

# Interní PR města Otrokovice

Michaela Dvořáková

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Dvořáková**  
Osobní číslo: **K21333**  
Studijní program: **B0414P180003 Marketingová komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Interní PR města Otrokovice**

## Zásady pro vypracování

- V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti interního public relations a interní komunikace.
- Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvantitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat, identifikujte limity práce.
- Zpracujte výzkum ve formě dotazníkového šetření. Vyhodnotte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
- Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky, zhodnoťte přínosy práce pro praktické využití a stanovte doporučení pro zkoumanou oblast.

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

Seznam doporučené literatury:

- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024750224.  
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.  
KELLEHER, Tom. *Public relations*. Second edition. New York: Oxford University Press, 2021. ISBN 9780190925093.  
KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.  
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.  
PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

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

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 12.4.2024

Jméno a příjmení studenta: MICHAELA ŠUDĚŘKOVÁ .....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na interní public relations města Otrokovice. V práci jsou představeny pojmy interní public relations a interní komunikace. Praktická část zkoumá spokojenost s interním public relations. V rámci kvantitativního výzkumu bylo využito dotazníkového šetření se zaměstnanci města. Z vyhodnocení výzkumu vyplývá několik zjištění o spokojenosti s interní komunikací a stávajícími nástroji interního public relations města. Na základě výzkumu lze vyvodit konkrétní doporučení v podobě formulování strategického plánu interního PR, pravidelného měření všech nástrojů a spokojenosti zaměstnanců města.

Klíčová slova: public relations, interní public relations, interní vztahy, interní komunikace, nástroje public relations, nástroje interní komunikace, veřejná správa

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on internal relations with the public of the city of Otrokovice. The concepts of internal public relations and internal communication are introduced in the thesis. The practical part examines satisfaction with the internal public relations. As part of the quantitative research, a questionnaire survey with city employees was used. The evaluation of the research results in several findings about satisfaction with internal communication and the existing tools of the city's internal public relations. Based on the research, specific recommendations can be made in the form of formulating a strategic plan for internal PR and regular measurement of all tools and satisfaction of city employees.

Keywords: public relations, internal public relations, internal relations, internal communication, implementation of public relations, implementation of internal communication, public administration

Chtěla bych vyjádřit upřímné poděkování vedoucí mé práce za neocenitelnou podporu, vedení a konzultace této bakalářské práce. Její ochota mi naslouchat, pomoci a cenné rady byly pro mě od začátku až do konce nepostradatelné pro úspěšné dokončení této práce.

Ráda bych také vyjádřila poděkování mé rodině za jejich trpělivost a podporu během psaní této práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PR.....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINOVÁNÍ POJMU PR.....	12
1.2    VÝZNAM PR.....	12
<b>2 INTERNÍ PR.....</b>	<b>14</b>
2.1    VZTAH MEZI INTERNÍM A EXTERNÍM PR.....	16
2.2    CÍLOVÉ SKUPINY INTERNÍHO PR.....	17
2.3    CÍLE INTERNÍHO PR.....	17
2.4    PROCES INTERNÍHO PR.....	18
2.5    MĚŘENÍ INTERNÍHO PR .....	19
2.6    ORGANIZACE INTERNÍHO PR.....	20
2.7    SPECIFIKA INTERNÍHO PR VE STÁTNÍ SPRÁVĚ.....	21
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>22</b>
3.1    ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
3.2    KOMUNIKAČNÍ MIX INTERNÍ KOMUNIKACE .....	23
3.3    KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	24
3.4    BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	25
3.5    INTERNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA.....	26
<b>4 NÁSTROJE INTERNÍHO PR.....</b>	<b>27</b>
4.1    OSOBNÍ KOMUNIKACE .....	27
4.1.1    Porady .....	27
4.1.2    Eventy, teambuildingy .....	27
4.2    NEOSOBNÍ KOMUNIKACE .....	28
4.2.1    E-mailová komunikace.....	28
4.2.2    Intranet, webové stránky .....	29
4.2.3    Interní informační tabule, nástěnky.....	29
4.2.4    Newsletter, magazín .....	29
4.2.5    Interní rozhlas.....	30
4.2.6    Interní televize.....	30
4.2.7    Instant messaging, chatovací platformy .....	30
4.2.8    Interní sociální sítě .....	31
4.2.9    Výroční zpráva .....	31
4.3    ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....	31
4.3.1    Mentorský program .....	32
4.3.2    Buddy systém .....	32
4.3.3    Informační booklet pro nové zaměstnance .....	32

4.4	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ A SPOLUPRÁCE .....	33
4.4.1	Inovační management .....	33
4.4.2	Nástroje pro spolupráci .....	33
4.4.3	Feedbackové nástroje .....	33
4.5	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ A KULTURA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ .....	33
4.5.1	Školení, vzdělávání .....	34
4.5.2	Osobní hodnocení.....	34
4.5.3	Benefity .....	35
4.5.4	Organizační pravidla .....	35
4.5.5	Ombudsman pro řešení stížností .....	35
4.5.6	Společenská odpovědnost organizace .....	36
4.5.7	Merchandising ke ztotožnění se se zaměstnavatelem .....	37
<b>5</b>	<b>METODICKÝ POSTUP .....</b>	<b>38</b>
5.1	CÍL PRÁCE .....	38
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	38
5.3	METODY VÝZKUMU.....	38
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>PROFIL MĚSTA OTROKOVICE.....</b>	<b>41</b>
6.1	HISTORIE.....	41
6.2	ARCHITEKTURA, URBANISMUS .....	42
6.3	DOPRAVA .....	42
6.4	PRŮMYSL .....	43
6.5	ŠKOLSTVÍ .....	43
6.6	SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ SLUŽBY .....	43
6.7	OBČANSKÁ VYBAVENOST.....	43
6.8	KULTURA .....	44
6.9	SYMBOLY MĚSTA .....	44
6.10	SPRÁVA MĚSTA .....	45
<b>7</b>	<b>INTERNÍ PR MĚSTA OTROKOVICE .....</b>	<b>50</b>
7.1	NÁSTROJE INTERNÍHO PR.....	50
7.1.1	E-mailová komunikace.....	50
7.1.2	Porady .....	51
7.1.3	Intranet .....	52
7.1.4	Informační systém .....	52
7.1.5	Organizační pravidla .....	52
7.1.6	Osobní hodnocení.....	52
7.1.7	Eventy, teambuildingové akce .....	52
7.1.8	Školení, vzdělávání .....	53
7.1.9	Benefity .....	54
7.1.10	Společenská odpovědnost organizace .....	55
7.1.11	Adaptace nového zaměstnance .....	55



7.1.12	Zasedání zastupitelstva.....	55
7.2	OSTATNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE .....	55
7.2.1	Magazín Otrokovické noviny.....	55
7.2.2	Webové stránky.....	56
7.2.3	Sociální síť .....	56
7.2.4	Výroční zpráva .....	56
7.2.5	Munipolis .....	56
7.2.6	Městská televize .....	56
<b>8</b>	<b>VÝZKUM A ANALÝZA INTERNÍHO PR A KOMUNIKACE.....</b>	<b>57</b>
8.1	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU .....	57
8.1.1	Vyhodnocení spokojenosti s interní komunikací .....	58
8.1.2	Vyhodnocení spokojenosti s nástroji interního PR.....	69
8.2	SHRNUTÍ.....	78
8.3	DOPORUČENÍ.....	80
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....</b>	<b>84</b>
9.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1 - JSOU ZAMĚSTNANCI MĚSTA OTROKOVICE SPOKOJENI S INTERNÍ KOMUNIKACÍ?.....	84
9.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2 - JAK JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI SE STÁVAJÍCÍMI NÁSTROJI INTERNÍHO PR?.....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

Pokud chce organizace dosahovat úspěchů, získat konkurenční výhody, zabránit ztrátě zákazníků či klientů a odchodu zaměstnanců, je nezbytné se zaměřit na zlepšení vztahů a komunikace mezi zaměstnanci a vedením a mezi zaměstnanci navzájem, to znamená na interní public relations.

Interní public relations je pro mnoho organizací stále neznámým pojmem. Ovšem v době ekonomické nestability a sílící konkurence je nutné veškerou svou činnost přizpůsobit novým podmínkám a získat konkurenční výhody.

V případě uplatnění interního PR u veřejné správy jsou na tom veřejné instituce ještě značně hůř. Města a obce prostřednictvím externího public relations budují a udržují dobré vztahy s veřejností, podnikatelským sektorem, médií i jinými městy. Nahlíží na jejich postoje, snaží se je ovlivnit a snaží se získat veřejnou podporu pro svou činnost. Externí PR se tak stalo základním nástrojem marketingové komunikace měst a obcí.

Cílem interního PR je zlepšení zaměstnaneckých vztahů, zvýšení loajality, vytvoření důvěry, zvýšení informovanosti a překonání nedorozumění. Nástroji interního PR je možné docílit změny postojů zaměstnanců a také budovat dobré jméno města a jeho důvěryhodnost. Spokojený zaměstnanec, který má důvěru k organizaci, bude dozajista vyvíjet větší úsilí při uspokojování potřeb občanů.

Interní PR je v mnoha ohledech důležitější než PR externí. Není nic horšího, než když se někdo zeptá zaměstnance a ten zaměstnavatele pomluví, nebo o něm nemluví nijak příznivě. Sebelepšimu externímu PR už nikdo věřit nebude. Pokud chce mít organizace opravdu dobré PR, je třeba nejprve zlepšit PR interní.

Práce je zaměřena na interní PR města Otrokovice. Cílem práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců města se stávajícími nástroji interního PR a interní komunikací. Součástí práce je definování stávajících nástrojů interního PR města, identifikace nástrojů, které zaměstnanci v komunikaci preferují a nalezení bariér, které brání účinné interní komunikaci.

