

# Interní komunikace ve zvolené společnosti

Martina Kalinayová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Kalinayová**  
Osobní číslo: **K13126**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace ve zvolené společnosti**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k interní komunikaci a definujte s ní související pojmy.**
- 2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.**
- 3. Realizujte dotazníkové šetření na zvoleném vzorku respondentů s ohledem na cíl práce.**
- 4. Analyzujte výsledky šetření a vyvodte závěry a doporučení.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada. ISBN 80-716-9550-5.**

**HOLÁ, Jana, c2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.**

**VYMĚTAL, Jan, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Lenka Harantová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**28. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně .....  
3.4.2014

MARTINA KALINAYOVA<sup>1</sup>

*Martina Kalinayova*

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce pojednává o interní komunikaci a o její roli ve firmách. V první části se práce věnuje vysvětlení pojmů, které s touto tématikou souvisí. Ty jsou seřazeny hierarchicky. Jako první je charakterizována komunikace obecně a její formy. Dále je vysvětlen pojem Public Relations, na který navazuje kapitola věnující se firemní identitě a jejím jednotlivým součástem, firemnímu designu, kultuře a komunikaci. Následně je vymezen pojem interní komunikace a nástroje, které využívá. Ve druhé části práce je pak představena zkoumaná společnost a její identita z hlediska PR. Dále jsou popsány vybrané nástroje, které k interní komunikaci firma používá v současné době. Na tuto část navazuje kvantitativní výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců s aktuální podobou a na základě jeho výsledků jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu interní komunikace.

Klíčová slova: marketing, komunikace, public relations, firemní komunikace, nástroje interní komunikace, marketingový výzkum, firemní kultura.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis focuses on internal communication and its role in a company. In the first part of the thesis terms related to this topic are explained. These are in the hierarchic order. Firstly communication in general and its forms are characterized. Furthermore, the term Public Relations is explained, followed by the chapter focused on Corporate Identity as an important part of PR and its components - corporate design, culture and communication. Consequently, the concept of internal communication and its tools are defined. In the second part of the thesis, selected company and its identity are introduced, followed by description of chosen tools used by the company for internal communication. This part continues with quantitative research focusing on employee satisfaction with the current forms of communication, and based on its results, recommendations that could improve the current state of internal communication are proposed.

Keywords: marketing, communication, public relations, corporate communication, tools of internal communications, marketing research, corporate culture.

Děkuji vedoucí mé práce, Ing. Lence Harantové, Ph.D. za to, že mi vždy vyšla vstříc s konzultací, za cenné rady, povzbuzení a pozitivní přístup.

Děkuji odštěpnému závodu Siemens Elektromotory Mohelnice za možnost zpracovat zde praktickou část.

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

Ve Zlíně dne 25. 4. 2017

Martina Kalinayová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL .....	13
1.2 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	14
1.3 ZPĚTNÁ VAZBA.....	14
1.4 FORMY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	15
1.4.1 Ústní .....	15
1.4.2 Písemná .....	16
1.4.3 Audiovizuální komunikace .....	16
<b>2 PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>17</b>
2.1 NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS .....	17
2.1.1 Corporate Social Responsibility.....	18
<b>3 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE</b> .....	<b>19</b>
3.1.1 Firemní design.....	19
3.1.2 Firemní kultura.....	20
3.1.3 Firemní komunikace.....	21
<b>4 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY</b> .....	<b>22</b>
4.1 CÍLOVÉ SKUPINY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	22
4.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	22
4.3 NÁSTROJE A FORMY KOMUNIKACE VE FIRMĚ .....	23
<b>5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>24</b>
5.1 ZÁKLADNÍ DRUHY VÝZKUMU .....	24
5.2 METODY VÝZKUMU.....	25
5.2.1 Sekundární výzkum.....	25
5.2.2 Primární výzkum.....	25
<b>6 CÍLE A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>27</b>
6.1.1 Účel výzkumu .....	27
6.1.2 Cíl práce .....	27
6.1.3 Výzkumná otázka.....	27
6.1.4 Užité metody .....	27
6.1.5 Respondenti.....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>30</b>
7.1 HISTORIE ZÁVODU.....	30
7.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
7.3 STRATEGIE ZÁVODU .....	31
7.4 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	32
<b>8 FIREMNÍ IDENTITA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>33</b>
8.1 FIREMNÍ KULTURA .....	33
8.1.1 Ownership Culture v Siemens a akciový program.....	33

8.1.2	Týmová společnost.....	34
8.1.3	Sociální odpovědnost .....	34
8.2	FIREMNÍ DESIGN .....	36
8.2.1	Design manuál.....	36
<b>9</b>	<b>KOMUNIKACE V ZÁVODĚ .....</b>	<b>38</b>
9.1	CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	38
9.2	VYUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	39
9.2.1	Ústní .....	39
9.2.2	Písemné .....	42
9.2.3	Elektronické .....	44
<b>10</b>	<b>VÝSLEDKY A ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>47</b>
10.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	48
10.1.1	Délka pracovního poměru u společnosti .....	48
10.1.2	Informovanost zaměstnanců.....	48
10.1.3	Zajímavost jednotlivých témat vs. jejich frekvence.....	51
10.1.4	Sledovanost kanálů – nástěnka, newsletter, noviny .....	52
10.1.5	Důležitost jednotlivých kanálů.....	54
10.1.6	Využívání Siemens World aplikace a SSN .....	55
10.2	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	56
10.3	ZÁVĚRY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ .....	56
10.3.1	Úprava informačních témat.....	56
10.3.2	Rozšíření redakční rady.....	57
10.3.3	Rozeslání novin poštou .....	58
10.3.4	Využití SSN .....	58
10.3.5	Nahrazení nástěnek obrazovkami.....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Komunikace má mnoho podob a zajišťuje výměnu informací mezi jednotlivcem a jeho okolím. V lidském životě má nezastupitelné místo, jejím prostřednictvím lze budovat vztahy a sdělovat své potřeby. Kvalita komunikace hraje významnou roli i ve firemním prostředí. Tzv. interní komunikace umožňuje vést dialog mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a pokud správně funguje, má pozitivní dopad na motivaci, loajalitu u cílové skupiny, vybudování a udržení dobrého jména na trhu práce.

K napsání této práce autorku podnítil zájem o zjištění toho, co dělá zaměstnance spokojenými. Bylo napsáno mnoho knih, které úroveň spokojenosti spojují právě s mírou informovanosti a pocitu začlenění do firemních procesů. Při vycházení z toho předpokladu je tedy úlohou této práce zjistit, jaké informace jsou pro zaměstnance nejdůležitější a jakými kanály jim je předávat.

Práce je koncipována do dvou částí, v první. V teoretické části autorka s využitím převážně knižní odborné literatury definuje základní teoretická východiska, která nejprve osvětlí, co to je komunikace jako taková a v jakých formách se objevuje. Dále bude představena marketingová disciplína Public Relations a do ní spadající firemní identita. Následně se autorka zaměří na popis interní komunikace, její úlohy v podniku a cílů, kterých lze jejím prostřednictvím dosahovat. Důležité pro správné nastavení interní komunikace jsou formy a nástroje, které využívá. Protože jako součást práce bude prováděn kvantitativní marketingový výzkum, dalším důležitým tématem v rámci teoretické části práce je jeho definice, odlišení kvalitativního a kvantitativního typu a následného zaměření na metodiku práce s důrazem na dotazníková šetření a stanovení cílů.

V druhém oddílu, praktické části práce, se autorka zaměřuje na aplikaci nabytých znalostí na prostředí zvolené firmy. Popisovanou společností je odštěpný závod společnosti Siemens, Elektromotory Mohelnice. Důvodem pro volbu této společnosti je autorčin pracovní poměr v ní. Působí zde na oddělení komunikace a vedení interní komunikace je částí pracovní náplně. Zjištěné informace tedy budou mít přímý dopad na její nastavení.

V úvodu praktické části práce bude představena společnost a její vedení, které je klíčové z hlediska komunikace. Následuje popis firemní identity a nástrojů interní komunikace, které jsou v současné době využívány. V komunikaci nadnárodních společností hraje rovněž důležitou roli design manuál, který ji sjednocuje napříč celým světem. Proto zde budou stručně uvedeny hlavní zásady, které je třeba dodržovat. Na základě znalostí

získaných při studiu odborné literatury o marketingovém výzkumu byl sestaven dotazník pro zaměstnance zkoumané společnosti. Po sesbírání odpovědí bude provedeno vyhodnocení a prezentace nejzajímavějších výsledků. V závěrečné části budou zodpovězeny výzkumné otázky a s využitím získaných poznatků z výzkumu doporučena opatření, vedoucí k optimalizaci používaných kanálů a komunikovaných témat.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Vymětal popisuje význam slova komunikace jako výměnu informací, mezi lidmi, ivočichy, neživými mechanizmy a v informatice. (s. 22, 2008) Hloušková definuje komunikaci podle encyklopedického slovníku jako styk, styky, spojení a přenos informace. (1998, s. 9) Obecně se tedy jedná o šíření a výměnu informací mezi jednotlivými systémy nebo jejich soustavami.

„Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“ (Foret, 2011, s. 16)

Z výše uvedených definic je jasné, že tento pojem lze chápat mnoha způsoby. Vždy se jedná o přenos informace, ale nemusí se jednat jen o lidskou komunikaci.

Pro lidskou existenci je komunikace důležitá, komunikujeme vlastně nepřetržitě, tedy i nevědomě. Hraje klíčovou roli v mezilidských vztazích, protože umožňuje sdílet pocity, myšlenky a postoje a tak začleňovat jedince do společnosti, v neposlední řadě hraje rovněž důležitou roli v ovlivňování postoje okolí. Nejběžnějším projevem je komunikace ústní, tedy rozhovor, ale komunikovat lze i písemně (dopisy, e-maily) nebo vizuálně (obrázky, grafy). Z hlediska využitých prostředků ji pak můžeme dělit na verbální a neverbální.

Verbální komunikace umožňuje slovní vyjádření prostřednictvím řeči či psaného textu ve srozumitelném jazyce. Dále se jí věnuje podkapitola 1.4.

Neverbální komunikace shrnuje veškeré mimoslovní projevy těla, ty dělíme do skupin:

- gesta - lze komunikovat pomocí naučených pohybových projevů, symbolů a znaků
- mimika - sdělení informace druhým lidem výrazem obličeje neboli konfigurací obličejových svalů,
- posturologie - řeč fyzických postojů našeho těla, držení těla a polohových konfigurací jeho částí,
- kinezika - sdělování informací v mezilidském kontaktu pomocí pohybů končetin, těla, krku a hlavy,
- haptika - lze vyjádřit bezprostředním kontaktem s druhým člověkem,

- proxemika - sdělení, která se tlumočí přiblížením či oddálením se od druhého člověka.

(Buchtová 2010, s. 69-75)

## 1.1 Komunikační model

Kybernetický model komunikace, v současnosti nejrozšířenější popis komunikačního procesu, vychází ze Shannon-Weaverova modelu matematické teorie komunikace. Jeho schéma je následující:

- komunikátor – zdroj sdělení, ten, kdo se snaží informaci předat
- kódování – převedení do systematické řady znaků
- zpráva (sdělení) – předmět komunikace jako takový, tedy to, co komunikují
- kanál – nosič, využitý k předání informace
- komunikant – recipient sdělení
- zpětná vazba – reakce příjemce na sdělení
- šum – faktory snižující srozumitelnost zprávy či měnící její význam



Obrázek 1 - Kybernetický model komunikace (zdroj: zpracování dle Foreta, 2011, s. 18)

Tento model je rozšířením původního Lasswellova komunikačního schématu: „je důležité kdo co říká, jakým kanálem, komu a s jakým efektem“ (Foret, 2011, s. 18). Ze správné komunikace by tedy mělo být jasně patrné, co je jejím cílem, napovědět může volba cílového adresáta, použité kanály i forma a obsah sdělení.

Při tvorbě sdělení je třeba vždy definovat adresáta, dobře jej poznat, zjistit, co ho zajímá (zde může posloužit marketingový výzkum) a na základě toho selektovat předanou informaci. Kromě toho je důležité jej zasáhnout ve vhodný čas na vhodném místě, tedy

zvolit kanál, který je mu blízký a informaci kódovat tak, aby byla snadno a rychle srozumitelná. V neposlední řadě je důležitá zpětná vazba, ta umožňuje zjistit, jak efektivní komunikace byla a vyvodit poučení pro příště. (Foret, 2011, s. 19 – 20)

Aby byla komunikace efektivní, je třeba snažit se předejít šumům. Ty lze popsat jako rušivé vlivy komunikačního kanálu, deformující a zkreslující podobu sdělení, komplikující dekódování obsahu sdělení. Když se výsledný obsah dostane k příjemci, je v jejich důsledku pozměněn oproti původní podobě. Můžeme si to představit podobně jako oblíbenou dětskou hru „na tichou poštu“ kde na začátku máme sdělení a na konci zprávu pozměněnou působením nosiče i vnějších vlivů. Šumy mohou být fyzické (hlučné prostředí, špatně čitelné nápisy), fyziologické (špatný sluch, zrak), psychologické (předsudky vůči odesílateli, nevhodná nálada příjemce) nebo sémantické (odlišný, nesrozumitelný jazyk, neznámé termíny).

## 1.2 Komunikační bariéry

Při zajišťování efektivní komunikace je třeba brát v potaz možné překážky, které tomu brání. Mezi hlavní bariéry řadíme:

- volba nevhodného komunikačního média a slovníku (jazyka)
- nadměrná a neadekvátní komunikace – informační zahlcení
- rozdíly mezi lidmi – věk, pohlaví, kultura
- neschopnost naslouchat

Pokud si možné bariéry uvědomíme, lze jim předcházet prostřednictvím zvolení vhodného času a místa sdělení, pečlivou volbou vhodného média, zaměřením se na jasné a stručné sdělení, které bude snadno pochopitelné nebo vyžádáním si zpětné vazby. (Vymětal, 2008, s. 37 – 39)

## 1.3 Zpětná vazba

Je-li proces komunikace oboustranný, vytváří se mezi příjemcem a odesílatelem zpětná vazba, na jejím základě lze vyhodnotit, zda sdělení bylo účinné a vyvolalo zamýšlenou akci. Efektivní zpětná vazba by měla být podložená, relevantní, včasná, určitá a přesná, měla by pomáhat odesílateli i příjemci. Naopak by neměla urážet, soudit, příliš zobecňovat nebo překrucovat fakta. (Vymětal, 2008, s. 35)

## 1.4 Formy verbální komunikace

Z pohledu komunikace mezilidské se denně setkáváme s podobou ústní, písemnou nebo audiovizuální.

