s více lokalitami. Časopisem se dá přenášet týmový duch v celé společnosti, dají se představovat významní pracovníci nebo informovat o právě zrealizovaných či připravovaných firemních událostech. Časopis pro B2B sféru má pomoci informovat odborné partnery, novináře a státní správu o činnostech, úspěších a zajímavostech ve společnosti. Časopis určený zákazníkům informuje o firemních produktech, službách, dává odpovědi na otázky zákazníkům, přináší různé soutěže či představuje zákaznické akce (den otevřených dveří, ochutnávky, akce, apod.). Časopis určený zaměstnancům má informovat o interních záležitostech.

2. Jak často bude časopis vycházet?

Firemní časopisy vycházejí nejčastěji jako měsíčník, čtvrtletník nebo občasník, který má tu výhodu, že vychází až ve chvíli, kdy je nashromážděno dostatečné množství zajímavých informací. Počet čísel časopisu záleží skutečně na redaktorech, kolik přichází nových námětů a informací během celého roku, ale samozřejmě také na rozpočtu určeném pro PR aktivity. Je lepší začínat se čtvrtletníkem a případně přidávat čísla než naopak. Prodlužování doby k novému číslu totiž vypadá, jakoby redaktoři neplnili svou práci.

3. Jaký bude rozsah, náklad a kvalita?

Odpověď na tuto otázku opět záleží na počtu informací, o které se chce management podělit. Většinou se používá osm a šestnáct stránek, formát A4. Náklad záleží na počtu

potenciálních čtenářů. Cena za tisk závisí samozřejmě na nákladu, čím větší náklad, tím je tisk ekonomičtější. Náklad by měl u interních časopisů převažovat počet zaměstnanců asi od 5% do 10%. Časopisy pro B2B lze použít i pro jiné čtenáře, než jsou pouze obchodní partneři, takže náklad může být větší více než o 10%.

4. Jaký bude rozpočet na časopis?

Toto je nejdůležitější otázka a nejen pro finanční oddělení. Na rozpočtu závisí vše ostatní. V každém případě je lepší určit nejen celou roční částku, ale také ji rozdělit na jednotlivá čísla. Předjedeme tomu, že ze začátku budeme mít nejen velké ambice, ale i možnosti a ke konci roku už budeme mít finanční problémy s výrobou. Opět je lepší být ze začátku střídmejší. Na prvních dvou číslech uvidíme, jak je to s naším odhadem. Navíc se mohou vyskytnout určité problémy a potíže, které nám mohou časopis prodražit (špatně stanovaný design, špatná koordinace prací, apod.).

5. Kdo bude časopis tvořit?

V obecné rovině si může vedení firmy vybrat pouze ze dvou variant:

- a) všechny činnosti spojené s přípravou, tiskem a distribucí provedou pracovníci personálního či marketingového oddělení
- b) časopis vytvoří externí agentura, které předají jednotlivá oddělení firmy pouze podklady k článkům

Efektivnější je vybrat si externí agenturu, která má s těmito činnostmi zkušenosti, disponuje fotobankou, grafickým studiem apod.

Časopis by měl mít jednotný design a měl by obsahovat stálé rubriky, například novinky, představení zaměstnanců, výročí a oslavy, personální, výroba, a jiné. V každém případě je třeba stanovit redakční radu, která bude za časopis zodpovídat. Tito lidé se musejí pravidelně scházet, hovořit o možných tématech, odpovědnosti a harmonogramech prací.

Firemní časopis by měl vycházet z Corporate Identity manuálu a měl by být propojený s ostatními marketingovými a PR materiály, především s webovými stránkami. Nesmíme zapomínat, že nejdůležitější je si předem připravit skutečně detailní návrh časopisu, protože každá změna v průběhu vydávání je velmi nepříjemná a nákladná.

4.6.2 Nástěnky, info-kiosky

Nástěnky a info-kiosky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců tvoří obousměrný komunikační kanál. Jsou často používané ve výrobních firmách, kde většina zaměstnanců nemá vůbec anebo jen omezeně přístup k intranetu nebo e-mailu. Výhodou je snadná aktualizace, nevýhodou naopak omezené množství sdělovaných informací. Vhodné jsou například pro zveřejnění aktuálních denních informací důležitých pro motivaci zaměstnanců, například přehled denního plnění plánu jednotlivých týmů apod.

4.6.3 Firemní intranet, on-line nástěnka

Firemní intranet je efektivní nástroj, resp. platforma, která umožní sdílení informací, integraci firemních aplikací a procesů do jednoho místa. Intranet je počítačová síť, která používá stejné technologie jako internet. Je ale „soukromá“. To znamená, že je určena pro použití pouze malé skupiny uživatelů (například pracovníci nějakého podniku). Intranetové stránky jsou zpravidla dostupné pouze z vnitřní sítě. Typickým obsahem intranetu bývají interní podnikové informace, jako jsou pravidla, postupy, dokumenty a formuláře. Na intranetu se strukturovaně uchovává především firemní know-how, vnitřní směrnice, interní informace apod. Intranetové řešení ve společnosti usnadňuje vytvořit, získat a udržet znalosti a informace u všech zaměstnanců. Intelektuální kapitál, který přichází se zaměstnanci, lze ve firmě udržet i po jejich odchodu ve znalostní databázi, díky které se noví zaměstnanci rychle zaškolí do firemních procesů. Základem intranetových řešení je většinou redakční systém umožňující pověřeným zaměstnancům firmy řízeně publikovat. Intranet kromě sdílení webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailu nebo různých on-line komunikátorů. Nejdůležitější vlastností a předností je možnost poskytování a sdílení informací v reálném čase. Intranet je ve velkých výrobních společnostech velmi často využíván, ale informace zde sdílí pouze určitá skupina zaměstnanců, kteří mají celodenní přístup k počítači.