Na základě zmapování stávajících PR a komunikačních nástrojů a provedení kvantitativního výzkumu budou navržena doporučení pro zlepšení interního PR a komunikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PR

PR neboli public relations jako součást komunikačního mixu marketingové komunikace je v nejjednodušší rovině vnímáno jako řízení vztahů mezi organizací a její veřejností. Na rozdíl od jiných částí marketingového mixu nepropaguje jen produkty, značku nebo služby, ale organizaci jako celek. Zaměřuje se na budování a udržování dobrých vztahů a cílí na celou veřejnost. PR se zaměřuje na vytváření důvěry, goodwillu a celkové image organizace. Prvotním účelem není zisk nebo přesvědčení zákazníka o nákupu, ale vytvoření vzájemného vztahu. Na základě těchto vztahů přichází následně i požadovaná konverze (Kelleher, 2021, s. 77).

### 1.1 Definování pojmu PR

Definovat samotný pojem co je a není public relations se odborníci snaží nespočetně způsoby již přes sto let. Od velmi obecných definic, pod kterými si lze představit prakticky cokoliv, až po vysoce detailní formulace, které nedokáží plně zachytit rozsah a komplexnost všech aktivit public relations (Hejlová, 2015, s. 95-96).

V průběhu dlouhé historie prošlo vymezení pojmu PR postupnými proměnami, reagujícími na měnící se úlohy v oblasti veřejných vztahů a technologické pokroky. Zpočátku se těžiště tohoto vymezení soustředilo na tiskové agenty a veřejnou prezentaci, avšak s rozvojem doby se moderní definice rozšířily o širší spektrum aspektů, zahrnující pojmy řízení, zapojení a budování vztahů. Tato dynamika odráží neustálý vývoj PR a jeho schopnost přizpůsobit se novým výzvám a technologickým trendům (Public Relations Society of America, © 2024).

Sama Public Relations Society of America, nejlivnější americká PR asociace, definovala od svého vzniku v roce 1947 PR několikrát. V roce 1982 chápala PR jako prostředek, který pomáhá organizaci a její veřejnosti se vzájemně přizpůsobit (Public Relations Society of America, © 2024). Nová definice PR pak vzešla v roce 2012 z odborné diskuze a veřejného hlasování napříč odvětvím. Podle této definice je PR považováno „za strategický komunikační proces, který buduje vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností“ (Corbett, © 2012).

### 1.2 Význam PR

Klíčový význam public relations spočívá v tom, že nejen informuje, ale také formuje vnímání a interakce s okolním světem. Tento vliv je neustále přítomný a působí na mnohé

aspekty každodenního života. Tato nezřetelná, ale výrazná přítomnost public relations proniká do každodenních rozhodnutí a ovlivňuje postoje a názory. Působí na životní styl a v konečném důsledku utváří způsob, jakým lidé žijí (Kopecký, 2013, s. 9).

Tato nedozírná moc public relations je zjevná ve všech oblastech života, od médií až po každodenní interakce. Bez ohledu na to, zda si to lidé uvědomují či nikoliv, PR ovlivňuje, co čtou, sledují, poslouchají a konzumují. Jeho vliv je patrný nejen v rozhovorech a na sociálních sítích, ale také v zpravodajství, blozích, odborných článcích i televizních diskusních pořadech (Leigh, 2017).

Prostřednictvím PR organizace strategicky formulují a prezentují své záměry, což zahrnuje jak dlouhodobé plány, tak i krátkodobé cíle. Zároveň informuje o svých dosažených výsledcích, ať už se jedná o úspěchy, inovace nebo jiné klíčové milníky. Tímto způsobem se snaží udržovat transparentnost a otevřenost ve své komunikaci (Karlíček, 2016, s. 119).

Kromě pozitivních aspektů PR aktivit organizace také aktivně komunikuje i v krizových situacích, kdy jsou transparentní a rychlé informace klíčové pro zachování dobré pověsti a důvěry. V těchto chvílích je nezbytné rychle a efektivně reagovat na aktuální události, minimalizovat negativní dopady a udržet si kontrolu nad vnímáním veřejnosti. Komunikace v krizových situacích je také nedílnou součástí celkové PR strategie organizace (Švehla a Kašík, 2014, s. 42-51).

Důraz na posílení dobrého jména a pověsti organizace zdůrazňuje snahu o vytváření pozitivního obrazu. PR aktivitami organizace nejen sděluje konkrétní informace, ale také buduje a udržuje svůj image a vztahy s různými zainteresovanými stranami (Kopecký, 2013, s. 26-28).

Veřejnost v kontextu public relations představuje širokou škálu relevantních skupin spojených s organizací. Mezi tyto skupiny patří zákazníci, distributoři, investoři, konkurence, dodavatelé, úřady, soudy, neziskové organizace, školy, stejně jako zaměstnanci a vedení společnosti. Prakticky jakákoli seskupení organizované za účelem dosažení určitého cíle. Veřejnost může organizaci ovlivňovat nebo být ovlivňována organizací. Tyto dvě roviny vztahu mezi organizací a veřejností mohou také existovat současně, vytvářejíc synergii a komplexní dialog, který formuje obraz a vztahy mezi oběma stranami (Kelleher, 2021, s. 2-3).

## 2 INTERNÍ PR

Interní PR má klíčový význam pro úspěch organizace, neboť zaměstnanci tvoří základní pilíř její činnosti a efektivity. Nefunkčnost může způsobit potíže s udržením pozitivního obrazu firmy a budováním důvěry u zákazníků a zaměstnanců (Broom a Sha, 2013). Kromě toho může způsobit i sníženou produktivitu práce, narušení pracovní harmonie, častější výskyt chyb a zhoršení kvality vykonávaných úkolů i nárůst nemocnosti, což ovlivňuje efektivitu organizace (Kovaříková, 2016, s. 6).

Vztahy s interní veřejností mají vliv na důvěru, spokojenost, angažovanost a kontrolu. Zaměstnanci, kteří cítí k organizaci důvěru, jsou spokojeni a oddaní, budou produktivnější a lépe zapojeni do cílů a poslání organizace. Zaměstnanci často představují první linii komunikace s vnější veřejností organizace, a proto jsou silné vnitřní vztahy klíčovým předpokladem pro kvalitní vnější vztahy (Kelleher, 2021, s. 100).

Jedním z klíčových cílů je vytváření a udržování harmonických vztahů mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem, které podporují efektivní fungování organizace a její dlouhodobou stabilitu. Interní PR se zabývá různými aspekty, jako je informování zaměstnanců, motivace, podpora organizační kultury a řešení interních konfliktů. Práce v oblasti interních vztahů vyžaduje úzkou spolupráci s různými odděleními, včetně oddělení lidských zdrojů a právního oddělení, a zahrnuje plánování a realizaci komunikačních programů zaměřených na potřeby a očekávání zaměstnanců (Broom a Sha, 2013).

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 100) vnímají interní PR jako vnitřní strategickou komunikaci hrající klíčovou roli při formování postojů zaměstnanců k firmě a jejich vnějších projevů. Tyto postoje následně ovlivňují, jak je firma vnímána veřejností, včetně médií, zákazníků, dodavatelů, stakeholderů a státních institucí. Tato interakce má zásadní dopad na firemní identitu, která zahrnuje firemní filozofii, osobnost, kulturu, komunikaci a design, a tím ovlivňuje celkové vnímání a úspěch organizace.

Interní PR představuje strategickou činnost zaměřenou na ovlivňování, budování porozumění, zajištění informovanosti a získání zpětné vazby od zaměstnanců. Je pečlivě organizované a vyžaduje plánování a analýzu, aby bylo efektivní a účinné. Důležité je, aby interní PR bylo založeno na etických principech, jako je věrohodnost, důvěryhodnost a transparentnost (Kopecký, 2013, s. 29-30).

Pro posílení angažovanosti a aktivity zaměstnanců je klíčové vytvořit firemní prostředí založené na jasně definované vizi a hodnotách. Tato vize by měla být inspirativní

a srozumitelná pro zaměstnance, aby ji mohli sdílet a identifikovat se s ní. Zároveň je důležité, aby zaměstnanci měli možnost aktivně přispívat k tvorbě této vize, což napomáhá upevňování jejich profesního zaměření. Kromě vize je důležité zajištění jednoduché a pružné organizační struktury. To poskytuje jasný směr pro práci zaměstnanců a pomáhá jim lépe porozumět, jak mohou přispět k úspěchům firmy. Důležitou součástí posilování aktivity zaměstnanců jsou hodnoty, které tvoří základ firemní kultury. Jsou klíčové pro budování pozitivní pracovní atmosféry a vztahů mezi zaměstnanci, umožňují zaměstnancům reagovat na změny a přispívat k inovacím (Barták, 2023, s. 27-30).

Angažovaný zaměstnanec je ten, kdo má jasno v tom, co se od něj ve své práci očekává, a má k dispozici všechny potřebné prostředky k úspěšnému vykonávání svých povinností. Pravidelná zpětná vazba mu poskytuje jistotu, že svou práci vykonává správně, a že jeho nadřazený aktivně podporuje jeho profesní růst a rozvoj. Zaměstnanec je vnímán jako jedinečná osobnost a jeho názory a přínos jsou považovány za důležité. Pro vytváření kvalitních vztahů s ostatními členy týmu je klíčové, aby organizace systematicky podporovala jejich rozvoj a růst. Když tyto aspekty fungují, zaměstnanec je ochoten věnovat se práci nad rámec svých povinností, projevuje loajalitu a stává se výborným zástupcem své organizace nejen v pracovním prostředí, ale i ve svém osobním životě a komunitě (Kovaříková, 2016, s. 8).

Interní PR hraje také klíčovou roli v posilování aktivity zaměstnanců. Efektivní komunikační procesy umožňují sdílení informací a zpětné vazby mezi zaměstnanci a vedením firmy, což posiluje jejich zapojení do firemního života. Je nezbytné vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí motivováni a zapojeni do firemních aktivit, což vede k většímu výkonu organizace (Švehla a Kašík, 2014, s. 21).