### 1.4.1 Ústní

Nejrozšířenější podobou je osobní komunikace. Obousměrný nástroj, kdy obě strany mají možnost domluvit se na nejlepším možném řešení. Díky tomu má vysokou účinnost. Problémem však může být její časová náročnost (partneři se musí setkat ve stejném čase a na stejném místě) a omezený rozsah adresátů (zvláště při rozhovoru z očí do očí). Je nejsnazším způsobem, jak motivovat druhé a získat je pro své myšlenky a vize. Umožňuje komunikátorovi obohatit verbální sdělení o neverbální projevy (gestikulace, mimika, oční či fyzický kontakt nebo držení těla) a působení prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává (čichové a vizuální vjemy). Rozhovor tak nemusí probíhat jen na pracovišti, ale může využít i příznivější atmosféry kulturních či sportovních společenských událostí. Další výhodou je, že umožňuje sledovat okamžitou reakci (zpětnou vazbu), přizpůsobit se jí a pochopit stanoviska jednotlivých účastníků komunikačního procesu, což může vést ke změně úhlu pohledu a následně k nalezení vhodného řešení. Uplatňuje se zejména v situacích, kdy se jedná o komplexnější problém. Například při nestandardních změnách pracovních postupů, snížení počtu zaměstnanců..., zkrátka v případech, kdy je nezbytné vést dialog. Pro účinnou osobní komunikaci ve firmě je zejména důležité, aby byl manažer otevřený, s morálními hodnotami a smyslem pro odpovědnost. Mezi prostředky využívané osobní komunikací řadíme především rozhovory, rozpravy, porady, diskuse, meetingy a návštěvy managementu na pracovištích. (Foret, 2011, s. 25 – 26; Hloušková, 1998, s. 55 - 56)

Velmi často užívanou náhražkou osobní komunikace je telefonická komunikace. Je časově i prostorově nenáročná. Telefonovat lze téměř odkudkoli a umožňuje pohotové jednání. Omezuje však pouze na auditivní komunikaci, neumožňuje tedy působit na další smysly recipienta. Problém může naopak být v malé důvěryhodnosti, nejistotě, kdo je opravdu u telefonu, kolik dalších lidí může poslouchat, nebo zda hovor není nahráván. Telefon rovněž nemusí být vždy dostupný (slabý signál, špatné číslo, vybité zařízení). Zvláštním druhem telefonních hovorů jsou pak videohovory, umožňující zvukový přenos doplnit i vizuálními vjemy díky kameře. (Foret, 2011, s. 26)

### 1.4.2 Písemná

Jedním z nejstarších způsobů je dopis. Umožňuje předat písemnou zprávu v takové podobě, jaké byla připravena. V současné době se řadí mezi časově a finančně nejnáročnější formáty, i když jejich tvorbu značně usnadňuje použití výpočetní techniky. Jejich použití je vhodné zejména při navazování nových kontaktů, či představování nové, důležité nabídky. Příjemci říká, že daná informace je určena právě jemu, a tak vzbuzuje pocit důležitosti. Navíc umožňuje oslovení přesně dané cílové skupiny. (Foret, 2011, s. 27)

Pro svou dobrou dostupnost je v současné době daleko častěji využívána elektronická pošta. E-maily nabízí rychlý způsob předání informace, jak osobní, tak i v rámci organizací s poměrně nízkým nákladem. Umožňuje cílit jak na konkrétní osoby, tak i na širší publikum. Toto médium je dispozici kdykoliv během dne a umožňuje zasílání příloh i snadnou práci s předáváním a zpracováním takto obdržených informací. Nevýhodou však může být, méně osobní přístup. Odesílatel neví, zda zpráva dorazila, kdo ji skutečně četl, a naopak adresát si nemůže být jistý, kdo zprávu skutečně odeslal. V důsledku nepřímého kontaktu chybí bezprostřední reakce příjemce. Hůře se ovlivňuje působení šumů ve sdělení (např. špatně zobrazené znaky v e-mailu). (Foret, 2011, s. 27; Vymětal s. 224 – 225, 2008)

Krátké zprávy (např. SMS) jsou pak dalším příkladem elektronické komunikace, která nachází uplatnění zejména v osobní sféře. Umožňují ještě rychlejší komunikaci mezi jednotlivci i skupinami prostřednictvím mobilních zařízení a počítačů využitím internetu či telefonního signálu. (Foret, s 27, 2011)

### 1.4.3 Audiovizuální komunikace

Díky stále dostupnější a výkonnější elektronice je integrace psaného či čteného textu s grafickými prvky, obrázky, videem či zvukem do jednoho interaktivního celku den ode dne jednodušší. Dávno už se nejedná jen o CD a DVD nosiče či televizní vysílání. S rozmachem sociálních sítí a online platforem jako je Facebook, Instagram, YouTube a další začala moderní komunikace nabírat novou podobu, používat kreativnější formáty a učinila cílové skupiny dostupnějšími díky snadnému šíření.



## 2 PUBLIC RELATIONS

Public Relations zahrnují soubor aktivit, vykonávaných za účelem vylepšení obrazu firmy v očích vnitřní a vnější veřejnosti s využitím nástrojů komunikace, což umožňuje budovat a upevňovat mezilidské vztahy. Tuto disciplínu řadíme pod jedno ze 4P marketingového mixu, propagaci. Jedná se o pojem převzatý z anglického jazyka. Volně jej můžeme přeložit jako vztah s veřejností.

Definice PR je mnoho, „jednoznačné určení definice PR již není v současnosti ani možné, neboť cíle, aktivity, techniky, formy a další prvky PR jsou tak obšírné, že jejich zjednodušení do definice je prakticky nemožné.“ (Lesly, 1995, s. 18)

Svoboda tuto disciplínu definuje jako sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní a vnější veřejnost, se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy, a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. (2006, s. 17)

### 2.1 Nástroje Public Relations

Na prostředky, jichž tato marketingová disciplína využívá, se dá nahlížet různými způsoby. V širším smyslu se jedná o soubor všech aktivit, kterých společnosti i jednotlivci mohou využívat ve snaze dosáhnout kýžené image své značky. Kotler shrnuje nástroje PR do systému PENCILS, což je akronym anglických pojmů:

- P = publications (publikace - podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků atd.).
- E = events (veřejné akce - sponzorování sportovních či uměleckých akcí nebo prodejních výstav).
- N = news (novinky - příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech).
- C = community involvement activities (angažovanost pro komunitu - vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství).
- I = identity media (nosiče a projevy vlastní identity = hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání).
- L = lobbying activity (lobbyistické aktivity - snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření).

- S = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti = budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální zodpovědnosti).

(2000, s. 128-129)

Svoboda označil systém PENCILS za základní minimum, které je vhodné zapojit do komunikačních aktivit malého podniku, pokud se snažíme vést ucelenou integrovanou komunikaci, avšak ať se to zdá stručné, každou z jednotlivých forem public relations můžeme zařadit pod jedno z písmen, s trochou fantazie z něj lze tedy vycházet při tvorbě komunikačního plánu i větších společností. (Svoboda, 2006, s. 101)

### 2.1.1 Corporate Social Responsibility

Protože žádná organizace nefunguje izolovaně od zbytku světa a vždy ke svému chodu využívá přírodní zdroje nebo jiným způsobem zasahuje do svého okolí, objevil se termín Společenská odpovědnost (CSR). Jedná se o soubor aktivit, které by dnes měl vyvíjet každý uvědomělý podnik. Podstatou CSR je hledat protihodnotu, kterou se může organizace odvděčit makroprostředí, ve kterém se pohybuje. Jsou-li tyto nástroje úspěšně implementovány, podporují pozitivní image firmy.

Tripple bottom-line business je moderní pohled na CSR aktivity, který tvrdí, že by měly stát na třech hlavních pilířích (3P):

- Enviromentální (Planet) - Omezování negativních vlivů na životní prostředí, investování peněz do vývoje ekologicky nezávadných technologií, ochrana přírodních zdrojů nebo důsledné dodržování recyklace a motivace zaměstnanců k následování vzoru.
- Sociální (People) – Jedná se o péči firmy o své zaměstnance. Řadíme sem například ochranu před sexuálním obtěžováním, péči o propuštěné zaměstnance zřizováním konzultačních center, dále také různé semináře a jiné aktivity s cílem vzdělávání zaměstnanců pro jejich osobní rozvoj.
- Ekonomická (Profit) – Platební transakce organizace jsou transparentní, mezi firemní hodnoty patří protikorupční přístup. Společnost platí všechny své faktury a pohledávky včas.

(Kunz, 2012, s. 20-22)

### 3 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE

Vznikla na základě potřeby odlišení podniku od své konkurence a zdůraznění jedinečnosti, proto se nejintenzivněji projevuje právě ve vysoce konkurenčních prostředích. Firemní identita je zpravidla záměrně vytvářena. Vymětal ji popisuje jako výsledek koordinovaného chování organizace, zahrnující pasivní i aktivní formy komunikace s okolím. Jejím prostřednictvím lze budovat image organizace. Na její tvorbě se podepisuje vedení firmy ve spolupráci s marketingovým oddělením. (2008, s. 261) Důležitou roli při tvorbě firemní identity hraje poslání, vize a cíle společnosti. Podle Urbana je důležitým nástrojem firemní identity tvorba značek a využívání obchodních známek za účelem podpory diferenciací. Jejich základním smyslem je podpořit loajalitu firemních zákazníků, jako další cíl Urban uvádí podporu ztotožňování zaměstnanců s firmou (2014, s. 12-13).

Výsledkem firemní identity je image, tedy obraz, který organizace vyvolává v očích veřejnosti ať už vnitřní nebo vnější. Pokud firma nemá správně nastavenou identitu nebo pokud nedochází k důslednému dodržování stanovených pravidel, pak výsledkem není ta image, které se organizace snažila dosáhnout, což může ovlivnit důvěryhodnost. Jednou z podmínek pro úspěšné budování image je sladit to co o sobě subjekt říká a to jak opravdu vystupuje. Základní složky, které ovlivňují image, jsou prvky Corporate Identity (firemní identity), tedy jednotná komunikace, kultura, design a produkt.

Důležitými faktory, které hrají roli při vzniku identity, jsou mise a vize společnosti. Misi lze chápat jako poslání firmy, odpovídá na otázku, proč firma vznikla, za jakým účelem a co chce dělat nebo změnit. Nejedná se o krátkodobý cíl, ale o vyjádření podstaty podniku s platností na desetiletí. Na základě poslání se potom formuluje vize, tedy jakýsi cílový stav věcí, kam by společnost měla v budoucnu dospět. Dalším krokem je definice strategie, způsobu, jak chceme nastavené vize dosáhnout, ta se skládá z jednotlivých cílů.

#### 3.1.1 Firemní design

„Corporate design je komplexní souhrn veškerých vizuálních výstupů, kterými se subjekt prezentuje.“ (Kafka, 2014, s. 15) Jeho smyslem je odlišit, usnadnit identifikaci firmy, vytvořit jedinečnou podobu vizuální stránky organizace a jejího produktu prostřednictvím grafických/architektonických prvků. Sjednocuje vizuální styl vystupování na veřejnosti. Jedná se o jakýsi první dojem, který má v recipientovi vyvolat sdělení.

„Corporate design není prostředkem ke konzervaci současného stavu, ale právě naopak popisuje a demonstrovuje cílový stav, jak by měla prezentace subjektu po plné aplikaci principů Corporate Designu do praxe vypadat.“ (Kafka, 2014, s. 17) Vizuelní styl by v sobě měl splňovat tři základní pravidla. Měl by být jedinečný, snadno zapamatovatelný a měl by být v souladu s filozofií firmy. Kafka dále definuje základní atributy vizuelní komunikace firmy jako značku, barevnost, typografii a grafickou komunikaci (Kafka, 2014, s. 15).

### **Design manuál**

Používá se ke kodifikaci a sjednocení vizuelní komunikace, jedná se o fyzický soubor pravidel a norem pro veškerou grafickou tvorbu organizace. Udává jednotný vizuelní styl, čímž ulehčuje a zefektivňuje veškerou komunikaci, vymezuje obsah, barevné odstíny i rozmístění. Aby byl manuál funkční, měl by splňovat kritéria, jako je například přehledná struktura, systematičnost a srozumitelná nebo jednoznačná pravidla. Příkladem využití design manuálu mohou být firemní tiskoviny (hlavičkové papíry, vizitky, objednávky, plakety, letáky), označení firemních automobilů, elektronické formy (internetové stránky, e-mailová komunikace). Foret dále uvádí, že nelze vizuelní styl podniku chápat jen jako pouhou grafickou záležitost, jedná se o něco víc, než o pouhé tvary a barvy, měla by podtrhnout poslání podniku a vyjadřovat hlubší důvody, proč vznikl a funguje. (Foret, 2011, s. 56 – 61)

#### **3.1.2 Firemní kultura**

Firemní kultura je stěžejním stavebním kamenem firemní identity. „Odpovídá na tři základní otázky, Jak u nás věci děláme? Co u nás je (a co není) přijatelné? A Kdo jsme?“ (Urban, 2014, s. 14)

Lukášová definuje firemní kulturu jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech materiální a nemateriální povahy)“. (2010, s. 18)

Hofstede jde ještě dál a konstatuje, že se jedná o „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé.“ (2007, s. 14)

Urban dělí definice ve smyslu užšího a širšího pojetí. V užším pojetí se jedná o soubor úmyslných a materiálních vnějších projevů firmy. Především o vzhled a vybavení

firemního interiéru a exteriéru, ale také na příklad o čistotu prostředí a úpravu firemních dokumentů či dress code. V širším pojetí je firemní kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání osob, které v organizaci působí. Jedná se o způsob typického uvažování a jednání vnitřní veřejnosti firmy. „Širší pojetí firemní kultury zahrnuje rovněž typické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, obchodníky a veřejností.“ (Urban, 2014, s. 11)

Přínos firemní kultury je především v usnadnění řešení problémů a úkolů či v rychlejší integraci nových zaměstnanců do chodu organizace. Stanovené normy ulehčují zaměstnancům rozhodovací proces a vymezují hranice vystupování pro vnitřní veřejnost firmy.

### 3.1.3 Firemní komunikace

Modernímu managementu je jasné, že budoucnost každé společnosti záleží na tom, jak je vnímána klíčovými stakeholders, tedy veřejností, jako jsou například podílníci a investoři, zákazníci a konzumenti, zaměstnanci a členové společnosti, ve které se daná organizace pohybuje. Reputace firmy je důležitým aspektem při dosahování zamýšlené image podniku. Vznik, udržování a ochraňování reputace firmy je klíčovým úkolem pro komunikační oddělení organizace.