4.6.4 Eventy pro zaměstnance

Jedním z nástrojů jak neformálně komunikovat se zaměstnanci a budovat jejich pozitivní vztah ke společnosti jsou speciální aktivity vyvolávající zážitek. Může se jednat o teambuildingové aktivity nebo speciální eventy (např. Den pro rodinu). Cílem eventu není

úspěšná party. Prostřednictvím organizování eventů vyvolává zaměstnavatel emoce a zprostředkovává zážitky, které vedou k podpoře image a budování vztahů jak mezi zaměstnanci vzájemně, tak mezi zaměstnanci a managementem a to v neformální atmosféře. Důvodem organizování akce tohoto typu je především nutnost interaktivního upevnění vztahů se zaměstnanci. Těmito akcemi mohou být např. organizované výlety, plesy, dny pro rodinu spojené s prohlídkou závodu apod. Tyto akce mohou realizovat buď in-house zaměstnanci personálního či marketingového oddělení, nebo specializované agentury (PR, eventové, reklamní agentury). Princip zpracování konceptu je totožný s ostatními marketingovými aktivitami a obsahuje shodné body (cíle, plán, strategii, rozpočet, vyhodnocení,...)

Také eventy se opírají o předem stanovený a detailně rozpracovaný plán, který by měl obsahovat následující body:

Jak? – scénář

- kreativní část (koncepce, scénář,...)
- produkční část

Kde? – vhodná lokalita

Kdy? – správné načasování (bere v potaz státní svátky, roční období apod.)

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Ve čtvrtém čtvrtletí 2007 realizovala společnost Automotive Lighting s.r.o. výzkum spokojenosti zaměstnanců. Osobně jsem se na realizaci tohoto projektu podílela jako externí konzultant v oblasti PR v rámci svého zaměstnání. Anketa spokojenosti probíhala na všech úrovních pracovního zařazení. Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala skupinu CUT 1-5 (dělnické pozice) a to z toho důvodu, že tato skupina zaměstnanců tvoří ve výrobní společnosti největší procento a je současně největší cílovou skupinou pro interní komunikaci.

5.1 Cíle analýzy spokojenosti

Pro projekt analýzy spokojenosti byly definovány tyto základní cíle:

- Zhodnotit míru pracovní spokojenosti a definovat klíčové faktory, které ji aktuálně určují
- Systematicky zmapovat pohled zaměstnanců na společnost, definovat prostor pro zlepšení v definovaných oblastech
- Zjistit, jaká zlepšení by pracovníci v uvedených oblastech ocenili

5.1.1 Postup realizace

V přípravné fázi byl stanoven harmonogram projektu a připraven dotazník spokojenosti.

Dotazník spokojenosti obsahuje následující kapitoly:

- Vztahy na pracovišti, vzájemná spolupráce a pracovní atmosféra
- Úroveň vnitřní komunikace, míra informovanosti
- Odměňování
- Zaměstnanecké výhody, péče o zaměstnance
- Možnost vzdělávání a růstu
- Pracovní prostředí a podmínky práce
- Firemní cíle a hodnoty
- Vedení podřízených

- Organizace práce
- Celkové hodnocení
 - Jaká je Vaše celková spokojenost ve vybraných oblastech?
 - Do jaké míry jsou pro Vaši pracovní spokojenost vybrané oblasti důležité?
 - Můj celkový dojem z naší firmy a své práce

Jednotlivé kapitoly jsou tvořeny otázkami, které pracovníci zodpovídali formou čtyřbodové stupnice odpovědí. V rámci jednotlivých kapitol je rovněž vytvořen prostor pro volné výpovědi respondentů. Tyto dvě metody určují základní podobu získaných dat. S žádostí o vyplnění dotazníku byli osloveni všichni zaměstnanci (961), zaměstnanců na pozici výrobní a montážní dělník CUT 1-5 (319).

5.2 Návratnost dotazníku

Návratnost v rámci jednotlivých kategorií zaměstnanců byla různá. THP a vedoucí pracovníci odevzdali vyplněný dotazník v drtivé většině. Tato skutečnost svědčí o vysoké míře zájmu aktivně se podílet na firemním dění. Návratnost dotazníku u skupiny CUT 1-5 dosáhla hodnoty 43,6 %. Tato návratnost poskytuje dostatečně široký informační základ pro to, abychom hodnotu výsledků z hlediska objektivit mohli hodnotit jako dostatečnou. Lze předpokládat, že dotazník nebyl vyplněn zejména zaměstnanci s nízkou mírou motivace něco ovlivňovat či měnit a pracovníky nově nastupujícími, kteří doposud nemají jasně definovaný pohled na organizaci.