V oblasti interního PR má zásadní význam i participace zaměstnanců ve vedení a rozhodování, naslouchání zaměstnancům, využití jejich návrhů a iniciativ, což přispívá k pocitu zapojení a respektu ve firmě. Další významnou složkou interního PR je efektivní komunikační strategie, která umožňuje sdílení důležitých informací a vyvracení možných dezinformací. Tím se buduje důvěra a pozitivní atmosféra ve firmě, což má přímý vliv na pracovní morálku a výkonnost zaměstnanců (Barták, 2023, s. 29-30).

Interní komunikace je jedním z nejčastějších zdrojů napětí a nedorozumění v organizaci. Je klíčové, aby organizace zaměřila svou pozornost na řešení obav týkajících se kvality života a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, zdravotní péči, bezpečnost a vzdělávání zaměstnanců (Broom a Sha, 2013, s. 164).

Skutečná síla interního PR spočívá ve skutečném naplňování hodnot a komunikace organizace ve všech aspektech každodenního fungování. Pouhá slova nestačí - důvěryhodnost organizace roste, když se její principy promítají do praktických činů a rozhodnutí vedení (Kelleher, 2021, s. 101).

Při implementaci interního PR je nezbytné opatrně zacházet s osobními údaji zaměstnanců. Ty mohou zahrnovat například hodnocení pracovního výkonu formou ocenění, veřejné blahopřání nebo osobní fotografie. Je důležité respektovat soukromí zaměstnanců a zajistit, aby byl získán jejich souhlas před zveřejněním citlivých informací. Taková opatrnost je nezbytná pro minimalizaci možných právních a etických důsledků (Kelleher, 2021, s. 310).

## 2.1 Vztah mezi interním a externím PR

Přestože má interní a externí PR jiné cílové skupiny a mnohdy i jiný obsah komunikace, mají mnoho společného. Obě mají za cíl vytvářet pozitivní image firmy, důvěru ve společnost a budovat dobrou pověst. Při komunikaci je vždy nutné pamatovat na to, že zaměstnanec může být nebo se v budoucnu stát klientem a naopak (Kovaříková, 2016, s. 85).

Dobré interní PR má důležitý dopad na externí komunikační strategii organizace, jelikož zaměstnanci hrají klíčovou roli v zastupování a propagaci značky (Kelleher, 2021, s. 145). Dle Kovaříkové (2016, s. 85) spokojený zaměstnanec totiž není pouze interním přínosem pro firmu, ale může též pozitivně ovlivnit vnější vnímání společnosti tím, že aktivně šíří pozitivní informace o ní mezi svými blízkými. Aplikace je zřejmá u interních PR kampaní, kdy je lze v určitých případech využít i externě. Kampaně může cílit na rodinné příslušníky nebo blízké zaměstnanců. Může takto cílit i na potenciální nové zaměstnance.

Naopak, nespokojený zaměstnanec představuje potenciální riziko pro firmu, protože se negativní informace šíří velmi rychle, ať už ústně nebo online. Tento proces je podporován dostupností anonymního online prostředí, které umožňuje snadné sdílení nespokojenosti a šíření nepříznivých zpráv (Kovaříková, 2016, s. 85).

Rychlost a digitalizace komunikace ovlivňují jak interní, tak externí komunikaci. Informace určené zaměstnancům, u kterých se očekávalo, že se nedostanou do médií dříve, než ji oficiálně oznámí vedení organizace, nyní musí být zveřejněny současně (Hejlová, 2015, s. 152). Propojení externí a interní komunikace v organizaci zajišťuje



sjednocený a jednotný přístup vůči interním i externím adresátům a minimalizuje rizika informačních šumů (Kovaříková, 2016, s. 85).

## 2.2 Cílové skupiny interního PR

Cílovou skupinou interního PR jsou primárně zaměstnanci organizace, kteří představují klíčového aktéra pro úspěch jakékoli interní komunikace. Tato skupina zahrnuje všechny úrovně pracovníků od vedení až po zaměstnance na nižších pozicích, přičemž každá úroveň má své specifické potřeby a očekávání (Hejlová, 2015, s. 101).

Interní PR je oboustranný komunikační proces mezi (Přikrylová, 2019, s. 123):

- vlastníky a vedením organizace,
- zaměstnanci a vedením organizace,
- mezi zaměstnanci navzájem,
- komunikace k určité cílové skupině v organizaci, např. odbory.

Při vnitřní komunikaci je zásadní brát v potaz specifika různých cílových skupin, které se mohou lišit jak svým postavením v hierarchii firmy a v procesech řízení, tak vzděláním a mentálním přístupem. Nedostatečné zohlednění těchto odlišností může vést k neúčinné komunikaci a ztrátě důvěry. Každý zaměstnanec má odlišné potřeby a zájmy, a proto je důležité dodávat jim informace a sdělení, která jsou relevantní (Kovaříková, 2016, s. 39).

Je rovněž nezbytné přizpůsobit použité komunikační kanály jednotlivým cílovým skupinám. Každý kanál není vhodný pro každou skupinu zaměstnanců. Segmentaci zaměstnanců lze provádět podle různých kritérií, jako je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zařazení nebo délka pracovního poměru. Každá tato skupina má svá specifika, která je třeba brát v úvahu při komunikaci. Při segmentaci je klíčové zohlednit i povahu práce, kterou jednotliví zaměstnanci ve firmě vykonávají (Kovaříková, 2016, s. 39).

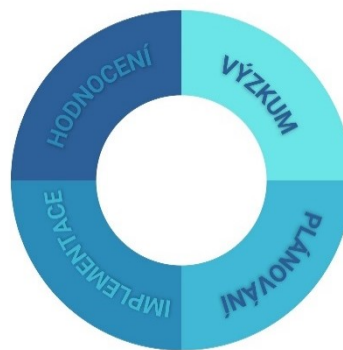
## 2.3 Cíle interního PR

Cílem interního PR je především vytváření příznivého vztahu k organizaci, změna postoje k organizaci, zvýšení loajality a důvěry zaměstnanců a také snaha o udržení si kvalitních zaměstnanců. Zlepšením informovanosti zaměstnanců a nastavením spolehlivého způsobu předávání informací může být dosaženo zvýšení efektivity a produktivity práce (Holá, 2017, s. 29-32).

Cílem interního PR je vytvořit vzájemně prospěšné vztahy mezi zaměstnanci a organizací a podporovat otevřenou oboustrannou komunikaci v rámci organizace. Během tohoto procesu se mění nejenom chování zaměstnanců, ale i postoj a kultura samotné organizace. Interní PR se také zaměřuje na překonávání nedorozumění. Jeho konečným cílem je dosáhnout vítězství obou stran - jak pro organizaci, tak pro zaměstnance (Kopecký, 2013, s. 27-30).

## 2.4 Proces interního PR

Proces interního PR je dynamický a vyžaduje pružnost a adaptaci v závislosti na změnách ve vnitřním prostředí a potřebách organizace. Odvíjí se od Cutlipovy a Centerovy teorie PR a zahrnuje několik klíčových fází, které na sebe navzájem navazují. Prvotním krokem je identifikace cílové skupiny a zkoumání jejích potřeb, očekávání, preferencí a postojů (Hejlová, 2015, s. 120-122).



Obrázek 1 Proces interního PR  
zdroj: Kelleher, 2021

Dalším krokem je plánování, tj. formulování strategického plánu, který definuje cíl interního PR, komunikační strategii, obsah a způsoby komunikace se zaměstnanci (Hejlová, 2015, s. 120-122). Pro strategické plánování je třeba znát cíle a důvody komunikace, stanovit cílovou skupinu a vědět, jaké informace chce znát, vybrat vhodné nástroje pro přenos informací, stanovit harmonogram a náklady (Kopecký, 2013, s. 161-163). Bez jasně definované strategie mohou být konkrétní taktiky neúčinné a ztrácet svůj smysl (Kelleher, 2023, s. 157).

Samotná komunikace se zaměstnanci představuje implementaci plánu. To zahrnuje tvorbu obsahu, organizaci událostí, využití sociálních médií a další formy interní komunikace. Nakonec je důležité zhodnocení, zda byly dosaženy stanovené cíle a získat zpětnou vazbu od zaměstnanců pro budoucí zlepšení interního PR procesu. V praxi není možné tyto fáze

úplně oddělit, neboť proces je spíše kontinuální, cyklický a aplikuje se v dynamickém prostředí (Broom a Sha, 2013).

## 2.5 Měření interního PR

Měření interního PR vycházející z tzv. Barcelonských principů je klíčové pro rozvoj a udržení efektivních vztahů v organizaci. Použití různých metod může organizaci pomoci lépe porozumět účinnosti interního PR a identifikovat oblasti pro zlepšení. Cenné informace o vnímání zaměstnanců v oblasti komunikace, informovanosti a vztahů v organizaci poskytují kvalitativní a kvantitativní průzkumy spokojenosti zaměstnanců (Příkrylová, 2019, s. 124). Pro měření změny postojů je nezbytné tyto výzkumy provádět opakovaně (Kopecký, 2013, s. 141).

Úspěšnost PR činností záleží na precizním stanovení cílů, kvalitě plánu komunikace a strategie, důkladné tvorbě kreativních sdělení a vhodné volbě komunikačních kanálů. Avšak, měření efektivity PR se stále potýká s obtížemi oddělení vlivu PR od ostatních faktorů (Příkrylová, 2019, s. 135).

Jednotlivé nástroje interního PR slouží nejen pro komunikaci, ale mohou být také využity k získávání zpětné vazby a měření účinnosti komunikačních strategií (Kelleher, 2021, s. 125). Analýzou zapojení zaměstnanců lze sledovat úroveň tohoto zapojení, jako účast na školeních a eventech nebo aktivitu na interních platformách organizace (intranet, čtenost newsletterů). Monitoring využití jednotlivých interních nástrojů, jako jsou změny v zaměstnaneckých výhodách nebo programy pro rozvoj zaměstnanců, může organizaci poskytnout přímý pohled na to, jak jsou tyto iniciativy přijímány zaměstnanci. Úspěšnost interních projektů lze měřit pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti, jako je zvýšení produktivity nebo snížení chybovosti (Hejlová, 2015, s. 128-132).