Do sedmdesátých let dvacátého století se pro popis komunikace s veřejností používal termín Public Relations. Bylo to proto, že do té doby se komunikace organizací skládala převážně pouze z komunikace s tiskem. Ostatní složky veřejnosti, ať už vnitřní nebo vnější se začaly také dožadovat informací a tak se na komunikaci začalo nahlížet jako na komplexnější problematiku. Firemní komunikace se zaměřuje na organizaci jako na celek a na klíčový úkol jak organizace prezentuje sebe sama cílové veřejnosti, vnitřní i vnější. (Cornelissen, 2014, s. 3-4)

Jen firma, která ví, kam směřuje a má stanovenou komunikační strategii, může dosáhnout definovaného cíle, tedy image, kterou chce získat. Ke správnému nastavení komunikačního plánu se využívá komunikační mix. Ten používá jednotlivé komunikační nástroje, jako jsou reklama, podpora prodeje, direct marketing nebo osobní prodej tak, aby pokryl celou cílovou skupinu. (Holá, 2006, s. 6)

## 4 INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY

Též vnitřní komunikace je podstatným nástrojem interních PR. Umožňuje vyjasnit firemní hodnoty a, je-li dobře nastavená, motivuje. Nejedná se o pouhý přenos informací tam, kam je třeba, jde především o propojení jednotlivých pracovníků firmy, což umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Firma prostřednictvím komunikace může vyjádřit svůj postoj k aktuálním otázkám a tak ovlivňovat názory zaměstnanců a také předávat důležité informace například o plánovaných změnách v podniku a pracovních postupech či pravidlech firemní kultury.

Klíčovou roli v procesu komunikace hraje management, ten zajišťuje předávání informací podřízeným a jejich výměnu mezi útvary. Ve většině firem často také působí oddělení komunikace. Jeho hlavním posláním spravovat formální komunikační kanály, jako jsou například firemní noviny nebo časopis, či realizace zaměstnaneckých akcí a aktivit za účelem upevnění sounáležitosti s firmou (firemní večírky, oslavy založení, dny otevřených dveří). (Hloušková, 1998, s. 9 - 10)

### 4.1 Cílové skupiny interní komunikace

Pro vymezení interní komunikace ve firmě je třeba vymezit, i koho řadíme do vnitřní veřejnosti firmy. Největší podíl tvoří pracovníci organizace, probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem, mezi spolupracovníky, jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Pokud je komunikace k nim nastavena správně a upřímně, získá si podnik jejich důvěru a tím i loajalitu. Ostatní skupiny tvoří akcionáři, ti vyžadují především informace o návratnosti investic, dodavatelé a zákazníci.

### 4.2 Cíle interní komunikace

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech.
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe.“

(Holá, 2006, s. 21)

K zaměstnancům nehovoří jen slova, ale i pověst firmy, jejího managementu, firemní vize, strategie a cíle, tradice, pravidla a jejich dodržování, úroveň pracovních pomůcek, zájem vedení firmy o své zaměstnance či způsob jednání se zákazníky a veřejností. Je důležité, aby činy byly v souladu s tím, co se společnost snaží komunikovat, proto je úroveň interní komunikace ve firmě velmi úzce spjata s firemní kulturou. (Hloušková, 1998, s. 10)

### 4.3 Nástroje a formy komunikace ve firmě

Množství nástrojů, které může podnik v dosahování svých cílů využívat je neomezené, nejčastěji využívané jsou:

- porady různého charakteru
- společenské a teambuildingové akce
- firemní noviny, časopisy a newslettery
- nástěnky
- intranet, internet
- výroční zprávy
- dotazníková šetření
- zvýhodněné nabídky a soutěže

Interní komunikace ve firmě využívá stejných nástrojů jako komunikace externí, jen jsou modifikovány na jiného zákazníka. Příkladem reklamy může být propagace zaměstnaneckých výhod nebo nového vydání zaměstnaneckého časopisu. Slevy pro pracovníky společnosti můžeme považovat za podporu prodeje, teambuildingové akce a newslettery zastupují PR a sponzoring se projevuje třeba příspěvkem na volnočasové aktivity zaměstnanců.

## 5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo je (jeho osobní socioekonomické charakteristiky jako jsou vzdělání, místo bydliště, věk, ekonomická aktivita), kde co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval“ (Bednarčík, 2008, s. 5)

Dle Bednarčíka je v hlavní roli marketingového výzkumu zákazník, shodné vysvětlení toho můžeme najít jak u něho, tak i v Kozlově publikaci. Prvních deset let 21. Století přineslo řadu světových změn v oblasti fungování podniků. Byl zde velký vliv globalizace, vývoje techniky, mající za následek zkracování tržní životnosti, vývoj informačních technologií, které usnadnily a zefektivnily práci s informacemi, vytváření společenských komunit atd. To vše vedlo k uvědomění si, že k udržitelnému fungování podniku je zapotřebí dialogu se zákazníkem. Hovoří se o přechodu od hmotných statků k ekonomice informací. (Bednarčík, 2008, s. 5; Kozel a kol., 2011, s. 12, 16)

### Proces marketingového výzkumu

Nachází uplatnění ve chvíli, kdy nastává informační mezera, když se plánovaný a skutečný stav věcí od sebe výrazněji liší, ale nevíme, co je důvodem. Proces můžeme rozdělit do dvou etap. Prvním krokem přípravné etapy je definování problému, stanovení cíle výzkumu, následuje vytvoření plánu výzkumu, volí se metody sběru dat a plán jeho realizace. Ve druhé, realizační etapě je pak prováděn sběr informací, jejich následné zpracování, analýza nashromážděných dat, vizualizace a prezentace výsledků a doporučení. (Kotler, Keller, 2013, s. 133; Kozel a kol., 2011, s. 72 – 73)

### 5.1 Základní druhy výzkumu

Kozel i Bednarčík považují za základními druhy výzkumu kvantitativní a kvalitativní výzkum. (Bednarčík, 2008, s. 9; Kozel a kol., 2011, s. 158-165)

#### Kvalitativní výzkum

Pokud chceme zjistit, proč se něco děje, používáme kvalitativní výzkum, umožňuje nám zjistit příčiny událostí a lidského chování. K jeho úspěšnému vyhodnocení je většinou zapotřebí psychologické interpretace. Respondenti často odpovídají jinak než jaká je skutečnost ať už úmyslně nebo neúmyslně, je proto vhodné aby tazatel měl dobré



pozorovací schopnosti. Tento způsob výzkumu pracuje s malým vzorkem respondentů a nejčastější formou je hloubkový rozhovor s jednotlivcem nebo focus group.

### **Kvantitativní výzkum**

Tento způsob výzkumu užíváme, chceme-li něco kvantifikovat, tedy měřit kolik? Jeho účelem je získat měřitelné číselné údaje, které nám pomohou najít odpověď na výzkumnou otázku. Obvykle se vyskytuje ve formě dotazníku a k tomu, aby získané údaje bylo možné považovat za reprezentativní je třeba relativně velkého vzorku respondentů. (Kozel a kol., 2011, s. 188)

## **5.2 Metody výzkumu**

Jedná se o způsob jakým, je prováděn sběr dat. Rozlišujeme dvě základní, liší se v náročnosti na zdroje, ať už lidské nebo časové. Jedna druhou může navzájem doplňovat, ale nejčastěji fungují samostatně.

### **5.2.1 Sekundární výzkum**

Neboli výzkum od stolu, zpracovává sekundární informace z dostupných informačních zdrojů a využívá analýzu vnějších nebo vnitřních zdrojů. Je levnější a časově méně náročný, ale nevýhodou může být, že data nemusí být aktuální.

### **5.2.2 Primární výzkum**

zpracovává primární informace a tvoří informace nové na základě vlastnoručně provedeného výzkumu. Má výhodu v aktuálnosti dat a v tom, že je sestrojena přímo na míru výzkumné otázky, na druhou stranu je finančně a časově náročnější.

Využívané metody:

- Dotazování – osobní, telefonické, písemné nebo internetové
- Experiment – v reálném čase, laboratorní
- Pozorování – osobní, mechanické, online pozorování

(Bednarčík, 2008, s. 19.)

### **Online dotazování**

Jedná se o elektronický dotazník se souborem otázek, který je předkládán respondentovi prostřednictvím e-mailu nebo webových stránek. Jeho hlavní výhodou je nižší finanční

náročnost, rychlost a flexibilita. Elektronická podoba nasbíraných dat usnadňuje zpracování odpovědí, a protože k jeho realizaci není potřeba tazatel, předchází tak i ovlivnění respondenta. Nevýhodou naopak může být snížená dostupnost počítače (či internetu, či neochota respondenta odpovídat v důsledku přehlcení. (Kozel a kol., 2011, s. 177)

Dotazník by měl zaujmout už na první pohled, důležitá je tedy jeho struktura. V úvodním oslovení by měl zaznít důvod, proč je dotazník předkládán, vysvětlení postupu vyplňování a k čemu budou jeho výsledky použity (co změní), jako motivace. Při tvorbě dotazníku je třeba dbát na vhodné řazení otázek pro udržení pozornosti, ty by se měly týkat jen nejdůležitějších a nejpodstatnějších aspektů zkoumané problematiky a pro respondenta musí být jejich formulace jasné a stručné, protože nemá k dispozici tazatele, který by mu mohl poskytnout vysvětlení. (Foret, 2011, s. 123 – 125)

Otázky využívané v dotaznících mohou být otevřené, respondent svou odpověď formuluje sám, napoví tedy více o způsobu uvažování nebo uzavřené, nabízí výběr z již připravených odpovědí.

Uzavřené otázky dále dělíme na:

- dichotomické – otázka se dvěma možnými odpověďmi, zpravidla Ano/Ne
- výběr z více možností – otázka se třemi a více odpověďmi
- Likertova škála – výrok, ke kterému respondent přiřazuje míru souhlasu nebo nesouhlasu
- sémantický diferenciál – škála propojující dva protiklady, respondent volí bod, který vyjadřuje jeho názor.
- škála důležitosti – respondent volí důležitost daného atributu
- hodnotící škála – umožňuje volit na stupnici úroveň určité vlastnosti od špatné po dokonalou

(Kotler, Keller, 2013, s. 140)

## 6 CÍLE A METODIKA PRÁCE

V následující kapitole bude popsána metodika, jakou bude výzkum prováděn. Zároveň bude jasně stanoven cíl výzkumu, jeho účel a výzkumná otázka, na kterou výzkum odpovídá.

### 6.1.1 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je s využitím poznatků nabízet zaměstnancům zajímavější témata ve vhodné frekvenci a prostřednictvím sledovaných kanálů.

### 6.1.2 Cíl práce

Zjistit, zda jsou využívané nástroje interní komunikace efektivní a s pomocí nasbíraných dat navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení interní komunikace.

### 6.1.3 Výzkumná otázka

Pro výzkum, kterým se tato práce zabývá, byly stanoveny 2 výzkumné otázky:

1. „Mají THP společnosti Siemens s.r.o, Elektromotory Mohelnice pocit dostatečné informovanosti?“
2. „Jak jsou THP společnosti Siemens spokojeni se současným nastavením komunikace?“

### 6.1.4 Užité metody

Pro analýzu spokojenosti technicko-hospodářských pracovníků společnosti byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu formou elektronického dotazníku. Dotazník využíval uzavřených, polouzavřených a škálových otázek. Tato forma je vhodná jelikož při počtu zaměstnanců, pohybujícím se okolo 350 je potřeba nasbírat větší množství odpovědí. Navíc forma internetového dotazníku není příliš náročná na lidské zdroje (tazatele) a vzhledem k jeho elektronické podobě ani finančně náročná.

Dotazník byl po svém vytvoření předložen čtyřem TH pracovníkům, tento pretest sloužil pro ověření, zda je správně nastaven a otázky srozumitelně formulované. Tito zaměstnanci měli v průběhu vyplňování dotazníku příležitost ptát se a podávat zpětnou vazbu. Nejdůležitějším přínosem pretestu bylo rozšíření oblasti témat informací u otázek číslo 7

a 8 a také eliminace neznámých slovních obrátů. Řazení otázek, ani délka dotazníku nebyla problematická. Jeho kompletní znění je přílohou této práce.

### 6.1.5 Respondenti

Zaměstnance zkoumané společnosti lze z hlediska informačních potřeb rozdělit do dvou skupin. Na technicko-hospodářské pracovníky a dělnické pozice. Protože nástroje využívané ke komunikaci k jednotlivým typům zaměstnanců jsou částečně odlišné a nebylo by možné mít jednotný dotazník pro obě skupiny, jsou respondenty pouze THP, kterých je 356. Pro tuto skupinu byl ve spolupráci s oddělením IT na intranetu připraven dotazník s 18 otázkami.

Informace o možnosti vyplnění dotazníku s odkazem na něj a s důvody, proč se průzkumu účastnit byla předána newsletterem, který je pravidelně rozesílán do firemních e-mailových schránek všech THP. I když má většina dotazovaných možnost přístupu ke svým firemním emailovým schránkám z domu, nelze předpokládat, že je využívají, tudíž se objevilo riziko, že ve své pracovní době nebudou ochotni vymezit si čas na zodpovězení dotazníku. Tato hrozba byla však vyhodnocena jako zanedbatelná a neochota zaměstnanců vyplnit dotazník má též výpovědní hodnotu pro výzkumnou otázku. Rozeslání touto formou umožnilo oslovit všechny potenciální respondenty. V průběhu tří týdnů od 27. února do 17. března bylo nashromážděno celkem 93 odpovědí, z nichž 3 byly vyhodnoceny jako neplatné. Tyto odpovědi byly vyřazeny, protože u škálových otázek neproběhlo hodnocení a byla zvolena stejná hodnota všech. Jeden z vyloučených respondentů se v komentáři k dotazníku vyjádřil, že toto hodnocení bylo zdlouhavé, proto tedy záměrně hodnotí špatně.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice je největším závodem na výrobu nízkonapěťových asynchronních elektromotorů v Evropě. Vyrábí se zde motory osové výšky 56 – 200 milimetrů. Denní produkce je téměř 4 000 elektromotorů, v nabídce firmy je přes 50 tisíc různých variant. Motory jsou určeny především k pohonu průmyslových zařízení, například jeřábových pojezdů, příkladem z běžného života je využití ventilátorů v silničních tunelech, kabinových lanovkách nebo na letištních terminálech, kde jsou součástí dopravníkových systémů pro třídění zavazadel. Vyrobené produkty od závodu kupuje česká regionální společnost, která je dále prodává na B2B trhu, až 95 % vyrobených motorů je určeno k exportu.



Obrázek 2 - Fotka čelní části závodu, (zdroj: interní zdroje firmy)

### 7.1 Historie závodu

Elektrotechnická výroba v Mohelnici funguje už od roku 1904, kdy byla založena společnost Ludwig Doczekal & Comp. V roce 1924 došlo k uzavření smlouvy o vzájemném společenství se společností Siemens, čímž započala výroba asynchronních elektromotorů. V poválečném období mezi lety 1945 – 1950 byl podnik znárodněn a vznikla značka MEZ Mohelnice. Zpět do koncernu Siemens byl závod opět začleněn přímým prodejem až v roce 1994, kdy byla vládou ČR schválena privatizace motorářských aktivit závodů MEZ. (Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, © 2015)

## 7.2 Struktura společnosti

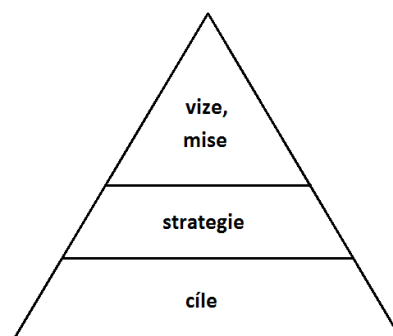
Mohelnický závod tvoří spolu se závodem ve Frenštátě pod Radhoštěm společnost Siemens Elektromotory, s.r.o., která spadá do divize PD (Process Industry and Drives) LD (Large drives) mateřské společnosti Siemens AG.