5.3 Souhrnné informace o spokojenosti zaměstnanců CUT 1-5

Do výrobních jednotek CUT 1-5 zapadá největší část respondentů, které tvoří převážně obsluhy montážních linek. Celková míra spokojenosti dosáhla hodnoty 2,0 - lze ji tedy hodnotit jako průměrnou. Návratnost dotazníku u skupiny CUT 1-5 dosáhla hodnoty 43,6 %.

Z hlediska srovnání s jinými útvary se organizační jednotky CUT 1-5 umístily na jednom z posledních míst. Je třeba brát v úvahu fakt, že pracovníci dělnických pozic vykazují nejnižší míru spokojenosti (to je obvyklé) a jednotky CUT jsou složeny převážně z dělníků. I při zvážení těchto okolností je však nutno konstatovat, že z hlediska

spokojenosti skončily jednotky CUT (tedy montáž) za všemi výrobními odděleními předvýroby, v rámci nichž byla rovněž drtivá většina dat získána od dělníků.

Poznámka k interpretaci sloupcových grafů

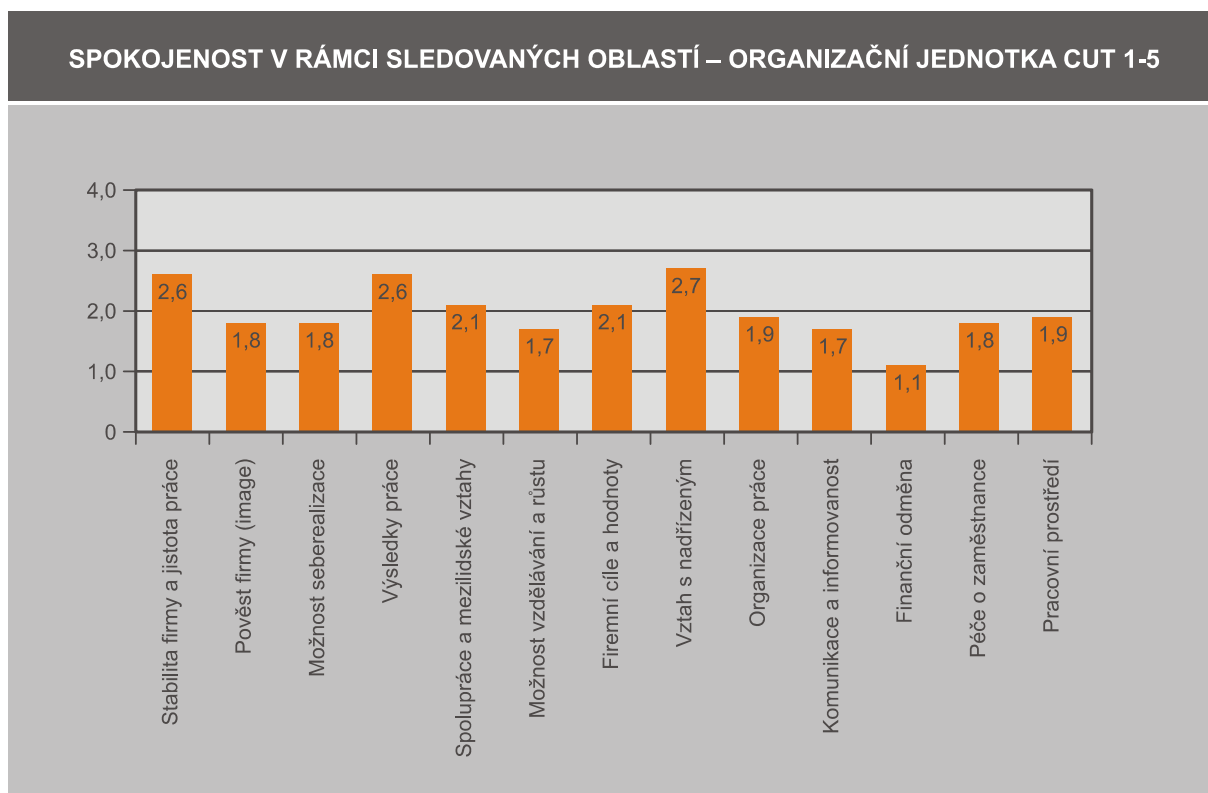
Základní data v podobě četností byla u vybraných oblastí přenesena do grafické podoby. Pro snadnou orientaci bylo použito sloupcových grafů využívajících standardní stupnice:

0	Minimální hodnota
2	Středová hodnota (průměr)
4	Maximální hodnota

V rámci grafického znázornění spokojenosti lze orientačně posuzovat získané hodnoty takto:

0 – 0,9	Nízká spokojenost
1 – 1,9	Podprůměrná spokojenost
2	Průměrná spokojenost
2,1 – 3	Nadprůměrná spokojenost
3,1 - 4	Vysoká spokojenost

Z níže uvedeného grafu (Graf 1) je zřejmé, že spokojenost pracovníků je ve více než v polovině sledovaných oblastí podprůměrná.