Dle výzkumu z roku 2020 firmy měří zejména online komunikaci a její jednotlivé nástroje nebo eventy. Neosobní formy komunikace a firemní strategie vnímají spíše pocitově. Občas, přesto bez hlubší analýzy výsledků, pak měří porady a jednání (Institut interní komunikace, 2020).

V rámci měření interního PR je největší překážkou skutečnost, že není jednoduché přesně rozlišit, jaký vliv má konkrétní komunikace probíhající v daném období, zvláště když je

prováděna současně s jinými komunikačními aktivitami týkajícími se jiných aspektů interního PR nebo celkové komunikace ve firmě (Přikrylová, 2019, s. 60).

## 2.6 Organizace interního PR

Interní PR je často zařazováno pod oddělení lidských zdrojů, které se stará o zaměstnanecké benefity, školení a pracovní podmínky, což má své limity. Zahrnuje to omezené zdroje a časové omezení, což může snižovat schopnost oddělení efektivně zvládat jak interní komunikaci a PR, tak své další povinnosti spojené s managementem lidských zdrojů (Hejlová, 2015, s. 152-156).

V některých organizacích může být interní PR začleněno do oddělení marketingu nebo pod tiskové oddělení, které se zabývá koordinací komunikačních strategií a aktivit v rámci celé organizace. A to zejména pokud je zaměřeno na propagaci firemních hodnot a podporu firemní kultury mezi zaměstnanci (Kopecký, 2013, s. 113-115).

Samostatné oddělení interní komunikace umožňuje lepší zaměření na potřeby komunikace v rámci organizace a zdůrazňuje význam efektivního sdílení informací mezi zaměstnanci a vedením. V menších organizacích obvykle interní komunikace vychází z iniciativy vedení a bývá často neformální. Specifikem může být interní komunikační oddělení, které vytváří obsah pro interní i externí veřejnost (Hejlová, 2015, s. 152-156).

Dle studie Chartered Institute of Public Relations z roku 2022 se pouze 54 % pracovníků PR zabývá i interním PR (Roberts, 2022).

Optimální zařazení interní komunikace a PR v rámci organizační struktury není možné jednoznačně stanovit, neboť závisí na specifických podmínkách dané organizace. Zařazení je ovlivněno řadou aspektů, jako je počet zaměstnanců, využívané komunikační nástroje a technologie, organizace práce a řízení, způsob správy a další (Kovaříková, 2016, s. 81).

Pro optimální fungování organizace je klíčová integrovaná komunikace, která propojuje jednotlivá oddělení a zajišťuje sdílení informací napříč celou společností. Integrovaný přístup k PR a komunikaci umožňuje efektivnější spolupráci mezi odděleními, sdílení klíčových informací a zajistí konzistentní a účinnou komunikaci. To nakonec přispívá ke zlepšení celkového výkonu zaměstnanců a úspěchu organizace jako celku (Kopecký, 2013, s. 114-115).

## 2.7 Specifika interního PR ve státní správě

Interní public relations ve státní správě má oproti internímu PR v soukromém sektoru některá specifika. Státní správa je vždy v politickém kontextu, což ovlivňuje i interní PR. Zaměstnanci ve veřejné správě jsou často vystaveni politickým tlakům. Personální a organizační změny mohou být více ovlivněny politickým rozhodováním (Heger, 2012, s. 125).

V rámci interního PR ve veřejné správě je také klíčové zajistit okamžitou a efektivní distribuci oficiálních prohlášení a opatření organizace, aby byly všichni zaměstnanci řádně informováni a seznámeni (Broom a Sha, 2013).

Komunikace v rámci úřadu je mnohdy značně byrokratická a zdlouhavá. I přes možnost rychlé a osobní interakce se často upřednostňuje písemná komunikace a zadávání úkolů, které prochází vícestupňovým procesem. Zaměstnanci úřadu pečlivě dodržují formální procedury při vyřizování úkolů a v případě nejistoty upřednostňují zvýšení rozhodovacích instancí a používání kontrolních mechanismů, což může zpomalit rozhodovací proces a ztížit komunikaci (Heger, 2012, s. 101-102).

Konflikty uvnitř úřadu často vytváří rozpor mezi pravomocí a kompetencí. Kompetenční spory se týkají vykonávání příslušných pravomocí a často se projevují jako konflikty mezi různými odděleními a odbory uvnitř úřadu (Heger, 2012, s. 105).

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je často zaměňována s interním PR, avšak tyto dva pojmy nejsou totožné. Zatímco interní PR se zabývá budováním a udržováním vztahů mezi organizací a jejími interními a externími stakeholdery, interní komunikace je specifickým procesem a nástrojem v rámci interního PR, který se zaměřuje na efektivní přenos informací. Zatímco interní PR zahrnuje širší strategické plány a vztahy s veřejností, interní komunikace je spíše operativním nástrojem, který je implementován v rámci těchto plánů (Broom a Sha, 2013).

Interní komunikace hraje v organizaci klíčovou roli, plní několik důležitých funkcí. Slouží jako prostředek k informování zaměstnanců o důležitých záležitostech ve firmě, strategických cílech, změnách, novinkách a událostech. Tato komunikace však nekončí pouhým poskytnutím informací, snaží se přesvědčit zaměstnance o důležitosti těchto zpráv a ovlivnit jejich postoje a názory. Druhou funkcí je formování a posilování povědomí zaměstnanců o kultuře a hodnotách společnosti. Třetí důležitou funkcí je možnost naslouchat zaměstnancům, získávat jejich zpětnou vazbu a reagovat na jejich obavy a otázky. Dále je cílem interní komunikace motivovat zaměstnance k dosažení firemních cílů a podporovat jejich angažovanost a loajalitu k organizaci. Nakonec je také důležité, aby byla podporována komunikace mezi samotnými zaměstnanci, což přispívá ke spolupráci a efektivitě v pracovním prostředí (Broom a Sha, 2013; Holá, 2017, s. 14).

Dle rešerší Holé (2017, s. 11) interní komunikace prokazatelně zvyšuje efektivitu i produktivitu práce, zvyšuje kvalitu produktů a služeb, redukuje náklady a snižuje nepřítomnost na pracovišti.

Důležitost vnitřní komunikace je často podceňovaná, přestože její nedostatek může vést k nedorozuměním, snížení pracovní morálky a nedostatečné koordinaci mezi odděleními, což může negativně ovlivnit celkové výkony a výsledky organizace (Hejlová, 2015, s. 152-153).

Nutnost interní komunikace vnímají i zaměstnavatelé. Dle výzkumu z roku 2020 čtvrtina zaměstnavatelů plánovala navýšit rozpočty na interní komunikaci a Employer Branding (PR Klub, 2020). Dle výzkumu v roce 2021 využívá 58 % zaměstnanců pro zvyšování produktivity zaměstnanců motivaci a interní komunikaci (Asociace malých a středních podniků, © 2021).

### 3.1 Zásady interní komunikace

Interní komunikace v organizaci je komplikovaný proces, kde se mnoho subjektů podílí na výměně informací, a je ovlivněn mnoha faktory jako kultura organizace, způsob řízení, způsob a technická infrastruktura komunikace. S měnícími se podmínkami se mění i forma a povaha této komunikace, což zdůrazňuje důležitost dodržování stanovených standardů a pravidel a implementace systému, který umožní účinné řízení komunikace (Holá, 2017, s. 22).

Základem komunikace uvnitř organizace je osobní verbální a neverbální komunikace, neboť umožňuje přímou interakci mezi zaměstnanci a vedením či mezi samotnými zaměstnanci. Osobní komunikace může probíhat formou osobních rozhovorů, porad nebo setkání. Formou osobní komunikace mohou být i systémy ocenění, tj. pochvaly a motivace (Jurášková, 2015, s. 15).

Interní komunikace není pouze jednosměrný proces, ale klade důraz na interaktivitu a vzájemné porozumění. Kromě toho je nezbytné, aby obsah sdělení byl relevantní, srozumitelný, zapamatovatelný a věrohodný pro zaměstnance a byl podpořen různými komunikačními nástroji, aby zaujal a vyvolal pozornost. To vyžaduje nejen jasnou a strukturovanou prezentaci informací, ale také respektování kulturních a sociálních specifík cílové skupiny. Při formulaci obsahu komunikace je klíčové zohlednit její vhodnost a relevanci pro cílovou skupinu. Opakované nasazení zprávy a zdůraznění klíčových momentů může přispět k dosažení stanovených cílů a změně chování či postojů cílové skupiny (Kopecký, 2013, s. 173-176).

Dalším důležitým aspektem interní komunikace je schopnost zpětné vazby, která umožňuje efektivní monitorování a vyhodnocování úspěšnosti komunikačních iniciativ. Tímto způsobem lze identifikovat potřeby zaměstnanců a reagovat na jejich zpětnou vazbu prostřednictvím dalších komunikačních opatření (Kopecký, 2013, s. 173-176).

S nástupem nových technologií se mění i způsoby, jakými organizace komunikují se svými zaměstnanci, přičemž moderní technologie nabízejí nové možnosti a prostředky pro efektivní interní komunikaci (Holá, 2017, s. 18).

### 3.2 Komunikační mix interní komunikace

Interní komunikace může využívat komunikační mix běžně používaný v externí komunikaci. Propagace nových zaměstnaneckých kampaní, výhod zaměstnání a pozvánky

na firemní eventy jsou prováděny prostřednictvím reklamy na nástěnkách, intranetu nebo ve firemních newsletterech. Podpora prodeje zahrnuje distribuci firemního merche během interních akcí nebo školení. Může se také jednat o poskytování slev na nákupy firemních produktů a služeb. PR aktivity zahrnují kulturní a sportovní akce, hodnocení a zpravodajství o úspěších organizace na interních platformách. Sponzorování se projevuje v zaměstnaneckých benefitech, podpoře kultury a sportu. Přímý marketing zahrnuje distribuci informací, prezentace, letáky propagující nové produkty a manažerskou komunikaci. Virální marketing se zaměřuje na šíření pozitivních zpráv uvnitř i vně organizace (Holá, 2017, s. 28).