V České republice má Siemens celkem 7 výrobních závodů a zaměstnává více než 10 000 lidí. Hlavní podnikatelské aktivity jsou směřovány do průmyslové a veřejné infrastruktury, energetiky, zdravotnictví a informačních technologií. Sídlo české regionální společnosti Siemens, s.r.o. se nachází na pražských Stodůlkách a v jejím čele stojí CEO Eduard Palíšek a CFO Michael Axmann.

Mohelnický závod je formálně podřízen jak vedení divize PD sídlícího v Německu, tak i vedení české regionální společnosti. Ředitelem závodu je Pavel Pěnička a finančním ředitelem je Jürgen Behnke. Pod tyto dva ředitele přímo spadá 12 vedoucích jednotlivých útvarů, dále mezi vedení závodu patří i vedoucí oddělení, která vykonávají práci pro závod, ale formálně jsou podřízena někomu jinému, například regionální společnosti (závod lze v tomto případě chápat jako zákazníka využívajícího služeb).

## 7.3 Strategie závodu

Nový obchodní rok ve společnosti Siemens začíná už na podzim v říjnu. Po jeho startu se pravidelně koná dvoudenní výjezdní strategický workshop pro třicet účastníků, kterého se kromě vedení závodu účastní rovněž vedoucí pracovníci výrobních a technických útvarů. Ten slouží k navržení nových témat a projektů, na které by se závod měl v nejbližší době zaměřit, tak, aby mu umožnily dosáhnout stanovených cílů. Pod vedením externího projektového manažera se tak definují nové projekty, které dohromady tvoří strategii.



Obrázek 3 - Firemní strategie (zdroj: vlastní zpracování)

Strategie by měla vždy být v souladu s misí firmy v případě mohelnického závodu je misí: „Vytvořit a vyrábět elektromotory vybavené všemi funkcemi, které nejefektivnějším způsobem přemění elektrickou energii na mechanickou a umožní zákazníkům její všestranné využití ve všech jimi požadovaných aplikacích.“

Vhodně vytvořená strategie je rovněž nástrojem k dosažení vize firmy, závod jako největší výrobce asynchronních elektromotorů osově výšky 63-200 mm chce:

- „rozhodujícím způsobem určovat trend vývoje elektromotorů,
- dodávat výrobky s vysokou kvalitou, technickou úrovní a splňující ekologické požadavky,
- trvalým zlepšováním procesů a spoluprací s dodavateli i zákazníky udržet vedoucí pozici na trhu.“

(Vize, mise, © 2012)

#### 7.4 Počet zaměstnanců

Zkoumaný závod ve svém regionu působí jako největší zaměstnavatel, druhým největším zaměstnavatelem je pak Hella automotive, která působí v automobilním průmyslu a vyrábí světlomety. V současné době je situace na trhu práce výhodnější spíše pro ty, kdo ji hledají, míra nezaměstnanosti dlouhodobě klesá, k poslednímu kvartálu roku 2016 je míra nezaměstnanosti v ČR na pouhých 3,6 procentech.

Tabulka 1 - Míra nezaměstnanosti 4. Čtvrtletí 2015 – 4. Čtvrtletí 2016 (vlastní zpracování dle: Zaměstnanost, nezaměstnanost, © 28. 3. 2017)

Ukazatel	4. čtvrtletí 2015	1. čtvrtletí 2016	2. čtvrtletí 2016	3. čtvrtletí 2016	4. čtvrtletí 2016
<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b>	4,5	4,3	3,9	4,0	3,6

V důsledku převádění výroby z jiných závodů Siemens do Mohelnice, je kladen důraz na zvyšování výrobní kapacity a ve dvou letech se očekává nábor přibližně 250 nových zaměstnanců. Konkrétní počty zaměstnanců jsou v důsledku neustálého nábory proměnlivá, v současné době zaměstnává závod více, okolo 2000 zaměstnanců, z toho více než 350 je jich na technicko-hospodářských pozicích, a svou produkcí dále externě vytváří stovky návazných pracovních míst.



## 8 FIREMNÍ IDENTITA SPOLEČNOSTI

Identita závodu se odvíjí od jeho hodnot:

- „Špičkový výkon - Rozumíme potřebám našich zákazníků. Dáváme si proto vysoké cíle a hledáme vždy nejefektivnější a nejúčelnější cestu jak jich dosáhnout. Špičková kvalita je u nás výsledkem týmové práce.
- Inovativnost - Naše technologie vždy udávají trend, otevírají nové horizonty a jsou skutečným přínosem pro zákazníky.
- Odpovědné podnikání - Chováme se odpovědně vůči svému okolí. Dodržujeme zákony a ctíme nejvyšší etické standardy. Naše technologie i naše chování pomáhají chránit životní prostředí. Podporujeme charitu i vzdělání.“

(zdroj: Naše hodnoty, © 2012)

### 8.1 Firemní kultura

Základní principy a pravidla chování ve společnosti i chování vůči externím partnerům a veřejnosti, etický i právní rámec jsou definované v dokumentu Business Conduct Guidelines, který je vyjádřením firemních hodnot, jejichž prostřednictvím je deklarováno, že je firma odpovědná – excelentní – inovativní. S těmito zásadami je před nástupem seznámen každý nový zaměstnanec.

#### 8.1.1 Ownership Culture v Siemens a akciový program

V rámci České republiky Siemens uděluje cenu Ownership Award v 7 kategoriích. Tato cena se předává během Siemens Business konference, na které se každoročně schází nejvyšší management firmy pro ČR. Ředitel mohelnického závodu v loňském i letošním roce v jedné z kategorií zvítězil. Toto ocenění se uděluje za takzvanou „kulturu vlastnictví“, ta říká, že každý zaměstnanec se k firmě má chovat, jako by byla jeho vlastní.

Aby byla firemní kultura funkční, nestačí ji jen formulovat, je třeba především motivovat zaměstnance, jít jim vzorem. Ve zkoumané společnosti management skutečně příkladem jde a podporuje Ownership Culture, dokladem o tom je právě ocenění Ownership Award. Tomuto systému kromě příkladu vedení napomáhá i akciový program, umožňuje zaměstnancům za část svého měsíčního platu nakupovat akcie Siemens AG. Pokud v tomto

programu setrvají alespoň dva roky, společnost jim přidá 1/3 množství zakoupených akcií navíc. Každý účastník tohoto programu se tak vlastně stává spoluvlastníkem firmy.

### **8.1.2 Týmová společnost**

V roce 2015 hledal mohelnický Siemens interně sto deset kandidátů, kteří se postaví do čela přibližně dvacetičlenných výrobních týmů. Lídry, a v pojetí interní komunikační kampaně kapitány, se mohli stát zaměstnanci se znalostí výrobního procesu, organizačními a komunikačními dovednostmi a aktivním přístupem k řešení problémů. Díky tomu dostal každý zaměstnanec možnost profesně růst a podílet se na zlepšování výrobních procesů. Kapitáni organizují práci svých týmů, motivují k dosahování lepších výsledků, naslouchají a řeší problémy.

### **8.1.3 Sociální odpovědnost**

Součástí mohelnického závodu je chráněná dílna, která zaměstnává více než sedmdesát pět handicapovaných osob se sníženou pracovní schopností, za což obdržela ocenění Mosty. Firma také dává práci osmdesáti odsouzeným v nedaleké věznicí Mírov. Spolupracuje se všemi středními školami v Mohelnici a nabízí jejím studentům praktické stáže, stipendijní programy i technologické vybavení.

V rámci regionu každoročně věnuje přibližně třiceti organizacím a institucím finanční a hmotné dary ve výši zhruba 350 tisíc korun. V roce 2012 došlo ke zpřísnění pravidel veškerých dárcovských či sponzorských aktivit pro celý koncern Siemens AG. Strategie týkající se darů je přizpůsobena komunikační strategii a má za cíl zajistit efektivní využívání zdrojů, budování a posilování značky Siemens a je zárukou transparentnosti. Podpora je směřována na děti, seniory nebo handicapované. Další důležitou oblastí je také technické vzdělávání. Zpřísnění pravidel výrazně omezilo podporu zaměřenou na kulturní oblasti, výjimka byla udělena projektům, které společnost podporovala ještě před omezením podmínek, pokud je prokazatelné riziko poškození dobrého jména. Nejdůležitější kulturní aktivitou, kterou závod již několik let podporuje formou generálního partnerství je hudební festival Fingers Up, který se každoročně v Mohelnici koná.

### **Siemens Fond pomoci**

Charitativní projekt, který každý měsíc podporuje zajímavé a smysluplné projekty neziskových organizací je otevřené všem neziskovým organizacím, které mají své sídlo

(pobočku) do 35 kilometrů od závodu. Grantová řízení se uskutečňují dvakrát do roka. V každém kole závod rozděljuje částku 50 tisíc korun mezi 3 nejúspěšnější kandidáty. (Fond pomoci, © 2016)

### **Restart@Siemens**

Jedná se o charitativní program pro osoby bez domova, které se do této situace dostaly bez vlastního zavinění, na kterém Siemens spolupracuje s Armádou spásy, Charitou a Nadějí. Ty doporučí vhodného kandidáta, pro kterého se vytvoří dělnická nebo technicko-hospodářská pozice se standardní roční pracovní smlouvou s tříměsíční zkušební dobou. Platové podmínky i benefity jsou stejné, jako pro ostatní zaměstnance, navíc jsou účastníkům po dobu prvního roku hrazeny náklady na bydlení. Je-li po skončení roční smlouvy oboustranný zájem o další spolupráci, prodlužuje se. Záruka dlouhodobé práce umožňuje navrácení do plnohodnotného života a nepřináší pouze okamžitou pomoc. V mohelnickém závodě jsou takto zaměstnáni 2 lidé.

### **Bezpečnost a ekologie**

Je důležitou součástí filozofie firmy, kterou zajišťuje útvar EHS (Environmental Protection, Health Management and Safety). Celá korporace zastává Zero Harm Culture, tedy nulovou toleranci ke zranění. Závod apeluje na své zaměstnance, aby v průběhu práce dodržovali stanovené postupy a dbali na bezpečnostní zásady, které sou jim vštěpovány prostřednictvím pravidelných školení i komunikačních kampaní. Kromě toho například nabízí zaměstnancům dotované lázeňské pobyty, které mají za cíl eliminovat vznik nemocí z povolání, která je riziková obzvláště u pracovníků na dělnických pozicích. Závod je držitelem titulu Bezpečný podnik, který uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí, jeho obhajoba se koná každé dva roky, kdy probíhá dvoutýdenní audit.

K trvale udržitelnému rozvoji a ochraně životního prostředí v každodenních aktivitách, jak v zaměstnání, tak i mimo něj, se závod snaží vést každého jednotlivého zaměstnance i obchodního partnera. Důsledně se dodržuje třídění odpadu i úspora vody nebo elektrické energie. Například v uplynulém roce bylo osvětlení ve výrobních halách vyměněno za úspornější LED osvětlení, každoročně se organizuje množství aktivit spojených se Dnem Země, které mají za cíl zaměstnance více vzdělat v ekologických aspektech. Pro letošní rok to například bude udržitelná móda, v roce předchozím informovanost o uhlíkové stopě jednotlivých potravin. Dokladem o ekologickém fungování podniku je certifikát ČSN EN ISO 14001:2005, norma se týká managementu životního prostředí,

klade důraz na dodržování legislativních opatření, která se týkají jednotlivých složek životního prostředí, jako je například jeho ochrana a předcházení znečišťování. (ČSN EN ISO 14001:2005, © 2016)

## 8.2 Firemní design



Obrázek 4 - Logo společnosti (zdroj: Brandville, © 2016)

Vzhledem k velikosti společnosti jsou pravidla pro vizuální komunikaci poměrně pevně daná, aby byla zachována jednotota a snadná odlišitelnost. Soubor těchto pravidel je obsažen v design manuálu, podle kterého se musí řídit každá organizační jednotka skupiny Siemens. Pro tvorbu plakátů a jiných grafických prací mohelnický závod využívá externí grafické studio, které je s design manuálem důkladně seznámeno. Veškeré materiály, které obsahují logo Siemens, před užitím schvaluje oddělení komunikace, potřebuje-li tedy někdo v závodě vytvořit grafický materiál, přijde právě sem.

### 8.2.1 Design manuál

Společnost má komplexní soubor pravidel, za který zodpovídá brand manager, lokální oddělení CC je obeznámeno s nejdůležitějšími zásadami, pro nástroje, které běžně využívá. Ústřední barvou společnosti je petrolejová modř Siemens Petrol. Zajímavostí může být, že společnost dovoluje používat pouze písma Arial, Calibri a dvě vlastní písma Siemens.

#### Logo

Obecně platí následující. Pokud je logo na bílém pozadí, pak může být vytištěno jedine barvou Siemens Petrol (Pantone 321C). Je-li pozadí jiné než bílé barvy, platí následující pravidla: je-li pozadí světlé, potom je logo v černé barvě, je-li pozadí tmavé, potom je logo provedeno barvou bílou. Jiná varianta není dovolena, nelze jej tedy používat ve stupních šedi. Kolem loga je vždy nutno dodržet ochrannou zónu. V loňském roce bylo logo rovněž doplněno claimem Ingenuity for life.

#### Barvy

Siemens Petrol je možné používat jen pro logo, nikde jinde, což platí bez výjimky. Existuje přesně definovaná paleta Siemens barev, které se smí používat v materiálech, prezentacích, videích atd. Jiné barvy není pro prezentaci firmy Siemens povolené užívat.

### **Šablony**

Pro všechny materiály, dokumenty, prezentace a reklamní předměty jsou definovány závazné vzory/šablony. Všichni zaměstnanci jsou proto povinni používat jejich aktuální platnou podobu. Veškeré vzory jsou zaměstnancům k dispozici na intranetu.

## 9 KOMUNIKACE V ZÁVODĚ

Na zajišťování dostatečné informovanosti zaměstnanců se podílí v největší míře management ve spolupráci s personálním oddělením a zástupcem oddělení komunikace.