Graf 1

Nadprůměrná míra spokojenosti byla zaznamenána pouze v pěti následujících oblastech:

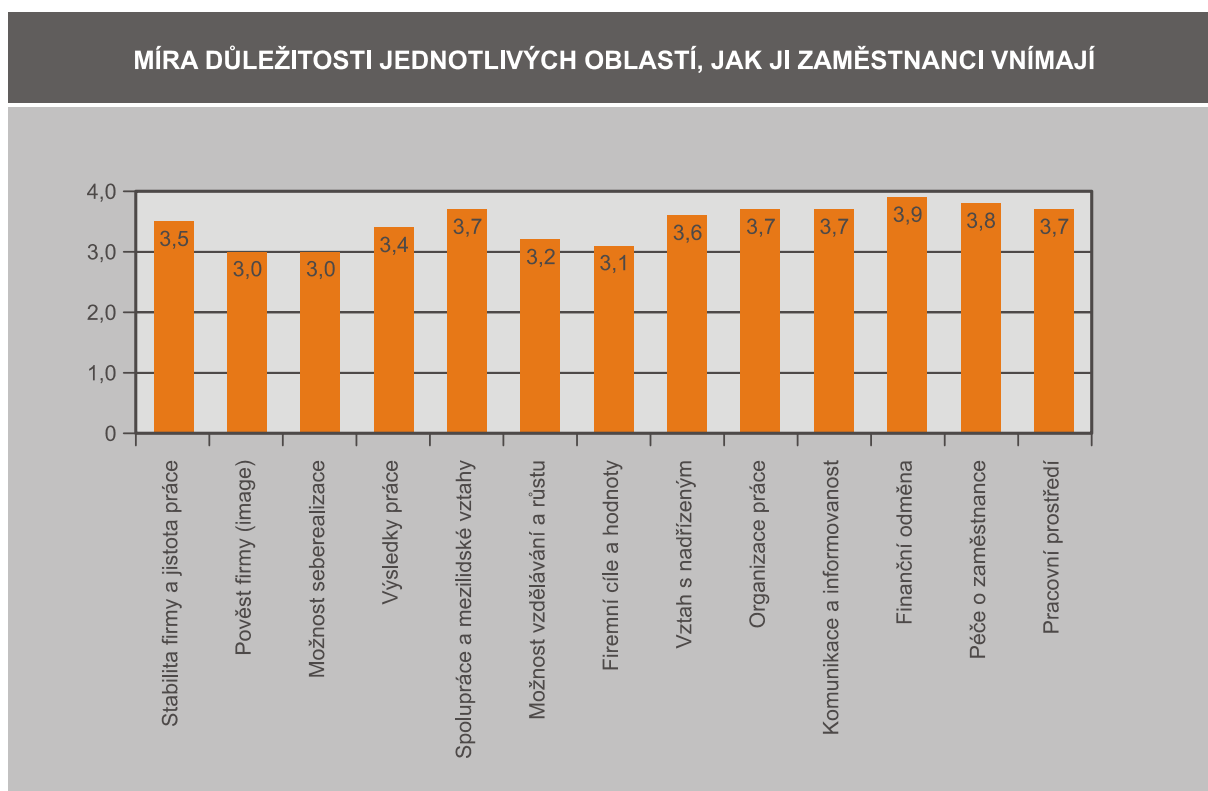
- Stabilita firmy a jistota práce (2,6)
- Výsledky práce (2,6)
- Spolupráce a mezilidské vztahy (2,1)
- Firemní cíle a hodnoty (2,1)
- Vztah s nadřízeným (2,7)

Podprůměrná míra spokojenosti byla z pohledu dělnických profesí (pracovních jednotek CUT 1-5) zaznamenána ve všech ostatních oblastech. Nejnižší míra byla zaznamenána u třech oblastí:

- **Finanční odměny (1,1)**
- **Komunikace a informovanost (1,7)**
- **Možnost vzdělávání a růstu (1,7)**

Lze konstatovat, že největší cílová skupina interní komunikace, kterou jsou montážní dělníci, je nejméně spokojena s finančními odměnami, což lze předpokládat. Avšak dalšími oblastmi, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, a to je alarmující, je komunikace a informovanost (1,7) a dále pak možnost dalšího vzdělávání a růstu (1,7).

Takto pracovníci CUT 1-5 subjektivně hodnotili osobní důležitost sledovaných oblastí z hlediska vlivu na jejich spokojenost:



Graf 2

Z uvedeného grafu (Graf 2) je patrné, že oblast Komunikace a informovanost má pro zaměstnance velkou míru důležitosti (3,7). Z toho vyplývá, že by vedení společnosti o tuto oblast mělo systematicky pečovat. Strategie interní komunikace na další období by měla být vypracována na základě výsledků tohoto průzkumu spokojenosti.