### 3.3 Krizová komunikace

Krizové řízení hraje v interním PR rostoucí roli, neboť organizace potřebují strategické plány pro efektivní reakci na negativní situace a události, které mohou ovlivnit zaměstnance a vnitřní prostředí (Kovaříková, 2016, s. 94-96). Dle Kellehera (2021, s. 324-326) není krizové řízení pouze o reakci na akutní události, ale také o budování odolnosti organizace a připravenosti na nepředvídané situace, aby byla zachována kontinuita práce a spokojenost zaměstnanců. Je to klíčový prvek pro udržení interní stability a celkového fungování organizace v obtížných časech.

V samotných krizových situacích jsou zaměstnanci často nejvíce ohroženi, ať už přímo, jakožto účastníci události, nebo nepřímo, vlivem nepředvídatelných dopadů na pracovní prostředí a jejich osobní životy. Krizová situace tak může vytvářet napětí mezi zaměstnanci a organizací, narušujíc tak představy, které si zaměstnanci utvářejí o svém zaměstnavateli. V tomto kontextu je klíčové efektivní a transparentní vedení komunikace s interním veřejností, aby se minimalizovalo riziko zkreslení informací a udrželo se pozitivní vnímání zaměstnavatele. Integrace zaměstnanců do procesu komunikace může také posílit jejich angažovanost a podporu v obtížných chvílích (Tomandl et al., 2020, s. 188-189; Karlíček, 2016, s. 139).

V případě krizových situací je zásadní informovat zaměstnance dříve než média. Pokud mají zaměstnanci přesné a aktuální informace, které jsou v souladu s informacemi poskytovanými médii, snižuje se riziko šíření dezinformací nebo nedorozumění uvnitř firmy nebo do médií (Tomandl et al., 2020, s. 188-191).



### 3.4 Bariéry efektivní komunikace

Interní komunikace v organizaci může čelit různým bariérám, které brání efektivnímu sdílení informací mezi zaměstnanci a vedením nebo mezi zaměstnanci navzájem. Jedním z hlavních problémů může být nedostatek transparentnosti a důvěry v organizaci, kdy zaměstnanci nedostávají dostatečné a pravdivé informace o situaci v organizaci. Tento nedostatek komunikace může vést ke vzniku nežádoucích fám a spekulací, které dále zhoršují pracovní prostředí a podkopávají důvěru zaměstnanců v management (Barták, 2023, s. 79).

Nedostatek informací může negativně ovlivnit jejich angažovanost a produktivitu. Neúplné informace mohou vést k nedorozuměním a zkresleným interpretacím situace, zatímco nejasné informace mohou vést ke zmatku a nesprávným rozhodnutím. Tyto faktory představují klíčové překážky, které brání efektivnímu sdílení a porozumění v rámci organizace. Proto je důležité, aby organizace věnovala dostatečnou pozornost tomu, aby zajistila, že interní komunikace je co nejjasnější, úplnější a dostatečně informativní pro všechny zaměstnance (Holá, 2017, s. 35-36).

Jednou z hlavních překážek je nedostatečná znalost problematiky. Z pohledu vědy, natož ze strany vedení a zaměstnanců, se interní komunikaci stále nedostává dostatečné pozornosti. Pokud není dostatečně sdílena a pochopena strategie interní komunikace, může to vést k nedorozuměním, nedůvěře a snížené produktivitě v pracovním prostředí (Holá, 2017, s. 9).

Dle výzkumu z roku 2020 je bariérou pro rozvoj interní komunikace v mnohých firmách zejména neustálý nedostatek zaměstnanců, času, neefektivní informovanost, ale i nízká podpora managementu (Institut interní komunikace, 2020).

Nedostatečná schopnost poslouchat a porozumět potřebám a perspektivám zaměstnanců může být další bariérou. Pokud vedení nedokáže efektivně naslouchat a reagovat na obavy a návrhy zaměstnanců, může to vést k pocitu ignorace a nedostatečného zapojení do rozhodovacího procesu (Kovaříková, 2016, s. 97).

Další významnou bariérou může být nedostatečná technická infrastruktura pro komunikaci, zejména v organizacích s více pobočkami nebo vzdálenými pracovníky. Nedostatečné nástroje pro sdílení informací mohou zpomalovat komunikaci a ztěžovat přístup k důležitým datům, což omezuje efektivitu pracovníků a zvyšuje riziko nedorozumění (Holá, 2017, s. 39-41).

Celkově je důležité identifikovat a překonávat tyto bariéry interní komunikace, aby organizace mohla efektivně sdílet informace, podporovat otevřenou kulturu a zlepšovat pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

### **3.5 Interní komunikace a firemní kultura**

Firemní kultura je nástroj, který umožňuje sdílení a posilování hodnot, symbolů, významů, přesvědčení, předpokladů a očekávání. Vytváří atmosféru a prostředí uvnitř firmy, které ovlivňuje, jak se zaměstnanci chovají a jak jsou zapojeni do firemních aktivit (Broom a Sha, 2013).

Firemní kultura je jako mozaika složená z různorodých částí. Přesvědčení a hodnoty, které jsou sdíleny mezi zaměstnanci a vedením jsou základními prvky firemní kultury. Jedná se o hluboce zakotvené představy o tom, co je pro firmu důležité a jak by se měla chovat. Zásady a postoje pak určují směr interní komunikace a nastavují standardy pro chování zaměstnanců, kterými by se zaměstnanci měli řídit ve své práci a interakcích (Barták, 2023, s. 17-18).

Materiální i nemateriální artefakty jsou vnější projevy firemní kultury, které jsou viditelné pro zaměstnance i pro vnější svět. Materiální části firemní kultury mohou například zahrnovat design kanceláří nebo firemní symboly. Na druhé straně nemateriální části mohou zahrnovat komunikační styl, firemní rituály nebo přístup vedení k zaměstnancům (Barták, 2023, s. 17-18).

Interní komunikace představuje zásadní nástroj pro budování silné firemní kultury a zapojení zaměstnanců do společných cílů a hodnot organizace. Její efektivní řízení vyžaduje nejen porozumění potřebám zaměstnanců, ale také flexibilitu a inovativní přístup k využívání moderních komunikačních technologií (Kopecký, 2013, s. 173-176).

## 4 NÁSTROJE INTERNÍHO PR

Při volbě komunikačních nástrojů je nutné usilovat o vyváženost mezi jednotlivými nástroji PR. Některé slouží k jednostrannému předávání informací, některé podporují vzájemnou výměnu zkušeností nebo je jimi získávána zpětná vazba. Nestací jen vybrat správné komunikační kanály, ale adekvátně a maximálně je využívat pro podporu interního PR.

Pro účinné interní PR je klíčové pochopit, jaké faktory ovlivňují vnímání sdělení zaměstnanci a jakými kanály preferují komunikaci. V dnešní době je nutné přizpůsobit tradiční formy komunikace novým médiím a technologiím, které nabízejí širokou škálu možností pro efektivní interakci a sdílení informací (Kopecký, 2013, s. 173).

### 4.1 Osobní komunikace

Osobní komunikace je způsob interakce mezi lidmi, který zahrnuje různé formy setkávání v reálném čase. Kromě běžných konverzací zahrnuje i další aktivity, jako jsou porady, eventy nebo teambuildingové akce.

#### 4.1.1 Porady

Porady představují klíčový nástroj interního PR, umožňující informování zaměstnanců o činnostech a dění v organizaci na různých úrovních struktury. Tato forma komunikace nejenže poskytuje prostor k informování zaměstnanců o důležitých událostech a strategických cílech, ale také slouží k zadávání práce, řešení problémů a získávání zpětné vazby, což přispívá k efektivnímu fungování organizace a posilování interního ducha týmu (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

#### 4.1.2 Eventy, teambuildingy

Hlavním záměrem pořádání eventů je vytvářet pozitivní emocionální zážitek, posilovat mezilidské vztahy a navazovat nové kontakty mezi spolupracovníky. Výhodou eventů je přímá komunikace mezi účastníky a možnost vytvoření individuálních zážitků (Karlíček, 2023, s. 136-137).

Při plánování je klíčové definovat cíle každé akce vzhledem ke konkrétní cílové skupině, protože v jedné organizaci může existovat několik cílových skupin. Je vhodné se zaměřit na menší skupiny, jako jsou jednotlivá oddělení, která mohou mít různé potřeby a kde je podpora dobrých vztahů klíčová (Karlíček, 2023, s. 136-137). Pořádání eventů pro rodinné příslušníky zaměstnanců může posílit pouta mezi zaměstnanci a jejich rodinami a přispět

k celkové atmosféře spokojenosti a pohody v pracovním prostředí (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

Při plánování každého eventů je důležité pečlivě zvážit potřeby a preference cílové skupiny, aby byl obsah události co nejvíce přizpůsoben účastníkům. Každý zaměstnanec by měl dopředu vědět, co mu daná akce přinese. Eventy mohou zahrnovat různé formy firemních setkání, jako jsou konference, společenská setkání, workshopy nebo dny otevřených dveří (Přikrylová, 2019, s. 128-129).

Dny otevřených dveří představují nástroj interního PR, který má za cíl nejen oslovit veřejnost, ale také zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, pro které jsou tyto dny příležitostí k tomu, aby se mohli zapojit do firemních aktivit a sdílet své pracovní zkušenosti s okolím (Přikrylová, 2019, s. 129).

Teambuilding je akce zaměřená na zkvalitnění vztahů a spolupráce v týmu. Často se pořádá mimo pracovní místo a zahrnuje různé aktivity, včetně soutěží, sportovních, kulturních a relaxačních aktivit. Teambuilding přispívají k lepšímu vzájemnému poznání zaměstnanců. Nicméně je důležité pečlivě plánovat program a zohledňovat rozmanitost zaměstnanců, aby se všichni cítili pohodlně a mohli se aktivně zapojit. Je důležité, aby zaměstnanci na tuto zkušenost vzpomínali pozitivně a aby samotný teambuilding splnil svůj účel (Kovaříková, 2016, s. 58).