**Oddělení komunikace** - oblast interní a externí komunikace v závodě Siemens Elektromotory Mohelnice koordinuje Communication Business Partner, který při vytváření komunikační strategie spolupracuje s managementem závodu a regionálním útvarem Communications and Government Affairs. Tento zaměstnanec připravuje a zodpovídá za vydávané tiskoviny, tvoří komunikační strategii závodu, ve spolupráci s HR organizuje zaměstnanecké akce, plánuje a kontroluje výdaje za komunikační aktivity a denně provádí monitoring médií a archivaci důležitých zpráv.

Za informovanost pracovníků jednotlivých oddělení potom zodpovídá konkrétní vedoucí, který pečuje o to, že každý zaměstnanec zná cíle firmy a svou roli v jejich dosahování.

### Hlavní komunikační témata v závodě jsou:

- informace o změnách v pracovních postupech a plánovaných změnách
- oznámení postoje firmy k různým aktuálním otázkám
- provozní informace - strategie, vize a mise závodu, jeho cíle, obchodní čísla, plány na čerpání hromadné dovolené
- informace z porad vedení závodu
- údaje o jakosti, kvalitě a reklamacích
- informace týkající se zaměstnaneckých benefitů, akcí, společenské odpovědnosti firmy, její mediální tváře a jiných aktuálních informací
- pravidla firemní kultury

### 9.1 Cíle interní komunikace

Cílem interní komunikace je zajistit informační potřeby zaměstnanců, podpořit jejich motivaci, zajistit stabilitu a loajalitu, upevňovat vztahy, to vše v souladu s vizí a dlouhodobou strategií OZ MOH. Cílem komunikační strategie je zajištění informovanosti interně, tak aby se všechna podstatná sdělení dostala k cílovým skupinám. Zaměstnance mohelnického závodu lze rozdělit do dvou základních cílových skupin:

- Dělnické pozice – mají omezený přístup k počítačům, pro komunikaci k nim je proto využívána především ústní nebo tištěná forma, jejich informační potřeby jsou často odlišné od THP, je třeba vyvarovat se zejména cizích pojmů, které se v nadnárodní společnosti často vyskytují.
- Technicko-hospodářští pracovníci – lze je informovat i elektronickou formou, mají e-mailové schránky, přístup na intranet i telefonní linku, převážná většina mluví anglicky nebo alespoň německy.

## 9.2 Využívané nástroje interní komunikace

Zde budou představeny nástroje, které společnost využívá při komunikaci zaměstnancům.

### 9.2.1 Ústní

Z ústních forem jsou v největší míře využívány tyto:

#### Pravidelné porady vedení závodu

Ke konci měsíce se koná porada, na které se schází 15 – 20 manažerů jednotlivých oddělení a ředitelé. Hlavní témata porady jsou důležité informace, novinky, pravidla a opatření týkající se závodu, ekonomické výsledky PD LD a OZ MOH nebo důležité informace

ze sektoru s dopadem na OZ MOH. Jednotliví účastníci se mohou předem přihlásit se svými příspěvky. Z porady je vyhotoven zápis, který je přístupný vedoucím útvarů na sdíleném disku, relevantní informace se poté přes vedoucí útvarů předávají na útvarové porady. Ze zápisu je také vyhotoven prezentační materiál, který mohou vedoucí útvarů použít na svých útvarových poradách.

#### Útvarové porady

Pravidelné týdenní schůzky vedoucího s podřízenými, na kterých se řeší aktuální události a problémy.

#### Kvartální porady

Pravidelné tříměsíční „infoporady“ se konají v lednu, dubnu, červenci a říjnu. K tomuto účelu vypracovává oddělení komunikace vždy dvě prezentace. Jednu pro TH pracovníky a druhou pro výrobu, čímž je zohledněna rozdílnost informačních potřeb. Obsahem prezentací jsou výsledky za uplynulé čtvrtletí, jako jsou příjmy zakázek,

počet reklamací nebo třeba dodávková věrnost (schopnost dodržet přislíbený čas dodání), dále jsou součástí informace od personálního oddělení, které umožňují ústní formou předat například změny ve smlouvách či aktuální počty úrazů nebo informace o produktivitě a zajímavých projektech, pro které závod dodává produkty. Každý manažer si v příslušném datu naplánuje schůzku se svými podřízenými a dostane k dispozici prezentaci, která mu poskytne informační zázemí a osnovu. Ke kvartálním poradám se zve i předseda odborů, který má příležitost na úvod promluvit

### **Shop Floor Management**

Na jedné straně jde o každodenní operativní řízení výrobního procesu, na straně druhé o neustálé zlepšování tohoto procesu. Jeho základem je pravidelnost v provádění tzv. Gemba Walků a Gemba Meetingů, které významnou měrou přispívají k přenosu interních informací. Hlavním principem Gemby je sledovat reálné výrobní procesy na vlastní oči, porady spojené s každodenním operativním řízením se tedy nekonají v zasedacích místnostech, ale co nejbližší výrobnímu procesu - ve stoje a přímo na dílně. Vizualní tabule, u které daná schůzka probíhá, totiž dává diskusi jasnou strukturu a pomáhá při sledování klíčových ukazatelů (bezpečnost práce, dodávková věrnost, kvalita, náklady...)

- Gemba walky - Pravidelná pochůzka vedoucích po pracovištích (zaměřuje se právě na tu část zlepšování procesu, kontrolu dodržování standardů a podporu při řešení problémů). Principem Gemby (Japonsko), přítomnost lidí, kteří podnik vedou tak umožňuje hledat příčiny a nacházet prostory ke zlepšení i získávat náměty k realizaci.
- Gemba meeting - Každodenní dvacetiminutová schůzka týmu, která slouží k rychlému přenosu aktuálních informací a operativnímu řízení. Ve výrobě probíhá každý den kaskáda operativních schůzek k řízení výroby, které se účastní zejména kapitáni a mistři. Je důležitá z hlediska kontroly plnění stanovených cílů.

### **Řešitelské workshopy**

Pracovní schůzky různého charakteru, lektor je většinou v roli moderátora. Díky interaktivním formám spolupráce mezi účastníky dochází k tomu, že si lidé odnášejí více podnětů pro svou další práci. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.



### **Kulatý stůl**

Dvakrát ročně závod navštěvuje generální ředitel Siemens pro Českou republiku Eduard Palíšek. V rámci této návštěvy se koná kulatý stůl, šedesátiminutová diskuze na témata, která zaměstnance zajímají. Dvacet nejrychleji přihlášených zaměstnanců (10 THP a 10 z dělnických pozic) dostane příležitost se této diskuzi zúčastnit. Jedná se o ideální příležitost pro všechny, které zajímají názory vedení skupiny Siemens, či mají otázku, na kterou zatím nedostali dostatečně uspokojivou odpověď.

### **Zaměstnanecké akce**

Pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky pořádá OZ MOH v průběhu roku několik akcí:

- **Firemní ples** - Koná se první sobotu v únoru v mohelnickém kulturním centru. Každý zaměstnanec má možnost zarezervovat si libovolný počet lístků, každoročně se plesu účastní přibližně 250 zaměstnanců a jejich blízkých. Cena lístku v letošním roce byla 200 korun a v ceně je rautová večeře i slosování tomboly. Večer umožňuje setkání zaměstnanců s managementem závodu v neformální atmosféře a každý rok zde ředitel předává šeky vítězům Fondu pomoci. Akci zajišťuje oddělení komunikace (CC) a HR ve spolupráci s eventovou agenturou.
- **Mikulášování** - První prosincovou sobotu mohou všichni zaměstnanci po předchozí registraci dovést své děti do mohelnického kulturního centra, kde je pro ně připraven zábavný dvouhodinový hudebně laděný program, po kterém jsou jim předány dárkové balíčky. Z kapacitních důvodů je akce jen pro děti zaměstnanců, pro část z nich se akce koná dopoledne a pro druhou polovinu odpoledne.
- **Večer pro nejlepší zaměstnance** - Každý rok je vyhlášeno deset nejlepších zaměstnanců závodu, jak z řad výrobních dělníků, tak i THP. Ocenění je udělováno za nadstandardní práci a podporu kultury vlastnictví (Ownership Culture). Vybraní kandidáti získají odměnu 25 tisíc a volný den, kromě toho je jejich fotka vyvěšena na tabuli cti, která visí ve vchodu do budovy vedení. Nejlepší zaměstnanec a jejich doprovod také čeká společenský večer s ředitelem závodu, kde jsou jim předány dárky a plakety. Celý večer se odehrává v neformální atmosféře, součástí je večeře a zábavné vystoupení.

- **Oslavy výročí závodu** - Každých deset let společnost organizuje velké oslavy, ty se dotknou nejen zaměstnanců, ale i celé Mohelnice.
- **Den otevřených dveří** - Každé dva roky se koná akce nejen pro zaměstnance firmy, návštěvníci mohou navštívit závod a je prohlédnout si výrobní prostory.
- **Sportovní den** - Červnová sobotní akce pro registrované zaměstnance, kde si mohou zasportovat, vždy je zajištěno občerstvení pro účastníky.
- **Den Země** - Ve spojitosti s dubnovým Dnem Země pořádá společnost pravidelně ekologicky zaměřenou informační kampaň. Jejím prostřednictvím se snaží zaměstnance vzdělávat v oblasti udržitelnosti a poskytuje tipy, jak mohou lidé v každodenním životě přispívat k ochraně životního prostředí.
- **Dobrovolnický den** - V květnu mohou zaměstnanci Siemens prokázat svou dobrou vůli pomoci. Pokud si vyberou z nabídky neziskových organizací a vydají se pomáhat tam, kde je to třeba - od manuální práce po odborné poradenství. Tradičně jde o takové práce, které je v jednotlivých neziskových organizacích potřeba udělat, ale sami zaměstnanci organizace na to nemají kapacitu a na zajištění dodavateli nejsou peníze.
- **Darování krve** - Regionální společnost každoročně organizuje hromadné darování krve, ke kterému se mohelnický závod připojuje. Tato aktivita vyžaduje zamluvení termínu v Olomoucké Fakultní nemocnici a dopravení zaměstnanců, protože v areálu závodu není možné aktivitu uskutečnit nejen z bezpečnostních důvodů. V letošním roce se darování konalo 3. týden v březnu, ale protože má závod velké množství dárců (cca 80 měsíčně), kteří již mají své odběrné centrum i termíny, nekonalo se hromadné darování, všem zaměstnancům však bylo nabídnuto proplacení celodenní překážky v práci, pokud půjdou darovat krev do libovolného odběrného místa v datu 20 – 24. března.

## 9.2.2 Písemné

### Závodní noviny

Ročně vychází 9 čísel plnobarevných novin. Společnost tvoří pouze jejich obsah, korektury, samotnou produkční práci, grafickou úpravu a tisk již prování externí studio. Na jejich tvorbě se podílí redakční rada, která se skládá ze zástupců komunikace

a personálního oddělení v závodě. Firemní noviny Elektromotor jsou ve formátu A4 a mají 2 oboustranně potištěné listy, celkem tedy 4 stránky. Oproti ostatním výrobním závodům Siemens nepřijdou samostatně, ale jako vsadka Siemens Report, firemních novin pro zaměstnance regionální společnosti. Ten vychází se stejnou frekvencí a má také 4 oboustranně potištěné listy. Mohelničtí zaměstnanci dostanou jen vnější dvojlist, ten vnitřní je jim nahrazen právě Elektromotorem. Toto řešení umožňuje zaměstnance informovat o dění i mimo závod nebo divizi PD a ulehčuje práci oddělení komunikace v Mohelnici při přípravě článků pro aktivity, které jsou společné pro celou ČR. Elektromotor je závodními novinami, jež má zdarma k dispozici každý zaměstnanec závodu Mohelnice. Informují o změnách, ale také o tom, které akce a soutěže podnik připravuje. Samozřejmostí je shrnutí všech důležitých událostí, které se ve společnosti odehrály od vydání posledního čísla Elektromotoru. Nejdůležitější informace v Elektromotoru jsou informace týkající se výroby, plánu výroby a strategií, jež jsou v podniku uplatňovány a informace od vedení závodu. Noviny od tiskárny, přebírá zaměstnanec HR, který je dále distribuuje na asistenty a písáčky jednotlivých útvarů, ty je obvykle umístí do svačinových místností k rozebrání. Tiskový náklad novin je 2270 kusů a kromě zaměstnanců jsou distribuovány i bývalým zaměstnancům, kteří jsou již v důchodu, na adresu bydliště.

### **Informační tabule a nástěnky**

K vyvěšení aktuálních informací a plakátů slouží v závodě několik nástěnek a tabulí. Tři informační tabule jsou umístěné na hlavní cestě vedoucí k osobní vrátnici, první spravuje oddělení komunikace, další spadá pod personální oddělení a je využívána zejména pro plakáty, které přinesou k vyvěšení samotní zaměstnanci. Poslední tabule náleží odborové organizaci.

Další důležitá nástěnka oddělení komunikace se nachází v chodbě vstupu do jídelny. Kromě těchto nástěnek jsou k upoutání pozornosti a předání informací využívány i nástěnky jednotlivých útvarů. Ty jsou umístěny u vchodů na pracoviště, což znamená, že každý zaměstnanec, který jde do práce, nebo je na odchodu z práce, musí projít kolem nich. Informace zde jsou aktuálnější než například v časopise Elektromotor. Za obsah útvarových nástěnek zodpovídají mzdové výpočtářky jednotlivých útvarů, pokud je třeba něco vyvěsit, oddělení komunikace odešle e-mailem připravený plakát s žádostí o tisk a vyvěšení, takto lze zasáhnout všechny zaměstnance, ale prostor pro informace je

omezený. Na útvárových nástěnkách jsou dále vyvěšeny informace o aktuálním plnění cílů a sdělení od manažerů.

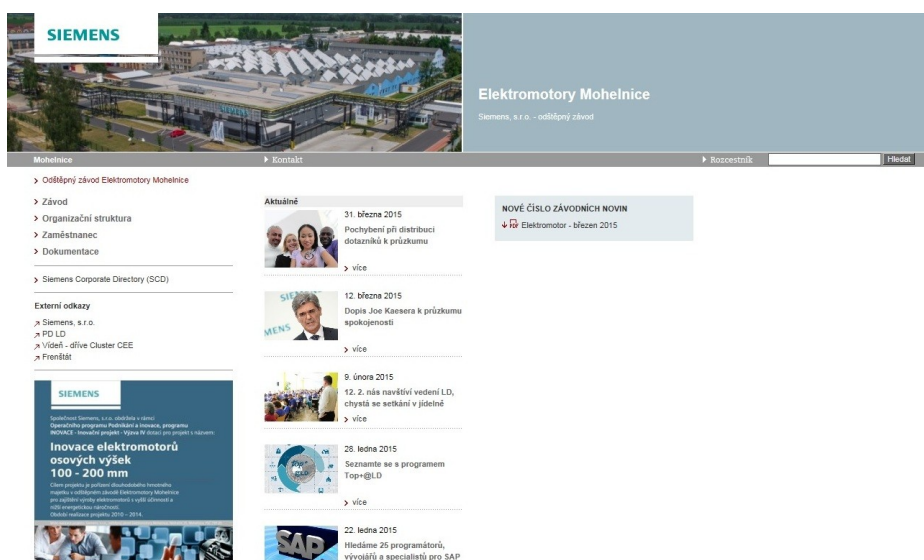
### Postery v klip rámech a jiné tiskoviny

Klip rámy formátu A1 a letáky jsou rozmístěné po celém areálu závodu. Jsou využívány zejména pro trvalejší interní komunikační kampaně, protože z důvodu velkého množství jsou náročnější na aktualizaci. Je-li třeba upoutat větší pozornost, jsou ve spolupráci s grafickým studiem vytvořeny například letáky, které se pak umísťují na stoly v jídelně, kantýně a svačinových místnostech ve výrobě.