5.4 Klíčové faktory ovlivňující spokojenost z pohledu interní komunikace

Na základě výsledků ankety spokojenosti u skupiny CUT 1-5 v oblastech, které souvisí s interní komunikací, vyplývají následující postoje a tvrzení:

Pověst firmy

- 1) Pracovníci negativně vnímají informace, které firma prezentuje v rámci procesu získávání nových zaměstnanců. Hodnotí je jako nepravdivé v oblasti výše příjmu, a tím poškozující jméno firmy.
- 2) Pracovníci spojují těžkosti při získávání nových pracovníků popř. úroveň nově nastupujících zaměstnanců s pověstí firmy. Jde do značné míry zkreslující pohled, neboť není brána v potaz situace na trhu práce. Přesto je dosti obvyklé tvrzení „dříve byla čest pracovat v AL, teď sem nikdo pracovat nechce“ atp.
- 3) Pověst firmy narušují informace prezentované pracovníky, kteří společnost opustili. Tato skutečnost je podpořena vnímanou vyšší mírou fluktuace.

Úroveň vnitrofiremní komunikace, míra informovanosti

Nejhůře je hodnocena informovanost o dlouhodobých záměrech a plánech společnosti. Z pohledu zaměstnanců směřuje převaha informací k činnostem nebo problémům operativního rázu. Zejména ve výrobních útvarech je vnímána intenzivní vazba mezi problémy v oblasti informovanosti a problémy s plánováním a organizací práce. Plánování je vnímáno jako chaotické, což znemožňuje podávat objektivní informace s dostatečným časovým předstihem. Nedostatek komunikace je dále spojován s vysokými normami výroby, často se objevuje tvrzení, že v takto vysokém pracovním tempu čas na komunikaci nezbývá.

Z konkrétních připomínek dělníků lze usuzovat, že jejich spokojenost v této oblasti snižuje zejména:

- pocit nízké míry otevřenosti v komunikaci ze strany vedení (pocit, že dochází k manipulaci)
- názor, že mistři nedostávají dostatek informací od svých vedoucích
- nízká míra přímé komunikace ze strany vedení, převaha informací v psané podobě na nástěnkách v grafech, tabulkách apod.
- nedostatek informací na delší časový úsek dopředu
- direktivní forma komunikace ze strany některých vedoucích pracovníků (nižší zájem brát v úvahu potřeby podřízených)

Převážně pozitivně je naopak hodnocena úroveň otevřenosti komunikace mezi členy týmu.

Péče o zaměstnance

S úrovní stravování je 72% pracovníků převážně či zcela spokojeno. U pracovníků montážních linek je to dokonce 80%. Jako dalších zaměstnaneckých výhod si pracovníci nejvíce cení (v uvedeném pořadí*):

- příplatek na penzijní připojištění
- 13 a 14 plat
- 5 týdnů dovolené
- příspěvek na dopravu
- očkování proti chřipce
- příspěvky na stravování
- firemní a kulturní akce

* Pořadí určuje, kolik zaměstnanců danou zaměstnaneckou výhodu uvádí. Míra subjektivní důležitosti těchto výhod se z pohledu jednotlivých kategorií pracovníků takřka neliší. Mezi výhody, které by dále zaměstnanci uvítali, se nejčastěji řadí masáže a rehabilitace, příspěvek na dopravu pro všechny (systém přidělování příspěvku na dopravu se dle očekávání stal intenzivně zmiňovaným v připomínkách pracovníků).

Možnost osobního růstu

Většina pracovníků nezávisle na organizačním zařazení uvádí nadprůměrnou potřebu dalšího rozvoje a vzdělávání se. Spokojenost v této oblasti snižuje zejména skutečnost, že u všech sledovaných kategorií pracovníků je skutečná možnost vzdělávat se vnímána jako nižší, než pocíťovaná potřeba. Většina pracovníků také vnímá jako nízkou možnost dalšího pracovního postupu. Jednou z hlavních příčin je hodnocení pouze vertikální pracovní kariéry.

Firemní cíle a hodnoty

Celková důvěra ve firemní cíle je lehce nadprůměrná. Klíčovým faktorem je v této oblasti vedoucí pracovník a jeho schopnost:

- adekvátně firemní cíle prezentovat
- stát se nositelem firemních hodnot (dodržovat a rozšiřovat je)

5.5 Doporučení

Oblastmi, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, je komunikace a informovanost (1,7) a dále pak možnost dalšího vzdělávání a růstu (1,7). Možnost dalšího vzdělávání je, jak vyplynulo z průzkumu, vysoce důležitá. Je významná jednak pro motivaci zaměstnanců, jednak ve fázi náboru nových zaměstnanců. Vedení společnosti by se mělo zaměřit zejména na tyto dvě oblasti a usilovně na nich pracovat. Externí PR při náboru nových zaměstnanců v tomto případě nemůže být opřeno o spokojené stávající zaměstnance. Při náborové kampani a ve sděleních pro média, by se vedení mělo držet přesných a nezavádějících sdělení o výši výdělků. Stávající zaměstnanci totiž negativně vnímají informace, které firma prezentuje v rámci procesu získávání nových zaměstnanců. Hodnotí je jako nepravdivé a tím poškozující jméno firmy. Dále by se vedení v interní komunikační strategii mělo zaměřit na přímou komunikaci ze strany vedení, protože zaměstnanci kritizují převahu informací v psané podobě na nástěnkách v grafech, tabulkách apod., kde nemají možnost reakce. Komunikace by měla být oboustranná. Management může využít například schránky důvěry, den otevřených dveří, kulatý stůl apod.