## **4.2 Neosobní komunikace**

Neosobní forma komunikace zahrnuje využití běžných nástrojů i moderních technologií k přenosu informací a komunikaci mezi lidmi v organizaci.

### **4.2.1 E-mailová komunikace**

E-mail se stal v mnoha organizacích dominantním nástrojem pro interní komunikaci, který nabízí rychlou a efektivní možnost sdílení informací mezi zaměstnanci (Holá, 2017, s. 18).

Poskytuje prostředek pro doručení důležitých oznámení, aktualizací a instrukcí zaměstnancům. Díky e-mailové komunikaci mohou zaměstnanci snadno komunikovat s vedením, odděleními nebo mezi sebou navzájem, což přispívá k posílení propojenosti a efektivity práce v rámci organizace (Broom a Sha, 2013).

#### 4.2.2 Intranet, webové stránky

Intranet jako interní platforma poskytuje prostředek pro sdílení informací, dokumentů a zdrojů mezi zaměstnanci a umožňuje efektivní spolupráci a koordinaci práce. Intranet slouží k usnadnění přístupu k důležitým materiálům, zlepšení toku informací a podpoře interakce mezi členy organizace. Umožňuje zaměstnancům přístup k interním školením a událostem, což zvyšuje jejich informovanost a zapojení do firemní kultury (Broom a Sha, 2013).

Intranet nabízí mnoho možností využití, ale jeho efektivita závisí na tom, zda si zaměstnanci dokážou nalézt hodnotu v jeho využití. Přestože může být pro některé pracovníky pouze další webovou stránkou, pro ostatní představuje nezbytný nástroj pro přístup k firemním informacím a propojení s kolegy. Pro organizace s rozptýlenou pracovní silou v terénu nebo na pobočkách v různých místech, je intranet klíčovým prostředkem pro udržení spojení a neustálé informovanosti. Díky své rychlosti a online fungování umožňuje rychlou výměnu informací a využití multimediálních prvků. Při správném využití může intranet nahradit četné firemní e-maily a může sloužit jako hlavní zdroj aktuálních informací (Kovaříková, 2016, s. 52-53).

Informace zveřejněné na webových stránkách organizace jsou důležité i pro zaměstnance, kteří tak mohou lépe porozumět firemním strategiím a vnímat kontext své práce v rámci celkových cílů organizace. Výhodou je plná kontrolovatelnost obsahu (Kopecký, 2013, s. 168).

#### 4.2.3 Interní informační tabule, nástěnky

Interní informační tabule a nástěnky představují tradiční formu informování zaměstnanců o chodu a provozu organizace. Slouží ke sdílení důležitých oznámení, aktuálních událostí a informací ohledně pracovního prostředí. Kromě toho mohou obsahovat ocenění a výsledky nejlepších pracovníků, které slouží jako forma uznání a motivace pro zaměstnance. Tyto tabule tak posilují interní komunikaci, budují firemní kulturu a podporují zapojení zaměstnanců do dění v organizaci (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

#### 4.2.4 Newsletter, magazín

Pro budování efektivního povědomí o organizaci existují různé strategie komunikace. Jednou z nich je newsletter nebo magazín, oba sloužící jako prostředky jednosměrné

neosobní komunikace. V případě fyzické i elektronické verze mívají plošný zásah mezi zaměstnanci (Kopecký, 2013, s. 165).

Zatímco newsletter poskytuje rychlé a aktuální informace spolu s krátkými oznámeními, magazín se zaměřuje na podrobnější zkoumání firemních témat a udržování dlouhodobého zájmu zaměstnanců o dění ve firmě (Broom a Sha, 2013). Magazín informuje o plánovaných událostech, strategických opatřeních, úspěších a zároveň poskytuje platformu pro uznání vynikajících zaměstnanců a představení pracovních týmů a jednotlivců (Jurášková, 2015, s. 15-16).

Informace pro zaměstnance by měly být aktuální, konkrétní a snadno zpracovatelné. Důležité je přinášení nových informací, které oslovují cílovou skupinu zaměstnanců. Atraktivitu komunikace lze zvýšit použitím obrazového materiálu či videí a emocionálním zapojením, například představením nového člena týmu skrze jeho osobní příběh (Hejlová, 2015, s. 136).

Magazín přispívá k budování pozitivního vnímání organizace i mimo pracovní prostředí, protože zaměstnanci často sdílejí obsah s jejich rodinnými příslušníky (Jurášková, 2015, s. 16).

#### **4.2.5 Interní rozhlas**

Interní rozhlas převážně slouží k rychlé a operativní informovanosti, což umožňuje zaměstnancům rychle reagovat na aktuální události a změny v pracovním prostředí (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

#### **4.2.6 Interní televize**

Videosmyčky v interní televizi na plošných obrazovkách umístěné na místech s největším průchodem osob představují účinný prostředek interního PR ve velkých firmách pro šíření důležitých zpráv, informací o firmě a motivačních sdělení zaměstnancům (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

#### **4.2.7 Instant messaging, chatovací platformy**

Instant messengery a chatovací platformy umožňují rychlou a vysokou míru interakce ze strany nadřízených i podřízených a práci v týmech. Tento typ komunikace je okamžitý a flexibilní, což je podmíněno ochotou pracovat v reálném čase (Tomandl et al., 2020, s. 188-191). I když umožňuje rychlé řešení problémů a sdílení

informací, může také zvýšit pracovní tlak a nutnost držet krok s neustále se měnícími požadavky.

#### **4.2.8 Interní sociální síť**

Využití interní sociální sítě ve firemním prostředí je často považováno za kontroverzní téma. Zatímco někteří manažeři mají obavy z toho, že ztratí kontrolu nad obsahem a že zaměstnanci budou na těchto sítích ztrácet čas, ukazuje se, že efektivní využití této platformy může přinést mnoho výhod. Interní sociální síť může fungovat nejen jako prostředek pro sdílení informací a dokumentů, ale také jako prostředí pro sociální interakci mezi zaměstnanci. Díky možnostem networking a vzájemné interakce může posílit pouta mezi zaměstnanci a podpořit jejich angažovanost v práci. Správně navržená firemní sociální síť může přinést nové možnosti pro interní PR, komunikaci a spolupráci, které by jinak nebyly možné. Může se stát cenným nástrojem pro vytváření propojení a podpory mezi zaměstnanci, a tím posílit celkovou kulturu a produktivitu firmy (Kovaříková, 2016, s. 53).

#### **4.2.9 Výroční zpráva**

Výroční zpráva představuje důležitý nástroj interního PR, který slouží k sdílení důležitých informací a úspěchů firmy s interním publikem, tj. zaměstnanci. Obsahuje přehled o výkonech, strategických cílech a plánech firmy za minulý období a také prognózy a plány do budoucna (Přikrylová, 2019, s. 127).

### **4.3 Adaptace nového zaměstnance**

Proces začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu se zaměřuje na identifikaci a rozvoj jeho odborných dovedností, sociálních interakcí a osobnostního rozvoje. Tento proces je naplánován na určité období, obvykle v průběhu prvních tří měsíců od nástupu do firmy, a je veden adaptačním plánem nebo programem, který usnadňuje nováčkovi přizpůsobení se firemní kultuře a pracovnímu prostředí. Adaptace nového zaměstnance zahrnuje seznamování s pracovními procesy a procedurami, získávání potřebných dovedností a znalostí, a také budování sociálních vztahů s kolegy a nadřízenými. Adaptace je klíčová pro dosažení úspěšné integrace nového zaměstnance do týmu a zajištění jeho dlouhodobé produktivity a spokojenosti v práci (Barták, 2023, s. 173-174).

Mentorský program a Buddy systém jsou mechanismy, které organizace využívají k podpoře nových zaměstnanců při adaptaci a integraci do pracovního prostředí (Skills for Care, © 2024).

#### **4.3.1 Mentorský program**

Mentorský program je obvykle formální a systematický proces, ve kterém je nový zaměstnanec přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci nebo vedoucímu, který mu pak poskytuje pravidelné rady, podporu a pomoc v jeho profesním růstu. Mentorský vztah je založen na dlouhodobé spolupráci a často má za cíl pomoci novému zaměstnanci překonat konkrétní výzvy v práci a rozvíjet jeho profesní dovednosti (Barták, 2023, s. 174-175).

#### **4.3.2 Buddy systém**

Buddy systém je obvykle méně formální a strukturovaný než mentorský program. Nový zaměstnanec je přiřazen ke kolegovi, který mu poskytuje přátelskou podporu, orientaci a pomoc v prvních dnech a týdnech. Buddy má za úkol pomoci novému zaměstnanci orientovat se v pracovním prostředí, odpovědět na jeho otázky a představit ho ostatním členům týmu. Buddy systém je často považován za příležitost k posílení koležiality a týmového ducha v organizaci, protože noví zaměstnanci získávají podporu od svých kolegů (Skills for Care, © 2024).

#### **4.3.3 Informační booklet pro nové zaměstnance**

Informační booklet poskytuje novým zaměstnancům podrobný přehled o organizaci a pomáhá novým pracovníkům lépe porozumět firemnímu prostředí. Tento booklet obsahuje informace o organizační struktuře, klíčových procesech a strategických cílech organizace, směrnících a normách, etickém kodexu a pravidlech firemní kultury, systému odměňování a hodnocení, systému školení a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnaneckých výhodách. Tento booklet je také doplněn seznamem kontaktů, aby noví zaměstnanci měli snadný přístup k podpůrným zdrojům a kontaktům v organizaci (Holá, 2017, s. 62).



## 4.4 Zapojení zaměstnanců a spolupráce

Pro zapojení zaměstnanců a jejich spolupráce existují následující nástroje.

### 4.4.1 Inovační management

Inovační management podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do procesu inovace. Je charakterizován jako generování a implementace nových nápadů, produktů a procesů, které vznikají z interakce zaměstnanců, kteří nejsou specificky přiděleni k tomuto úkolu. Zaměstnanci jsou aktivní a mají možnost iniciovat, podporovat nebo dokonce řídit inovační procesy. Inovační management tak vytváří prostředí, které podporuje tvorbu a implementaci nových myšlenek a iniciativ, což může významně přispět k rozvoji organizace a posílení vnitřní kultury (Lidman et al., 2023).