## 9.2.3 Elektronické

### Intranet

Intranet využívají především ti pracovníci, kteří ke své práci potřebují počítač. Všechny změny a důležité informace jsou zde k nalezení. Oddělení komunikace má na intranetu k dispozici aktuality, které se zobrazí zaměstnanci na domovské stránce. Tento nástroj umožňuje předávat TH pracovníkům kompletní informace, rozsah zpráv není limitován, umožňuje využívat obrázků a je snadno aktualizovatelný. Kromě toho má na intranetu každé oddělení svou stránku, na které mohou představit oblast své práce, přidávat důležité informace nebo představit kdo je kdo.



Obrázek 5 - Úvodní stránka intranetu (zdroj: Odštěpný závod Elektromotor Mohelnice, 2017)

Kromě informací o jednotlivých útvarech je zde i sekce „zaměstnanec“, kde je k dispozici týdenní jídelníček, užitečné informace pro zaměstnance, možnost rezervace zasedacích

místností či správa docházky. Ke zjištění informací v rámci společnosti Siemens ale mimo závod pak slouží regionální intranet a globální intranet.

### **Newsletter**

Každé dva týdny oddělení komunikace rozesílá e-mail obsahující 3 – 5 zpráv. Pro tento e-mail se využívá rozdělovník MOH ALL a obsahuje všechny mohelnické firemní adresy, kterých je přibližně 700. Aby zaměstnanci nebyli zahlceni, mají oprávnění tento rozdělovník využívat jen ředitel závodu a zástupce CC (oddělení komunikace). Obvykle se odesílá v úterý těsně po obědě, kdy se předpokládá největší ochota zaměstnanců jej číst. Je důležitý hlavně pro informování TH pracovníků, protože většina výrobních dělníků e-mailovou adresu nemá a od toho se odvíjí i tematické zaměření, i když útvary písáčky newsletter pravidelně tisknou a umísťují do svačinových místností dělníků, není předpokládána velká čtenost.

### **Obrazovky nad montážními pásy/spořiče PC**

Jedná se z pravidla o jpeg obrázek v rozlišení 1920x1080, který je ve spolupráci s oddělením IT umístěn jako spořič veškerých monitorů v závodě. Z pravidla se zde zobrazuje aktuální počet pracovních úrazů, plnění cílů či informace o hromadné dovolené, běží-li v závodě komunikační kampaň, pak jsou spořiče použity jako podpurný nástroj. Nevýhodou je malý prostor pro sdělení, slouží spíše pro upoutání pozornosti, ale je snadno aktualizovatelný a umožňuje informovat jak THP, tak i zaměstnance ve výrobě.

### **Info kiosky**

Info kiosky jsou počítače s dotykovým displejem, které slouží k poskytnutí informací nejen zaměstnancům, ale i návštěvníkům závodu. V areálu jsou umístěny na 5 místech a informace jsou do nich nahrávány prostřednictvím elektronické adresy. Oddělení CC je v současné době využívá především pro fotografie ze zaměstnaneckých akcí a videa, protože k nim tak mají přístup i zaměstnanci, kteří se nedostanou na intranet.

### **Sociální síť**

Společnost Siemens disponuje poměrně novou vlastní sociální sítí, která se jmenuje Siemens Social Network a svým fungováním připomíná Facebook. Registrovaní zaměstnanci mohou editovat svůj profil, psát příspěvky, sdílet fotografie a videa, sledovat jiné uživatele nebo se mohou přidat do různých globálních i lokálních skupin, nové příspěvky v těchto skupinách jim pak automaticky chodí do e-mailu. SSN umožňuje

snazší a efektivnější komunikaci, sdílení informací či zkušeností a spolupráci mezi zaměstnanci napříč odděleními, divizemi a regiony. I když pro jednotlivce tento komunikační nástroj může být klíčový, mohelnický závod jej ke své interní komunikaci zatím plnohodnotně nevyužívá a nemá zatím založenou svou skupinu.

Kromě SSN závod využívá i svou Facebookovou stránku, tu spravuje zástupce CC, aktuálně má 433 odběratelů, které tvoří z největší části zaměstnanci, proto jsou sem nahrávány vybrané fotky z akcí, sdíleny články, které o závodu vyšly nebo zajímavé informace o dění v závodu, které zároveň neporušují mlčenlivost.

### **Aplikace Siemens World**

Od roku 2016 je v App store a v Google Play volně ke stažení mobilní aplikace Siemens World Aplikace. Pro nepřihlášeného uživatele zde mnoho informací k dispozici není, jsou v anglickém jazyce, ale po přihlášení firemními údaji si můžou uživatelé zpřístupnit i aktuality na intranetu regionální společnosti. Mohelnice tento kanál zatím nevyužívá, ale vše se připravuje. Firma tímto nástrojem získá snazší kanál pro komunikaci se zaměstnanci bez firemního e-mailu, protože po přihlášení se na intranet dostanou i ze svého soukromého telefonu.

## 10 VÝSLEDKY A ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Účelem provedeného výzkumu bylo, na základě zjištěných poznatků, doporučit vhodná opatření vedoucí k lepšímu informování zaměstnanců. Hlavním cílem tedy bylo zjistit, zda jsou nástroje využívané v interní komunikaci efektivní a s pomocí nasbíraných dat navrhnout řešení vedoucí k jejímu zlepšení.

K nasbírání dat byl sestaven dotazník, který odpovídá na výzkumné otázky:

1. „Mají THP společnosti Siemens s.r.o, Elektromotory Mohelnice pocit dostatečné informovanosti?“
2. „Které formy interní komunikace jsou dle THP společnosti Siemens nejvhodnější?“

Výzkum byl prováděn v období měsíce února a března 2017 a to využitím kvantitativní metody. Do e-mailových schránek zaměstnanců byl rozeslán elektronický dotazník s 18 uzavřenými otázkami. Celkově byl dotazník rozeslán do 350 emailových adres, z nichž bylo nashromážděno 90 platných odpovědí.

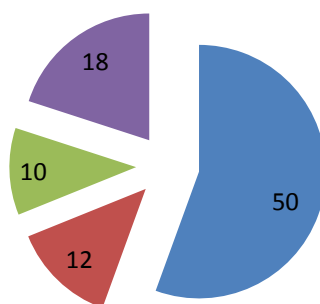
## 10.1 Vyhodnocení dotazníků

V této podkapitole budou uvedeny nejdůležitější výsledky, které z výzkumu vyplynuly. Kompletní seznam otázek a výsledky jsou uvedeny v Příloze PI.

### 10.1.1 Délka pracovního poměru u společnosti

#### Jak dlouho pracujete ve společnosti?

■ 10 a více let ■ 6 - 9 let ■ 2 - 5 let ■ méně než 2 roky



Graf 1 - Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že 62 respondentů je ve společnosti zaměstnáno déle, než pět let. Díky této délce pracovního poměru znají svou firmu dostatečně na to, aby jejich hodnocení interní komunikace bylo relevantní. Padesát ze všech respondentů uvedlo, že jsou u firmy zaměstnáni více než deset let. Toto číslo je příznivé, podepisuje se na něm jistě role jednoho z hlavních zaměstnavatelů v regionu. Také fluktuace se v menších městech neprojevuje tak výrazně jako třeba ve větších městech. Z výsledků této otázky lze vyvodit, že zaměstnanci jsou ve společnosti celkově spokojeni, na čemž se vždy významnou měrou podepisuje právě úroveň interní komunikace.

### 10.1.2 Informovanost zaměstnanců

Následující otázka (Tabulka 2) byla položena za účelem zjištění, zda zaměstnanci registrují nějakou snahu firmy komunikovat směrem k nim. Osmdesát z nich odpovědělo, že ano, avšak deset respondentů odpovědělo, že komunikaci nevnímají nebo si nejsou jisti. To je problém, kterým by se firma měla zabývat. Vést dialog je důležitou součástí pracovního procesu, dává lidem najevo, že jejich názor je důležitý. Na vině zde ale může být i neúplná



představa respondenta o tom, jaký druh informací, je předmětem otázky – informace od nadřízeného versus informace o dění ve firmě.

Tabulka 2 - Vnímání komunikace (vlastní zpracování)

<b>Vnímáte snahu firmy předávat vám informace?</b>	Počet
ano	80
ne	6
nevím	4
celkem	90

Z odpovědí na otázku, zda je informací dostatek, vyplývá, že více než třetina zaměstnanců nemá pocit dostatečné informovanosti o dění v závodě a přivítala by zlepšení. Tři respondenti, kteří v této otázce odpověděli „ne, nejsem“ nebo „nevím“ nevěnují dostatečnou pozornost nástěnkám, novinám ani newsletteru. Z osmdesáti, kteří vnímají snahu firmy předávat informace (Tabulka 2), má 55 pocit, že je informováno dostatečně, ale 23 z těchto osmdesáti zvolilo, že dostatečně informováno není.

Tabulka 3 - Dostatečnost informací (vlastní zpracování)

<b>Máte pocit, že jste dostatečně informovaní o dění v mohelnickém závodě?</b>	Počet
ano, jsem informován dostatečně	56
ne, nejsem	31
nevím	3
celkem	90

Dostatečně informovaný zaměstnanec je ten, který ví, co společnost čeká v nadcházejícím čtvrtletí, proto pro ověření byla položena otázka: „Máte pocit, že víte, co se bude v závodě dít v následujících 3 měsících?“ Na tu odpovědělo pozitivně jen 49 ze všech dotázaných, což je lehce nadpoloviční. Zde samozřejmě mohlo hrát roli subjektivní pochopení otázky, ale mohlo by se jednat o problém, který by se měl prověřit.

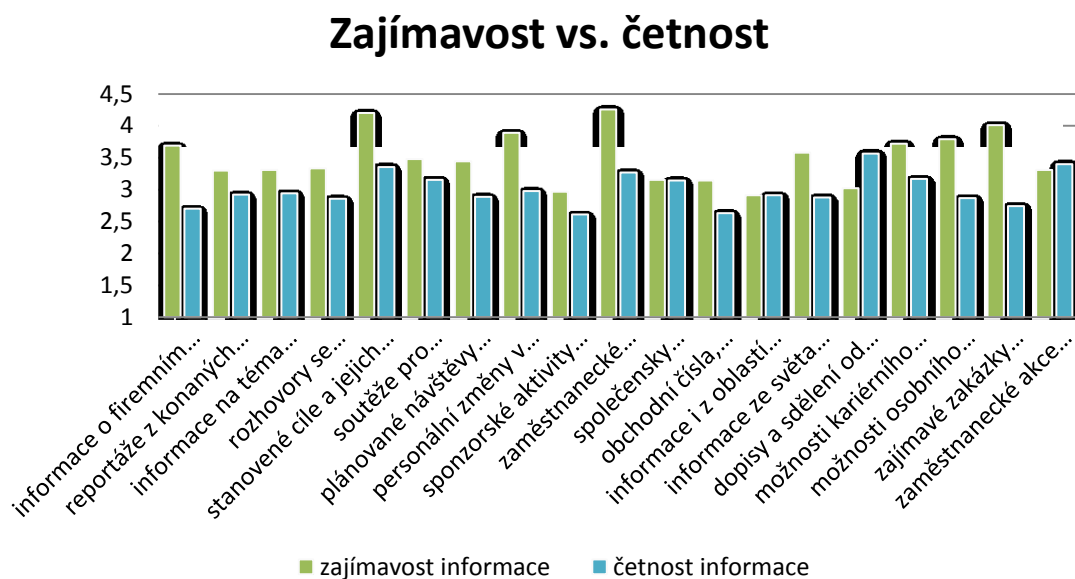
Tabulka 4 - Dostatečnost komunikace od vedení (vlastní zpracování)

<b>Komunikuje s vámi vedení vašeho oddělení dostatečně?</b>	Počet
---	-------

ano, dostatečně	62
až příliš	2
ne, mělo by komunikovat více	26
celkem	90

V tabulce 4 jsou uvedeny odpovědi k otázce týkající se dialogu mezi nadřízeným a zaměstnanci. Více než dvě třetiny jsou s touto komunikací spokojeny, avšak dvacet šest respondentů by si přálo, aby manažer komunikoval více. Ve skupině respondentů, kteří si zvolili právě poslední možnost, je 16 těch, kteří zároveň nemají pocit dostatečné informovanosti, zbylých deset pocit dostatečné informovanosti má.

## 10.1.3 Zajímavost jednotlivých témat vs. jejich frekvence



Graf 2 - Srovnání důležitosti a frekvence informace (vlastní zpracování)

V první hodnotili respondenti jednotlivá podle toho, jak jsou pro ně zajímavá. Nejvyšší průměrné hodnocení získaly oblasti: **zaměstnanecké výhody, stanovené cíle a jejich plnění, zajímavé zakázky, personální změny a možnosti osobního rozvoje**. Následovala otázka, jaká témata dostávají nejčastěji. Zde se mezi pěti nejčastějšími tématy umístily **dopisy a sdělení od vedení (Siemens AG), zaměstnanecké akce, stanovené cíle a jejich plnění, zaměstnanecké výhody a benefity, možnosti kariérního postupu a soutěže**. Tyto dvě otázky byly následně zpracovány do jednoho sloupcového grafu porovnávajícího četnost a zajímavost informací.

Sdělení od vedení Siemens AG dostávají zaměstnanci nejčastěji, ale z šetření vyplynulo, že je jedním z nejméně zajímavých témat. Řadový zaměstnanec nemá pocit, že by se jej to přímo dotýkalo. Pozitivní je, že zaměstnance zajímají cíle, zakázky i personální témata. Jedná se druh informací, které jsou důležité pro každodenní pracovní život a přímo se jich dotýkají. I když k interní komunikaci patří i poskytovat zábavné aktivity, je dobře, že na předních příčkách se usadila právě tato témata, značí totiž motivovanost a zájem o svou práci. Z grafu vyplývá, že respondenti jsou dostatečně informovaní o zaměstnaneckých akcích a také cílech a jejich plnění.

Mezi informace, o které zaměstnanci mají nejmenší zájem, patří CSR aktivity podniku, informace mimo oblast PD a již zmíněná sdělení od vedení společnosti. Velký nedostatek

se projevuje u zajímavých zakázek závodu, ty jsou dle šetření v důležitosti na třetím místě, ale současná frekvence je velmi nízká. Také u možností osobního rozvoje, informací spojených se stravováním a témat ze světa vědy a techniky se projevuje nedostatečná informovanost.