Doporučení pro management se týkají oblastí s relativně nižší mírou spokojenosti.

Zpětná vazba

Přestože je deklarována vyšší míra spokojenosti s nadřízeným, z dílčích kritérií vychází spokojenost s intenzitou zpětné vazby relativně hůře. Doporučuji maximálně využít systémového nástroje hodnocení k poskytování individuální zpětné vazby (realizovat pohovory).

Možnost vzdělávání a růstu

U dělnických profesí doporučuji jasně definovat matici znalostí (součást kritérií platových tříd) a trvat na tom, aby toto vzdělávání nemělo pouze formální charakter (zavést kontrolní systém).

Pověst firmy

- Prohloubit informovanost dělnických profesí o aktuálních otázkách personální politiky firmy.
- Důkladně zvažovat obsahovou i psychologickou stránku dokumentů určených vnějšímu prostředí firmy.
- Realizovat workshop na toto téma s účastí managementu.

Informovanost o dlouhodobých cílech a záměrech firmy

Management by měl plánovat předávání klíčových informací (kdy, kým a jakou formou budou pracovníci obeznámeni).

Informace o dlouhodobých cílech a záměrech společnosti dosud nejsou optimálním způsobem poskytovány dělníkům. Je třeba zvolit komunikační formu, která zajistí pochopitelné, stručné a z hlediska psychologických potřeb dělníka (zejména jistota do budoucna) uspokojivé obeznámení.

Postoj k managementu

Převážně se ukazuje pozitivní hodnocení přímého nadřízeného, připomínky se týkají spíše vedení ve smyslu top managementu. Doporučuji managementu prohloubit schopnost reagovat na připomínky a potřeby pracovníků jasnou odezvou. Tato odezva by měla poskytovat kontext, aby dávala příjemcům smysl a umožňovala pochopit důvody rozhodnutí vedení (ať už vyznívá pozitivně či negativně).

ZÁVĚR

Cíle práce, kterým bylo shrnutí a popsání komunikačních nástrojů v rámci externí a interní komunikace výrobní společnosti a popsat jejich roli při náboru nových pracovních sil, bylo dosaženo detailním rozbohem prostředků PR (externích i interních) dosahujících efektivních výsledků při náboru pracovních sil, v budování dobrého jména značky a celkově publicity. Výrobní společnosti využívají jak klasickou náborovou propagaci, tak PR aktivity. PR aktivity jsou detailně rozpracovány včetně principů efektivní spolupráce s médii (media relations). V práci jsou uvedeny výhody PR ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu. V další části práce je popsána podstata a zákonitosti interní komunikace (interní PR) a prostředky prostřednictvím kterých komunikuje management společnosti se svými zaměstnanci, vše ve snaze o budování pozitivního vztahu a loajality k firmě. Jsou zde definovány problematické oblasti interní komunikace, jejichž určení vychází z výsledků průzkumu spokojenosti největší cílové skupiny pro interní komunikaci dané výrobní společnosti. Tato skupina je pro management nejdůležitějším partnerem komunikace, protože se jedná se o skupinu, kteří tvoří největší procento zaměstnanců dané společnosti. Tento průzkum realizovala společnost Automotive Lighting s.r.o. ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007. Jejím hlavním cílem bylo zmapovat pohledy zaměstnanců na společnost z hlediska jejich spokojenosti a definovat oblasti pro zlepšení. Jako metody bylo použito dotazníku. Celkově lze říci, že na spokojenost zaměstnanců na dělnických pozicích má vliv především stabilita firmy a jistota práce, dále dosažené výsledky práce a dobré mezilidské vztahy. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s finančními odměnami, toto tvrzení je však silně subjektivně ovlivněno a neodráží skutečný stav na trhu práce v dané oblasti. Výsledky průzkumu potvrdily, že nejméně spokojeni, vedle mezd, jsou zaměstnanci s oblastí komunikace a informovanosti a dále pak s možnostmi dalšího vzdělávání a osobního růstu. Na základě zjištěných výsledků lze jasně definovat oblasti, ve kterých by měl management společnosti provést zásadní změny a na základě těchto zjištění vypracovat dlouhodobou strategii interní komunikace. Pouze spokojení zaměstnanci šíří o firmě ta nejlepší PR sdělení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALSBURY, A., JAY, R.: Marketing – to nejlepší z praxe, Praxe manažera, Computer Press, Praha 2002, 1. vydání, ISBN 80-7226-617-9
- [2] BAJČAN, R.: Techniky Public relations aneb Jak pracovat s médii, Management Press, 2003
- [3] BYSTROV, V.: Výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2004
- [4] HLOUŠKOVÁ, I.: Z diskuse o interní komunikaci, Moderní řízení, 2005
- [5] HOLÁ, J.: Interní komunikace ve firmě, Computer Press, Praha 2006, ISBN 80-251-1250-0
- [6] KOTLER, P.: 10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je poznat a nespáchat, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-0969-4
- [7] KUČERA, P.: Výukové materiály LSPR, APRA, Praha 2006
- [8] LESLY, Ph.: Public relations, teorie a praxe, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 80-7318-043-X
- [9] RAMSEY, R.: 20 ways to be better communicator, Super Vision, 2002
- [10] SMITH, P.: Moderní marketing, Praxe manažera, Computer Press, Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7226-252-1
- [11] SVOBODA, V.: Základy public relations, Universita Tomáše Bati, Zlín 2004, ISBN 80-7318-043-X
- [12] WALKER, A. J.: Moderní personální management, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0449-8
- [13] <http://www.apra.cz>
- [14] <http://www.al-lighting.cz>
- [15] <http://www.quickmba.com>
- [16] SEDLÁČEK, P.: Jak je důležité mít interní komunikaci [cit. 15. března 2008]
dostupné na
http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=251&o_id=1466