### 4.4.2 Nástroje pro spolupráci

Nástroje pro spolupráci představují softwarová řešení navržená za účelem optimalizace koordinace a efektivity práce týmů. Jejich hlavním cílem je usnadnit komunikaci, řízení a spolupráci na projektech a společnou tvorbu, což má za následek zvýšení produktivity a efektivity pracovních procesů. Tyto nástroje jsou klíčové pro podporu práce na dálku, sdílení dokumentů a pracovních postupů a podněcování kreativity a inovací v rámci týmového prostředí (Bika, © 2023).

### 4.4.3 Feedbackové nástroje

Nástroje pro zpětnou vazbu zaměstnanců jsou klíčovými pomocníky při sběru, analýze a využití zpětné vazby. Tyto aplikace umožňují sledovat angažovanost, spokojenost a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím analýzy trendů a monitorování nálady v průběhu času. Díky pokročilým průzkumným funkcím podporují anonymní sběr zpětné vazby, což organizacím umožňuje získat autentické ohlasy od svých zaměstnanců bez obav o možné následky. Využívání těchto nástrojů podporuje zapojení, udržení a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím otevřeného dialogu a zároveň poskytuje cenná data pro identifikaci oblastí potřebujících zlepšení a podporu lepších rozhodnutí v organizaci (Behnke, © 2023).

## 4.5 Rozvoj zaměstnanců a kultura pracovního prostředí

Pro rozvoj zaměstnanců a posilování kultury pracovního prostředí lze využít širokou škálu nástrojů, které přispívají ke zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

#### 4.5.1 Školení, vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců hraje klíčovou roli v interním PR každé společnosti. Kvalitní programy vzdělávání nejenže zvyšují odbornou úroveň, ale také posilují vztahy mezi zaměstnanci a firmou. Právě investice do rozvoje jejich dovedností a znalostí vytváří atmosféru důvěry a loajality. Každý krok směrem ke vzdělanějšímu pracovnímu prostředí přináší benefit nejen pro jednotlivce, ale i pro společnost jako celek. Interní PR prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců přináší nejen konkurenční výhodu na trhu práce, ale také zvyšuje produktivitu, inovativnost, zkracuje zapracovanost nových zaměstnanců a přináší dlouhodobé strategické výhody. Je to investice do budoucnosti, která se vyplácí ve formě motivovaného a kompetentního týmu (Barták, 2023, s. 178-185).

Různorodé formy vzdělávání zaměstnanců nabízejí široké možnosti pro jejich rozvoj a dosažení stanovených cílů. Mezi tyto metody patří „formální programy, sebevzdělávání, učení se akcí, rozvoj založený na práci, mentoring, workshopy, hraní rolí a manažerské hry či simulace“ (Barták, 2023, s. 181-183). Každá z těchto forem má své specifické výhody a omezení, a optimální kombinace může efektivně podpořit profesní růst a výkonnost zaměstnanců.

#### 4.5.2 Osobní hodnocení

Osobní hodnocení je klíčovým nástrojem, který poskytuje prostor pro transparentní a konstruktivní zpětnou vazbu mezi zaměstnancem a vedením organizace nebo mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným (Kovaříková, 2016, s. 78). Tento proces umožňuje zaměstnancům porozumět jejich pracovnímu výkonu, kvalitě práce, samostatnosti a nasazení z hlediska stanovených cílů a očekávání. Zároveň slouží jako mechanismus pro uznání jejich úspěchů a k identifikaci oblastí na zlepšení (Barták, 2023, s. 193-194).

Mezi nejběžnější metody hodnocení patří verbální metody, které zahrnují pravidelné rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnancem, během nichž se diskutuje o pracovním výkonu, úspěších a rozvojových možnostech. Dále se využívají neverbální metody, jako jsou hodnoticí škály nebo grafické záznamy, které umožňují numericky vyjádřit úroveň schopností zaměstnance. Důležité je, aby hodnocení bylo objektivní, spravedlivé a přizpůsobené potřebám jednotlivých zaměstnanců a celé organizace (Barták, 2023, s. 194-195).

### 4.5.3 Benefity

Zaměstnanecké benefity představují způsob odměňování zaměstnanců, který je poskytován obvykle ve formě širokého portfolia výhod. Benefity nejenže posilují angažovanost a spokojenost zaměstnanců, ale také přispívají k dlouhodobému rozvoji a udržitelnosti pracovních sil v organizacích. Zaměstnanecké benefity se většinou poskytují bez ohledu na konkrétní výkon, schopnosti nebo tržní hodnotu zaměstnance. Existují však i organizace, které v rámci zaměstnaneckých benefitů zohledňují zásluhy zaměstnance a oceňují výjimečný výkon či inovativní přístup k práci (Barták, 2023, s. 202-203).

V praxi mohou zaměstnanecké benefity zahrnovat „důchodové a životní pojištění, podnikové půjčky, kulturní a sportovní aktivity, organizované zájezdy, pracovní volno nebo výhodné nabídky na podnikové produkty. Existují také speciální benefity, které zvýhodňují zaměstnance v jejich pracovním prostředí, jako je dotované stravování, úhrada cestovních nákladů, poskytnutí služebního auta pro soukromé účely nebo další formy vzdělávání“ (Barták, 2023, s. 202-203).

V současné době se mezi zaměstnaneckými benefity stávají stále populárnější možnosti, které nabízejí zaměstnancům větší flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Patří sem například příspěvek na financování dovolené nebo stipendium na vzdělávání, které zaměstnancům umožňuje investovat do svého profesního rozvoje a získávat nové dovednosti a kvalifikace. Dalším trendem je zkrácený pracovní týden, který přináší možnost pracovat méně hodin za týden, aniž by došlo ke snížení platu. Sabatiki je další zajímavou možností, která zaměstnancům umožňuje vzít si delší dovolenou nebo pauzu od práce, často s částečným nebo plným zachováním platu (Fried a Hansson, 2019, s. 120-122).

### 4.5.4 Organizační pravidla

Organizační pravidla definují standardy chování zaměstnanců, podporují dodržování právních a etických standardů a formují firemní kulturu. Jejich jasnost a srozumitelnost jsou zásadní pro úspěch interní komunikace. Může se jednat o manuály, pracovní postupy, směrnice, etický kodex, pracovní řád nebo bezpečnostní předpisy (Přikrylová, 2016, s. 123).

### 4.5.5 Ombudsman pro řešení stížností

Ombudsman je nezávislá instituce, která slouží jako nestranná instance pro řešení stížností a konfliktů v organizaci. Jeho hlavním posláním je zajistit, aby zaměstnanci měli možnost

sdělit své obavy a problémy bez obav o případné následky. Tato forma komunikace poskytuje zaměstnancům bezpečné a důvěrné prostředí, ve kterém mohou sdělit důležité informace bez strachu z represí. Ombudsman tak přispívá k vytvoření otevřeného a důvěryhodného pracovního prostředí, které podporuje transparentnost a etické chování v organizaci (Broom a Sha, 2013).

Jako součást jeho funkce může být zavedena tzv. open line, telefonní linka nebo e-mail, která je určena pro sdělování závažných informací s garantovanou anonymitou (Švehla a Kašík, 2014, s. 23).

#### 4.5.6 Společenská odpovědnost organizace

Společenská odpovědnost neboli CSR nabírá na významu a pro organizace je způsobem, jak přispět k trvale udržitelnému rozvoji a zároveň snižovat negativní dopady své činnosti, přičemž je realizována dobrovolně nad rámec zákona. Jedná se o závazek společnosti přispívat k rozvoji a zároveň zvyšovat kvalitu života zaměstnanců i místní komunity (Tetřevová, 2017, s. 19).

Průkopníkem v České republice se stal Tomáš Baťa, který od počátku chápal význam komunikace se zaměstnanci. Jeho promyšlený koncept CSR nejen přispíval k pozitivnímu PR firmy, ale také k vytváření sociální odpovědnosti v rámci interní komunikace. CSR byla rozvíjena skrze opatření jako vzdělávání zaměstnanců, ochrana jejich zdraví a bezpečnost práce, a zaměstnávání sociálně znevýhodněných lidí. Interní komunikace hrála klíčovou roli, což se projevilo zejména prostřednictvím firemního časopisu, který podněcoval zaměstnance k aktivní účasti a poskytoval jim pocit důležitosti a zapojení do firmy. Baťa tak vytvářel interní atmosféru spolupráce a podpory, což mu umožňovalo budovat silnou firemní kulturu a pozitivní image firmy (Kopecký, 2013, s. 59-60).

CSR je klíčovým prvkem pro úspěšné zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit a charitativních projektů. V dnešní době stále více firem přijímá politiku podporující dobrovolnictví svých zaměstnanců pro neziskový sektor, která je podporována a financována samotnou firmou. Tato iniciativa umožňuje zaměstnancům věnovat svůj pracovní čas nebo i celý pracovní den či týden na dobrovolnickou práci mimo firemní prostředí (Kelleher, 2021, s. 113).

Z výzkumu z roku 2023 vyplývá, že CSR má významný vliv na vnímání společnosti. U zaměstnanců je tento důraz výrazný, přičemž 63 % respondentů by preferovalo při hledání nového zaměstnání ekologicky a společensky odpovědnou organizaci.

45 % zaměstnanců by bylo ochotno vzdát se části svého příjmu, pokud by pracovali pro odpovědnou a udržitelnou společnost. 81 % zaměstnanců chce být pravidelně informováno o sociálních, environmentálních a ekonomických aktivitách firmy (Business a Leaders Forum, 2023).

#### **4.5.7 Merchandising ke ztotožnění se se zaměstnavatelem**

Využití firemního merchandisingu jako nástroje interního PR přináší organizaci řadu výhod. Originální a kvalitní merch může sloužit jako atraktivní benefit pro zaměstnance, který zároveň posiluje firemní identitu. Nošení a využívání firemních produktů totiž propaguje značku jak uvnitř, tak i mimo organizaci. Merch vytváří jednotný a profesionální vzhled týmu, ale také pomáhá vytvořit pocit sounáležitosti a hrdosti na práci a příslušnost ke společnosti (MERCHYOU, © 2021).