#### 10.1.4 Sledovanost kanálů – nástěnka, newsletter, noviny

Následující otázka byla zaměřena na zjištění sledovanosti firemních nástěnek. Množství pravidelně sledujících je nízké (24), ale k jejich úplnému přehlížení se přihlásilo pouze sedm osob. Protože na nástěnkách visí plakáty obvykle dlouhodobě, je občasná sledovanost v pořádku.

Tabulka 5 - Sledovanost nástěnek (vlastní zpracování)

Sledujete informace uveřejněné na nástěnkách? (Útvarové, v jídelně, u osobní vrátnice)	Počet
ano, pravidelně	24
občas se podívám	59
ne, nevšímám si jich	7
celkem	90

Je pozitivní, že newslettery nečtou pouze tři z respondentů, zbytek si přečte alespoň vybrané články. Celý jej čte polovina z těch, kdo pravidelně sledují nástěnky, druhá polovina si vždy přečte alespoň vybrané články. Všichni, kteří označili, že si nástěnek nevšímají, si newsletter přečtou celý (3) nebo alespoň část (4), tento nástroj tedy nástěnku do jisté míry supluje.

Tabulka 6 - Čtenost newsletterů (vlastní zpracování)

Čtete pravidelně newsletter?	Počet
ano, celý	42
jen vybrané články	45
nečtu vůbec	3
celkem	90

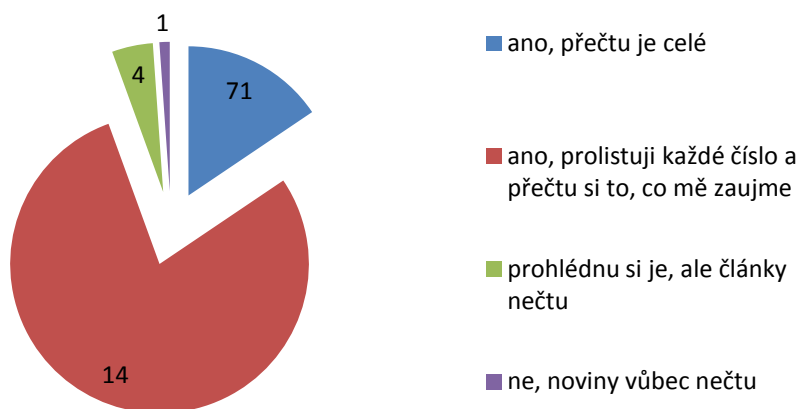
Ti, kdo v předchozí otázce zvolili, že nečtou newsletter, zároveň označili, že informace v něm obsažené pro ně nejsou zajímavé, lze tedy vyvodit, že to je důvod. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že každý šestý respondent nepovažuje informace v newsletteru za zajímavé, třetina z nich jej však čte navzdory tomuto tvrzení.

Tabulka 7 - Zajímavost informací v newsletteru (vlastní zpracování)

Připadají vám informace obsažené v newsletteru zajímavé?	Počet
ano	75
ne	15
celkem	90

Celková čtenost novin je poměrně vysoká. Nejvíce převládá možnost prolistování a přečtení toho co zaujme. To dělá 71 respondentů a do této skupiny se řadí všichni, kdo přehlíží nástěnky. Celé noviny čtou jen ti, kdo sledují nástěnky občas nebo pravidelně. Alespoň část novin čte 29 z 31 respondentů, kteří nemají pocit dostatečné informovanosti, dva z této skupiny noviny nečtou.

### Čtete pravidelně firemní noviny?

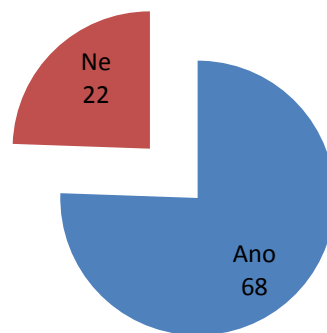


Graf 3 - Čtenost novin (vlastní zpracování)

Pět z těch, kteří pravidelně sledují nástěnky, o náboru většího množství zaměstnanců neslyšelo, i když plakát formátu A1 k propagaci náboru visí na dvou nástěnkách, které denně minou. Čtyři z těch kdo čtou noviny, také náborovou kampaň nezaznamenali a rovněž 7 z těch, kteří pravidelně čtou celý newsletter. Komunikační kampaň spojená s nábořem většího množství zaměstnanců by měla mít stoprocentní pokrytí u všech, kteří

sledují alespoň jeden kanál, protože byla výrazná a apelovala na zaměstnance, aby doporučili nového kolegu výměnou za finanční odměnu. Kromě toho byl v posledním půlroce nábor velmi důležitým a frekventovaným tématem nejen interně, ale i externě. Letáková kampaň s nákladem téměř sedmdesát tisíc kusů využila roznos do schránek všech domácností v okruhu do 25 kilometrů od závodu. Dále vyšla tisková zpráva v Olomouckém Deníku a svou roli zde jistě zahrála i šeptanda. Na základě toho je výsledek, kdy nábor registrovaly pouze tři čtvrtiny respondentů nízký.

### Slyšel/a jste o náboru většího množství zaměstnanců?



Graf 4 - Informovanost o náboru (vlastní zpracování)

#### 10.1.5 Důležitost jednotlivých kanálů

Na škále se stupnicí, kde 1=nejméně a 5=nejvíce byla hodnocena důležitost jednotlivých kanálů. Ke každému z nich byla spočítána průměrná přidělená hodnota. Důležitost kolegů a e-mailu není překvapením, naopak umístění novin hned na třetím místě je zajímavé, vzhledem k tomu, že obecně jsou pokládány za hlavní komunikační nástroj k operátorům ve výrobě. Stejně jako u novin, i spojiče obrazovek jsou důležitým kanálem pro výrobní část, zde je tedy nižší důležitost očekávaná. Nízké hodnocení důležitosti nástěnek koresponduje s jejich sledovaností u předchozích otázek. Za nejméně důležité mohelníci THP považují sociální sítě a Siemens World App. Sociálním sítím obecně přikládali vyšší váhu zaměstnanci do 45 let. Malý zájem o aktuality uveřejněné na intranetu Siemens AG je v souladu s nízkým zájmem o informace z oblasti mimo divizi PD, do které se mohelnické elektromotory řadí. Z výzkumu vyplynulo, že pravidelně tyto aktuality sleduje pouze osm

respondentů, a pro celou třetinu všech respondentů nejsou zajímavé. Tyto aktuality jsou k dispozici v anglickém nebo německém jazyce, a i když u většiny TH pracovníků je očekávána znalost alespoň jednoho z nich, může to být překážkou.



Graf 5 - Důležitost jednotlivých nástrojů (vlastní zpracování)

### 10.1.6 Využívání Siemens World aplikace a SSN

Tuto aplikaci mají v telefonu nainstalovanou pouze čtyři respondenti. Dalších 24 o ní ještě neslyšelo a ve všech případech se jednalo o THP starší 45 let.

Tabulka 8 - Užívání Siemens World App (vlastní zpracování)

Máte v mobilu nainstalovanou Siemens World aplikaci?	Počet
ano	4
ne, ale vím o ní	62
ne a ani o ní nevím	24
celkem	90

O SSN panuje větší povědomí než o mobilní aplikaci, ví o ní tři čtvrtiny dotázaných, ale profil na ní má založený pouze necelá třetina.

Tabulka 9 - Užívání SSN (vlastní zpracování)

Máte založený profil na Siemens Social Network?	Počet
ano	25
ne, ale vím o ní	46
ne a ani o ní nevím	19
celkem	90

## 10.2 Ověření stanovených výzkumných otázek

Otázka číslo jedna: Mají THP společnosti Siemens s.r.o, Elektromotory Mohelnice pocit dostatečné informovanosti?

I když zaměstnanci vnímají snahu firmy předávat jim informace a nadpoloviční většina má pocit dostatečné informovanosti, je velké množství (31) těch, kteří by přivítali zlepšení obzvláště v některých tematických oblastech (Graf 2). To potvrzuje i fakt že čtyřicet jedna zaměstnanců neví, co závod čeká v nejbližší budoucnosti.

Otázka číslo dvě: Které formy interní komunikace jsou dle THP společnosti Siemens nejdůležitější?

Vysoká sledovanost se projevila u novin, newsletterů, lokálního intranetu a nástrojů ústní komunikace. Menší zájem je pak o vizuální nástroje, jako jsou nástěnky (hlavně plakáty) a spořiče obrazovek. Nejnižší důležitost zaměstnanci přikládají pak globálnímu intranetu, sociálním sítím a mobilní aplikaci.

## 10.3 Závěry šetření a doporučení

Následující kapitola bude věnována doporučením vedoucím ke zlepšení interní komunikace.

### 10.3.1 Úprava informačních témat

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějšími tématy pro zaměstnance jsou informace bezprostředně se jich týkající. Zajímavosti mimo lokalitu nebo z jiných divizí by měly být pouze doplňující. Pro ujasnění konkrétního zastoupení jednotlivých témat by bylo vhodné na toto šetření navázat kvalitativním výzkumem formou individuálních rozhovorů, kde by zaměstnanci dostali prostor vyjádřit se k tomu, jaká konkrétní témata



postrádají a v jaké míře by pokryla jejich informační potřeby, a to jak v newsletteru, tak pro potřeby novin, kde by se měli zapojit i zaměstnanci z výroby.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnancům chybí informace o důležitých zakázkách. Ty se dotýkají velkého množství zaměstnanců a často s sebou přinášejí zvýšené nároky na pracovní výkon a potřebu práce přesčas. Doposud se o nich zaměstnanci dozvídali především prostřednictvím kvartálních porad, což nestačí. Bylo by vhodné využít další kanál, noviny by umožnily informovat i operátory ve výrobě, ale jejich příprava probíhá s velkým předstihem (uzávěrka měsíc před distribucí), je tedy riziko nedostatečné aktuálnosti. Navíc je okruh příjemců širší než samotní zaměstnanci a společnost by tak riskovala vyjádření citlivých informací. Vhodnějším řešením by bylo věnovat zakázkám pravidelně prostor v newsletteru, ten nevyžaduje dodání podkladů s tak velkým časovým předstihem a navíc se omezí okruh příjemců výhradně na zaměstnance.

S tímto tématem jsou spojené i informace o uplatnění výrobků, které by mohly podpořit motivovanost zaměstnanců. Bylo by vhodné v novinách vyhradit samostatnou kapitolu, ve které by se čtenář mohl dozvědět, kam který produkt putoval. Většina (95 %) jde na export a často jsou to vzdálené země, což celou tematiku ztraktivňuje.

Mezi témata, která zaměstnance často zajímají, ale frekvence je nízká, patří i možnosti rozvoje osobního nebo kariérního. V současné době se o nich zaměstnanci mohou dozvědět nejčastěji od svých manažerů nebo z regionálního intranetu, který ale tak důkladně zaměstnanci nesledují. Bylo by vhodné na toto téma připravovat pravidelně příspěvky do lokálních intranetových aktualit. Zde by se zaměstnancům průběžně představovaly různé aktivity, které společnost v rámci jejich rozvoje nabízí nebo podporuje.

Sdělení od vedení společnosti Siemens AG z výzkumu vyplynula jako nezajímavé, ale velmi často se objevující (Graf 2). Je na místě zvážit, zda je opravdu každé z nich nutné překládat a rozesílat. Pokud ano, pak sdělení doplnit informací, proč je pro zaměstnance důležité.

### **10.3.2 Rozšíření redakční rady**

I když mají noviny dle výzkumu u THP vysokou čtenost, zaměstnanci přesto nemají pocit, že by byli dostatečně informováni a přivítali by lepší pokrytí některých témat. Pokud by se rozšířila současná základna redakční rady o další členy z řad THP, výroby i managementu,

mohly by noviny být rozšířeny o nová zajímavá témata, což by vedlo k lepší informovanosti.

### **10.3.3 Rozeslání novin poštou**

Protože se noviny projeví jako jeden z nejefektivnějších nástrojů, společnost by měla zvážit investici, která by podpořila jejich čtenost. Pokud budou doručovány přímo do schránek zaměstnanců, dostanou tak příjemci příležitost přečíst si jejich obsah v čase, který jim vyhovuje. Navíc se zvýší pravděpodobnost, že si články přečtou i ostatní členové rodiny či návštěva.

### **10.3.4 Využití SSN**

Pro komunikaci možností rozvoje v zaměstnání, benefitů a aktualit by byla vhodným nástrojem nově vytvořená skupina na SSN. Jejím správcovstvím by měl být pověřen zástupce komunikace spolu s personalisty. K propagaci této skupiny by měla vzniknout komunikační kampaň, která by sem přilákala více zaměstnanců. Ačkoliv tento kanál, stejně jako mobilní aplikace, nevyšel z hodnocení jako důležitý, má potenciál díky možnosti předávat informace rychle a díky komentářům nabízí možnost okamžité zpětné vazby. Větší zapojení účastníků na interní sociální síti jim navíc umožní se lépe propojit s ostatními zaměstnanci Siemens bez ohledu na lokalitu.

### **10.3.5 Nahrazení nástěnek obrazovkami**

Dle průzkumu nástěnky nejsou považovány za atraktivní a důležitý zdroj informací. Společnost by měla zvážit jejich modernizaci tak, aby opět přitáhly pozornost.

Nástěnky jednotlivých útvarů by měly být pravidelně aktualizované a jejich trvalý obsah alespoň jednou měsíčně přemísťován do jiné části. Mnohdy zastaralé plakáty by měly být důsledně odstraňovány asistentkami, které za jednotlivé nástěnky zodpovídají.

Nástěnky spadající pod oddělení komunikace mohou být nahrazeny obrazovkami, které ušetří náklady spojené s tiskem plakátů, jak finanční, tak i časové, a budou pro zaměstnance atraktivnější. Společnost disponuje softwarem, který by umožnil na těchto displejích zobrazovat kromě plakátů i aktuality z intranetu. Tímto krokem by získala kanál, který je snadno aktualizovatelný a poskytuje rozmanitější využití a větší prostor pro sdělení.

## ZÁVĚR

Komunikace je ve firemním prostředí zásadním nástrojem. Umožňuje sdílet nápady, myšlenky, přání a cíle. Jejím prostřednictvím lze propojit pracovníky, kteří jsou v bezprostřední blízkosti i ve velkých vzdálenostech. Projevuje se v mnoha formách, z nichž každá má své klady a zápory a je vhodná pro jiné účely. Chce-li podnik, aby jeho interní komunikace byla efektivní, potřebuje mít definované cílové skupiny, vědět, jaké informace vyžadují a kde se pohybují, tedy jaké kanály sledují.