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1

Ukázka umístění mobilboardu na autobusech MHD25

Obr. 2

Ukázka umístění pásové reklamy na linkových autobusech 26

Obr. 3

Ukázka grafického zpracování plakátu 27

Obr. 4

Akce v rámci Road show v Jihlavě 27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1

Spokojenost v rámci sledovaných oblastí – organizační jednotka CUT 1 – 5 46

Graf 2

Míra důležitosti jednotlivých oblastí, jak ji zaměstnanci vnímají 47

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
CRM	Customer relationship management
HR	Human resources
IMC	Integrated Marketing Communication
PR	Public Relations

**PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI (SKUPINA
CUT 1 – 5)**

P1 - Výsledky průzkumu spokojenosti

skupina respondentů: CUT 1-5

pracovní pozice: dělnická

Otázka	Odpověď										Σ
	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Nevyplněno	%	
A Spolupráce a mezilidské vztahy											
Svým kolegům mohu důvěřovat.	63	19,75	157	49,22	60	18,81	25	7,84	14	4,39	319
Pokud potřebuji, mohu počítat s pomocí druhých.	79	24,76	156	48,90	54	16,93	18	5,64	12	3,76	319
Většinou lidí záleží na společných výsledcích práce.	134	42,01	114	35,74	41	12,85	14	4,39	16	5,02	319
Společně s kolegy dokážeme zvládnout i náročné situace.	103	32,29	147	46,08	37	11,60	15	4,70	17	5,33	319
Atmosféru na pracovišti bych popsal(a) jako	70	21,94	141	44,20	49	15,36	47	14,73	12	3,76	319
B Komunikace a informovanost											
V pracovním týmu si otevřeně sdělujeme názory.	95	29,78	112	35,11	68	21,32	32	10,03	12	3,76	319
Mám dostatek informací potřebných pro práci.	95	29,78	144	45,14	45	14,11	24	7,52	11	3,45	319
Informace potřebné pro práci dostávám včas.	91	28,62	125	39,31	52	16,35	36	11,32	14	4,40	318
Nadřízený mne informuje, jak je spokojen s mou prací	96	30,09	64	20,06	68	21,32	68	21,32	23	7,21	319
C Odměňování											
Mé finanční ohodnocení je odpovídající.	15	4,70	46	14,42	112	35,11	135	42,32	11	3,45	319
Mám možnost ovlivnit výši svého příjmu v rámci firmy.	32	10,03	47	14,73	90	28,21	131	41,07	19	5,96	319
Jsem odměňován spravedlivě podle pracovních výsledků	24	7,52	56	17,55	103	32,29	117	36,68	19	5,96	319
D Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody.											
Firemní stravování je na dobré úrovni	97	30,41	158	49,53	44	13,79	13	4,08	7	2,19	319
E Možnost vzdělávání a růstu											
Firma mi umožňuje vzdělávat se a zvyšovat svou odbornost.	23	7,21	55	17,24	87	27,27	119	37,30	35	10,97	319
Pociťuji potřebu svého dalšího vzdělávání se.	75	23,51	89	27,90	69	21,63	52	16,30	34	10,66	319
Vnímám možnost dalšího pracovního postupu	41	12,85	50	15,67	94	29,47	91	28,53	43	13,48	319
F Pracovní prostředí a podmínky práce											
Mám k dispozici potřebné pracovní prostředky.	139	43,57	127	39,81	35	10,97	9	2,82	9	2,82	319
Prostředí, ve kterém pracuji, je příjemné.	29	9,09	105	32,92	99	31,03	72	22,57	14	4,39	319
Sociální zázemí a prostory pro odpočinek jsou odpovídající	27	8,46	61	19,12	92	28,84	128	40,13	11	3,45	319
F Vedení a firemní cíle											
Mám dostatek informací o dlouhodobých cílech a plánech firmy	19	5,96	56	17,55	109	34,17	118	36,99	17	5,33	319
Věřím, že firemní cílesou správné.	46	14,42	104	32,60	87	27,27	51	15,99	31	9,72	319
Vážím si práce svého nadřízeného pracovníka.	101	31,66	97	30,41	53	16,61	41	12,85	27	8,46	319
Nadřízený se zajímá o mé názory, nápady a potřeby.	59	18,50	84	26,33	83	26,02	71	22,26	22	6,90	319
Pokud mám potíže, mohu se na svého nadřízeného bez obav obrátit...	113	35,42	99	31,03	58	18,18	32	10,03	17	5,33	319
S nadřízeným pracovníkem vycházím dobře.	133	41,69	121	37,93	24	7,52	28	8,78	13	4,08	319
Nadřízený mi věnuje dostatek času.	70	21,94	98	30,72	75	23,51	48	15,05	28	8,78	319
Můj nadřízený dokáže ocenit dobrou práci pochvalou a uznáním.	82	25,71	83	26,02	72	22,57	60	18,81	22	6,90	319
G Organizace práce											
Práce je dobře rozdělena mezi jednotlivé pracovníky.	29	9,09	118	36,99	83	26,02	76	23,82	13	4,08	319
Vím, za co zodpovídám a co se ode mne v práci očekává.	230	72,10	55	17,24	16	5,02	2	0,63	16	5,02	319
Při práci jsou dodržovány stanovená pravidla a postupy.	171	53,61	108	33,86	20	6,27	8	2,51	12	3,76	319
Práce, kterou vykonávám, mi vyhovuje.	96	30,09	131	41,07	48	15,05	31	9,72	13	4,08	319
Myslím, že práce je dostatečně plánována	45	14,11	85	26,65	96	30,09	68	21,32	25	7,84	319
H Celkové hodnocení											
Jaká je Vaše celková spokojenost v následujících oblastech?											
Stabilita firmy a jistota práce	Spokojen	%	Převáž. spok.	%	Přev. nesp.	%	Nespokojen	%	Nevyplněno	%	
	66	20,69	150	47,02	60	18,81	21	6,58	22	6,90	319