Důvodem pro napsání této práce byla zjistit, zda zkoumaná společnost v současné době komunikuje efektivně k TH pracovníkům a navrhnout řešení, které by vedlo k případnému zlepšení. K tomu byl využit dotazník skládající se z 18 otázek. Z jeho vyhodnocení vyplynulo, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni se současným stavem, přesto by ale přivítali zlepšení zejména v oblasti témat. Ta by v největší míře měla být zaměřena na informace spojené s lokalitou a bezprostředně se dotýkající samotných zaměstnanců.

Jako nejefektivnější nástroj se projeví prostředky ústní komunikace a rovněž je přikládán velký význam firemním novinám. Jako méně efektivní byly vyhodnoceny nástěnky a nové formy komunikace prostřednictvím sociálních sítí a mobilních aplikací. Zde hrálo roli malé povědomí a doposud jejich nedostatečné využití. Na základě těchto zjištění byla navržena opatření, která by mohla vést k efektivnější komunikaci, cíl práce byl tedy naplněn.

Na provedený kvantitativní výzkum by bylo vhodné navázat výzkumem kvalitativním. S pomocí individuálních rozhovorů by mohla být specifikována nová témata, která zaměstnanci postrádají. Do této aktivity by měli být zapojeni i pracovníci z výroby, kterých se výzkum, který je součástí této práce netýkal. Nově navržená témata by se mohla uplatnit zejména ve firemních novinách ale i v newsletterech.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [2] BUCHTOVÁ, Božena, 2010. *Rétorika: vážnost mluveného slova*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-3031-8.
- [3] CORNELISSEN, Joep, c2014. *Corporate communication: a guide to theory*. 4th edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-144-6274-958.
- [4] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan
- [5] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
- [6] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9550-5.
- [7] HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno Praha: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA, c2014. *Logo*. 3., přeprac. vyd. Praha: Kafka design. ISBN 978-802-6067-719.
- [9] KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1010-4.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- [13] LESLY, Philip, 1995. *Public relations: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6515-7.
- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

- [15] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.
- [16] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-808-7974-056.
- [17] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## ONLINE ZDROJE

- [18] ČSN EN ISO 14001:2005, 2015. *Systémové certifikace s.r.o.* [online]. Ostrava [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.systemovecertifikace.cz/iso14001.html>
- [19] Brandville, 2016. *Brandville* [online]. Mnichov [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://brandville.siemens.com/en/home/topics/brand-architecture.html>
- [20] Fond pomoci, 2012. *Intranet Siemens Česká republika* [online]. Praha [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: [http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/spol\\_odpovednost/firemni\\_filantropie/fond\\_pomoci/Pages/Fond\\_pomoci.aspx](http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/spol_odpovednost/firemni_filantropie/fond_pomoci/Pages/Fond_pomoci.aspx)
- [21] Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, *Siemens Česká republika* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: [http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/produkty\\_a\\_sluzby/oz\\_mohelnice/pages/elektromotory\\_mohelnice.aspx](http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/produkty_a_sluzby/oz_mohelnice/pages/elektromotory_mohelnice.aspx)
- [22] Vize, mise, *Intranet Elektromotory Mohelnice* [online]. Mohelnice [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://intranet.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/ozem/zavod/strategiezavodu/Pages/Vizemise.aspx>
- [23] Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- [24] Závod, *Intranet Elektromotory Mohelnice* [online]. Mohelnice [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://intranet.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/ozem/zavod/Pages/Default.aspx>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AG	Akciová společnost (Aktiengesellschaft)
CC	Oddělení komunikace (Communications)
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSR	Společensky odpovědné aktivity (Corporate Social Responsibility)
ČR	Česká republika
DVD	Digital Versatile Disc
EHS	Enviromental Protection, Health Management and Safety
HR	Personální oddělení (Human resources)
IT	Informační technologie
LD	Large Drives
OZ MOH	Odštěpný závod Elektromory Mohelnice
PD	Product Industry and Drives
PR	Public Relations
SEM	Siemens Elektromotory Mohelnice
SMS	Short Message Service
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
SSN	Siemens Social Network
THP	Technicko-hospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Kybernetický model komunikace (zdroj: zpracování dle Foreta, 2011, s. 18).....	13
Obrázek 2 - Fotka čelní části závodu, (zdroj: interní zdroje firmy) .....	30
Obrázek 3 - Firemní strategie (zdroj: vlastní zpracování) .....	31
Obrázek 4 - Logo společnosti (zdroj: Brandville, © 2016) .....	36
Obrázek 5 - Úvodní stránka intranetu (zdroj: Odštěpný závod Elektromotor Mohelnice, 2017).....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Míra nezaměstnanosti 4. Čtvrtletí 2015 – 4. Čtvrtletí 2016 (vlastní zpracování dle: Zaměstnanost, nezaměstnanost, © 28. 3. 2017).....	32
Tabulka 2 - Vnímání komunikace (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 3 - Dostatečnost informací (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4 - Dostatečnost komunikace od vedení (vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 5 - Sledovanost nástěnek (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 6 - Čtenost newsletterů (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 7 - Zajímavost informací v newsletteru (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 8 - Užívání Siemens World App (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 9 - Užívání SSN (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 10 – Informovanost o blízké budoucnosti .....	67
Tabulka 11- Sledovanost globálního intranetu .....	71
Tabulka 12 - Pohlaví.....	72



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Délka pracovního poměru (vlastní zpracování) .....	48
Graf 2 - Srovnání důležitosti a frekvence informace (vlastní zpracování) .....	51
Graf 3 - Čtenost novin (vlastní zpracování).....	53
Graf 4 - Informovanost o náboru (vlastní zpracování) .....	54
Graf 5 - Důležitost jednotlivých nástrojů (vlastní zpracování).....	55
Graf 6 – Zajímavost témat .....	69
Graf 7 – Četnost témat .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Kompletní znění dotazníku .....	67
---	----

## PŘÍLOHA PI: KOMPLETNÍ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU S VÝSLEDKY

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti? Výsledky Graf 1
  - a. méně než 2 roky
  - b. 2 – 5 let
  - c. 6 – 9 let
  - d. 10 a více let
  
2. Vnímáte snahu firmy předávat vám informace? Výsledky Tabulka 2
  - a. ano
  - b. ne
  - c. nevím
  
3. Máte pocit, že jste dostatečně informovaní o dění v mohelnickém závodu?  
Výsledky Tabulka 3
  - a. ano, jsem informován dostatečně
  - b. ne, nejsem
  - c. nevím
  
4. Máte pocit, že víte, co se bude dít v závodu v následujících 3 měsících?

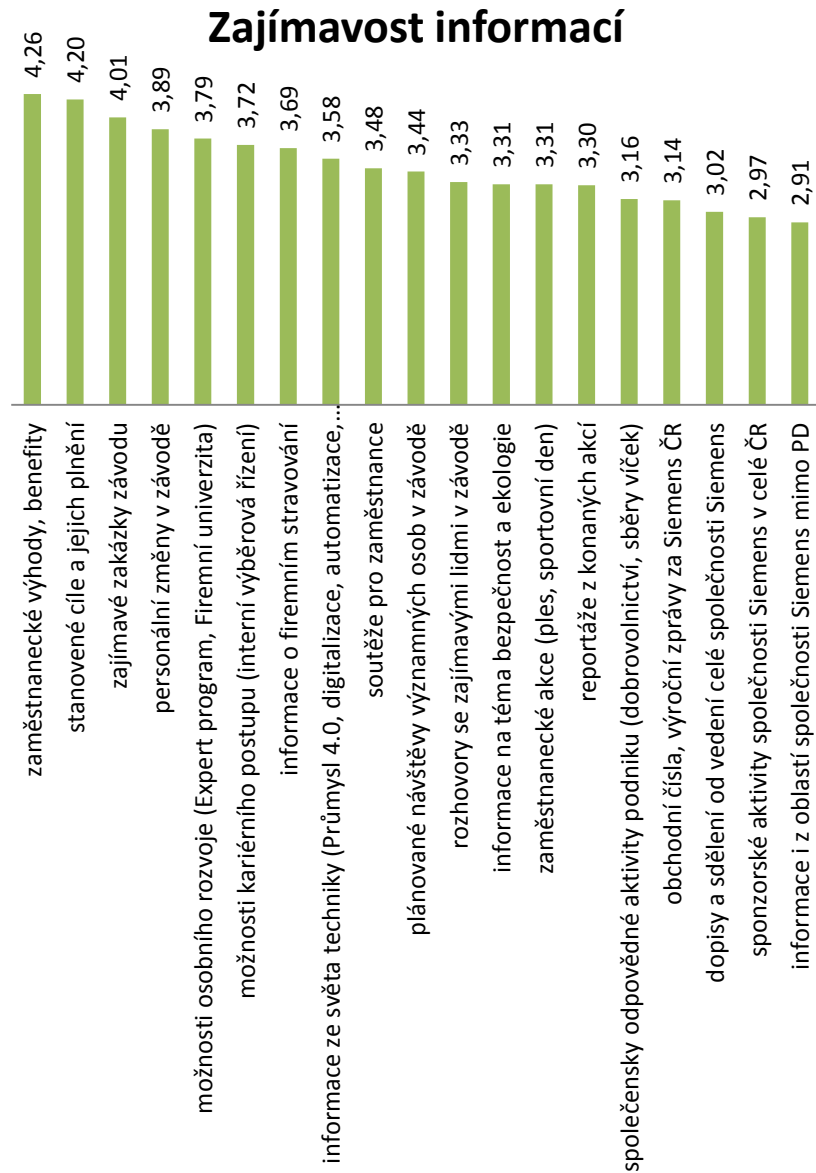
Tabulka 10 – Informovanost o blízké budoucnosti

<b>Možnosti</b>	<b>Počet</b>
ano	49
ne	41
celkem	90

5. Komunikuje s vámi vedení vašeho oddělení dostatečně? Výsledky Tabulka 4

- a. ano, dostatečně
- b. až příliš
- c. ne, mělo by komunikovat více

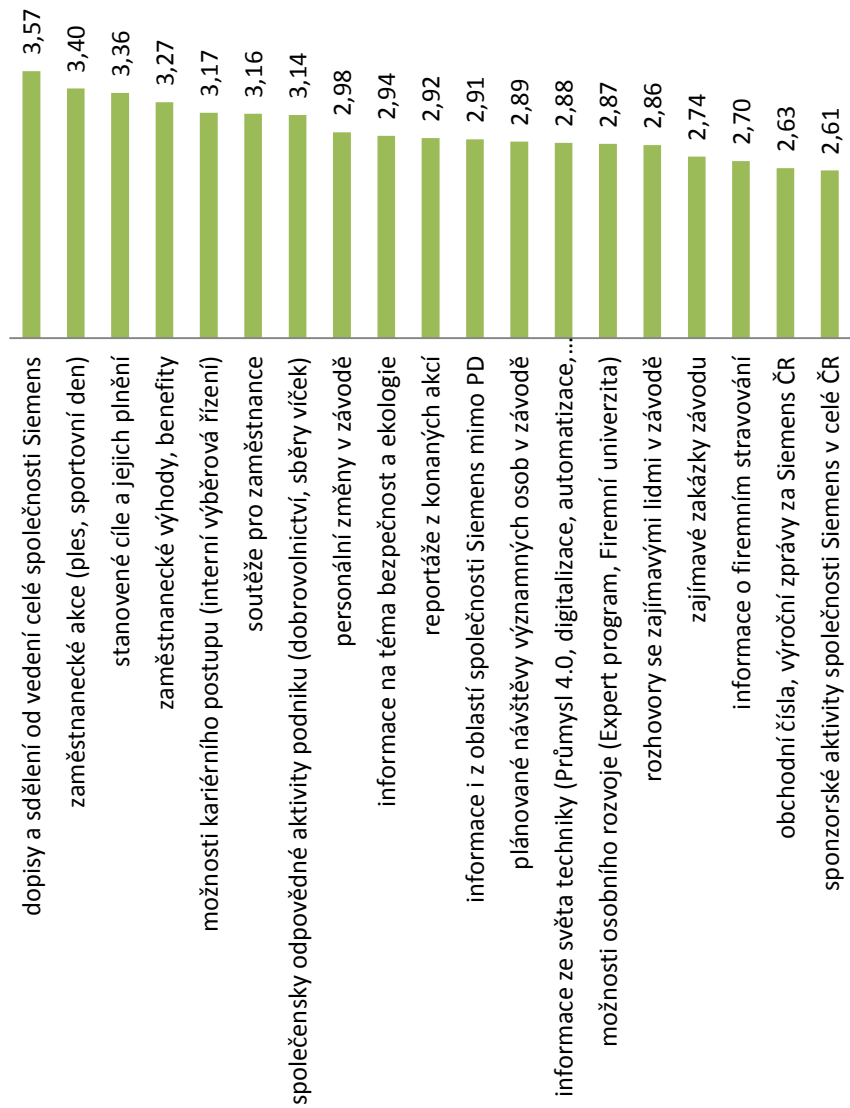
6. Obodujte jednotlivá témata, podle toho, jak zajímavé jsou pro vás tyto informace. (na škále důležitosti od 1 = nejméně po 5 = nejvíce)



Graf 6 – Zajímavost témat

7. Obodujte jednotlivá témata, podle toho, jak často tyto informace dostáváte. (na škále důležitosti od 1 = nejméně často po 5 = nejčastěji)

## Četnost informace



Graf 7 – Četnost témat

8. Sledujete informace uveřejněné na nástěnkách? (Útvarové, v jídelně, u osobní vrátnice) Výsledky Tabulka 5
- a. ano, pravidelně
  - b. občas se podívám
  - c. ne, nevšímám si jich
9. Čtete pravidelně newsletter? Výsledky Tabulka 6
- a. celý
  - b. jen vybrané články
  - c. nečtu vůbec
10. Připadají vám informace obsažené v newsletteru zajímavé? Výsledky Tabulka 7
- a. ano
  - b. ne
11. Slyšel/a jste o náboru většího množství zaměstnanců? Výsledky Graf 4
- a. ano
  - b. ne
12. Obodujte komunikační kanály v závodě, podle toho, jak jsou pro vás důležité (na škále důležitosti od 1 =nejméně po 5 =nejvíce) Výsledky Graf 5
13. Čtete aktuality, na domovské stránce intranetu Siemens AG

Tabulka 11- Sledovanost globálního intranetu

<b>Možnosti</b>	<b>Počet</b>
ano, pravidelně	8
občas	54
ne, nejsou pro mě zajímavé	28
celkem	90

14. Máte v mobilu nainstalovanou Siemens World aplikaci? Výsledky Tabulka 8

- a. ano
- b. ne, ale vím o ní
- c. ne a ani o ní nevím

15. Máte založený profil na interní sociální síti Siemens Social Network? Výsledky Tabulka 9

- a. ano
- b. ne, ale vím o ní
- c. ne a ani o ní nevím

16. Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 12 - Pohlaví

<b>Možnosti</b>	<b>Počet</b>
muž	69
žena	21
celkem	90