Pověst firmy (image)	47	14,73	92	28,84	82	25,71	72	22,57	26	8,15	319
Možnost seberealizace	32	10,03	98	30,72	93	29,15	61	19,12	35	10,97	319
Výsledky práce	53	16,61	164	51,41	47	14,73	26	8,15	29	9,09	319
Spolupráce a mezilidské vztahy	38	11,91	127	39,81	84	26,33	50	15,67	20	6,27	319
Možnost vzdělávání a růstu	32	10,03	90	28,21	88	27,59	86	26,96	23	7,21	319
Firemní cíle a hodnoty	50	15,67	105	32,92	85	26,65	46	14,42	33	10,34	319
Vztah s nadřízeným	98	30,72	121	37,93	38	11,91	40	12,54	22	6,90	319
Organizace práce	40	12,54	109	34,17	85	26,65	58	18,18	27	8,46	319
Komunikace a informovanost	33	10,34	102	31,97	93	29,15	66	20,69	25	7,84	319
Finanční odměna	12	3,76	58	18,18	96	30,09	136	42,63	17	5,33	319
Péče o zaměstnance	24	7,52	116	36,36	91	28,53	71	22,26	17	5,33	319
Pracovní prostředí	28	8,78	122	38,24	84	26,33	70	21,94	15	4,70	319
Do jaké míry jsou pro Vaši pracovní spokojenost tyto oblasti důležité?	Velmi důlež.	%	Spiše důl.	%	Spiše nedúl.	%	Nedůležité	%	Nevyplněno	%	
Stabilita firmy a jistota práce	210	65,83	61	19,12	12	3,76	16	5,02	20	6,27	319
Pověst firmy (image)	118	36,99	122	38,24	33	10,34	16	5,02	30	9,40	319
Možnost seberealizace	113	35,42	120	37,62	38	11,91	11	3,45	37	11,60	319
Výsledky práce	186	58,31	90	28,21	24	7,52	6	1,88	13	4,08	319
Spolupráce a mezilidské vztahy	215	67,40	67	21,00	10	3,13	2	0,63	25	7,84	319
Možnost vzdělávání a růstu	133	41,69	122	38,24	30	9,40	7	2,19	27	8,46	319
Firemní cíle a hodnoty	124	38,87	118	36,99	32	10,03	12	3,76	33	10,34	319
Vztah s nadřízeným	205	64,26	75	23,51	6	1,88	4	1,25	29	9,09	319
Organizace práce	220	68,97	65	20,38	4	1,25	3	0,94	27	8,46	319
Komunikace a informovanost	211	66,14	68	21,32	9	2,82	3	0,94	28	8,78	319
Finanční odměna	268	84,01	26	8,15	2	0,63	2	0,63	21	6,58	319
Péče o zaměstnance	251	78,68	39	12,23	5	1,57	2	0,63	22	6,90	319
Pracovní prostředí	247	77,43	38	11,91	8	2,51	4	1,25	22	6,90	319
	Jsem spokojen	%	Spiše spokojen	%	Spiše nespokojen	%	Jsem nespokojen	%	Nevyplněno	%	
Můj celkový dojem z naší firmy a své práce:	30	9,40	120	37,62	96	30,09	45	14,11	28	8,78	319