## 5 METODICKÝ POSTUP

Kapitola definuje hlavní cíl práce, formuje klíčové výzkumné otázky, popisuje použitou metodu výzkumu a její limity.

### 5.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců města Otrokovice se stávajícími nástroji interního PR a interní komunikací. Součástí práce je definování stávajících nástrojů interního PR města, identifikace nástrojů, které zaměstnanci v komunikaci preferují a nalezení bariér, které brání účinné interní komunikaci.

Na základě zmapování stávajících PR a komunikačních nástrojů a provedení výzkumného šetření budou navržena doporučení pro zlepšení interního PR a interní komunikace zahrnující úpravu stávajících nástrojů nebo zavedení nových forem komunikace.

### 5.2 Výzkumné otázky

VO 1: Jsou zaměstnanci města Otrokovice spokojeni s interní komunikací?

VO 2: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícími nástroji interního PR?

### 5.3 Metody výzkumu

#### Zvolená metodika

Pro zjištění spokojenosti se stávajícími nástroji interního PR a interní komunikací bude využit jednorázový kvantitativní výzkum mezi 160 zaměstnanci města. Minimální počet respondentů stanoven na 80. Výzkum bude založen na primárních datech, která budou pořízena za účelem výzkumu a v dané podobě prozatím neexistují.

Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu soustředí na množství, na to, kolik respondentů sdílí určitý názor nebo projevuje specifické chování. Cílem kvantitativního výzkumu je systematicky měřit a vyhodnocovat data, aby mohly být identifikovány vzory, trendy a kvantifikovat vztahy mezi různými proměnnými. Tímto způsobem nám kvantitativní přístup poskytuje objektivní a číselný pohled na jevy a pomáhá nám lépe porozumět rozsahu a rozložení určitých názorů či chování ve zkoumaném vzorku respondentů (Tahal, 2022, s. 56). Jednorázový výzkum často vzniká v souvislosti s konkrétním manažerským rozhodnutím, nabízí pohled na specifickou problematiku

a poskytuje relevantní data pro okamžitou potřebu strategického řízení. Může také hrát klíčovou roli při představování nové služby, produktu či nástroje (Tahal, 2017, s. 162).

Při výzkumu bude použita technika sběru dat dotazováním. Dotazování je využíváno, pokud je potřeba zjistit, co si subjekty o produktech nebo poskytovaných službách myslí, jak jsou s nimi spokojeni. Respondenti deklarují své názory a postoje odevzdáním dotazníku (Tahal, 2015, s. 13, 21).

Využito bude elektronického sběru dat (CAWI) přes formulář Google Forms. Důvodem výběru techniky CAWI je zejména dostupnost pro všechny respondenty.

### **Rozpočet**

Pro výzkum využity pouze osobní zdroje tazatelky.

### **Timing**

Sběr dat uskutečňován v únoru a březnu 2024. Analýza dat realizována v březnu a dubnu 2024.

### **Limity výzkumu**

Mezi limity výzkumu patří neochota zaměstnanců odpovídat. Zaměstnanci budou vedeni ze strany vedení k účasti a budou informováni o výhodách, které jim účast ve výzkumu přinese, a o pozitivním dopadu, který může mít na jejich pracovní prostředí.

Dalším limitem výzkumu může být obava z nedostatečné anonymity v průběhu výzkumu. Pokud respondenti cítí, že jejich odpovědi mohou být sledovány a přiřazeny k nim osobně, mohou být méně ochotni poskytnout upřímné a otevřené odpovědi. Anonymita je zaměstnancům zaručena tím, že městu nebudou předány data, pouze sumarizované výsledky výzkumu.

Dalším omezením kvantitativního výzkumu je jeho omezená schopnost poskytnout detailní vhled do složitosti lidského chování, motivací a sociálních vazeb. Kvantitativní metody často nedokáží zachytit nuance a kontext, které jsou nezbytné pro plné porozumění sledovaného jevu. Tyto nuance lze identifikovat z kvalitativního výzkumu nebo při osobním hodnocení zaměstnanců v rámci pohovorů s nadřízenými.

Důležité je brát v úvahu limity spojené s omezenou možností generalizace s ohledem na počet účastníků výzkumu, což vyžaduje interpretaci získaných výsledků v kontextu konkrétního výzkumného souboru.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 PROFIL MĚSTA OTROKOVICE

Město Otrokovice, s více než 17 500 obyvateli, se nachází na soutoku řeky Moravy a Dřevnice na rozhraní Hané, Slovácka a Valašska v západní části Zlínského kraje. Přímě sousedí s krajským městem a je důležitým železničním a dopravním uzlem.

Přestože jsou Otrokovice nejmenším správním obvodem v kraji, mají největší hustotou obyvatelstva, tj. 305 obyvatel na km<sup>2</sup>. Více než polovinu z celkového území představuje zemědělská půda. Ve správním obvodu Otrokovic se nachází deset obcí, z čehož dvě mají status města (Český statistický úřad, 2024a). V únoru 2024 dostáhla míra nezaměstnanosti 2,89 %. (Český statistický úřad, 2024b). V roce 2022 město hospodařilo se schodkem 9 400 000 Kč.

Tabulka 1 Příjmy a výdaje města Otrokovice v roce 2022 v tis. Kč  
Zdroj: Český statistický úřad, 2024c

Příjmy	v tom				Výdaje	v tom		Saldo příjmů a výdajů
	daňové příjmy	nedaňové příjmy	kapitálové příjmy	přijaté transfery		běžné výdaje	kapitálové výdaje	
538 481	377 656	53 434	3 375	104 016	547 881	428 066	119 815	-9 400

### 6.1 Historie

Otrokovice patří mezi nejstarší obce na Moravě. První písemná zmínka pochází z roku 1141, kdy jsou uvedeny jako část majetku přerovské farnosti. Název naznačuje, že se jednalo o majetek nezletilého feudála. Termín „otrok“ ve staré terminologii znamenal mladého člena rodu, který neměl plná práva a byl v podřízeném postavení (Turistické informační centrum Otrokovice, 2024).

Otrokovice dlouho zůstávaly pouze větší zemědělskou vesnicí. Přeměna nastala až v průběhu 20. století s příchodem hlavní železniční tratě Vídeň-Krakov a v souvislosti s rozšiřováním Bařova obuvnického impéria ve Zlíně. Výstavba nové čtvrti Bařov, pojmenované po zakladateli Tomáši Bařovi, na místě původních mokřin ve stylu zlínského funkcionalismu, představovala v 30. letech v období hospodářské krize výjimečný technicky náročný projekt. Rychlý růst obyvatelstva pokračoval i po 2. světové válce s narůstající industrializací. V roce 1964, čtyři roky poté co byly Otrokovice sloučeny s Kvítkovicemi, byly Otrokovice oficiálně povýšeny na město. Stará část obce s barokní sýpkou a loveckým zámečkem byla nahrazena novým městem v podobě propojených panelových sídlišť vybudovaných postupně v několika etapách. Dnes jsou Otrokovice druhým největším

urbanizovaným územím v okrese Zlín, klíčovým dopravním uzlem a významným průmyslovým centrem v regionu (Ovesný, © 2023a).

## 6.2 Architektura, urbanismus

Otrokovice se mohou pyšnit bohatým architektonickým dědictvím, které zahrnuje typické baťovské domy ve čtvrti Baťov. Tato část města s hotelem Společenský dům je dnes chráněnou městskou památkovou zónou, což podtrhuje význam této historické oblasti. Kromě moderních funkcionalistických památek se v Otrokovicích nachází i římskokatolický kostel sv. Vojtěcha z konce 20. století a kulturní a informační centrum Otrokovická Beseda (Český statistický úřad, 2024a).

Otrokovice nabízí svým obyvatelům i návštěvníkům řadu zajímavých míst. Rekreační areál Štěrkoviště poskytuje možnost sportování a odpočinku na rozsáhlé přírodní vodní ploše. Další atraktivní destinací je Baťův kanál, jehož trasa vede z Otrokovic až k Rohatci. Obklopuje ho cyklostezka, která přispívá k jeho atraktivitě. Přírodní památka Na letišti, která zahrnuje slepé rameno řeky Moravy, je významným útočištěm mnoha chráněných druhů rostlin a živočichů, což z ní činí důležitý biotop v regionu (Český statistický úřad, 2024a).

## 6.3 Doprava

Otrokovice hrají klíčovou roli jako dopravní uzel. Silniční i železniční doprava zde tvoří důležitou součást infrastruktury a přispívá k propojení města s dalšími regiony. Otrokovice jsou křižovatkou několika významných silničních tahů. Silnice I/55 na trase Olomouc – Břeclav spojuje město s okolními obcemi. Z Otrokovic se odpojuje část silnice I/49, která pokračuje směrem na Zlín a dále na Slovensko. Od roku 2006 jsou Otrokovice napojeny na dálniční síť D55 a od roku 2021 je dokončen v rámci dálnice obchvat města.

Město je obsluhováno železničním koridorem spojujícím Petrovice u Karviné a Břeclav. Díky této trase jsou Otrokovice důležitým železničním uzlem, který umožňuje snadný přístup k dalším regionům a také propojení s hlavními železničními tratěmi v České republice.

Město je obsluhováno trolejbusy a autobusy městské hromadné dopravy Dopravní společnosti Zlín – Otrokovice, s. r. o., a také v rámci Integrované dopravy Zlínského kraje. Na území města se nachází také neveřejné vnitrostátní letiště.

## 6.4 Průmysl

V rámci 1 809 registrovaných podnikatelských subjektů se zjištěnou aktivitou je nejčastější převažovanou činností průmysl; velkoobchod a maloobchod; profesní, vědecké a technické činnosti a stavebnictví (Český statistický úřad, 2024d).

Velká část průmyslu je soustředěna v areálu TOMA, a. s, v místní části Bařov. Samostatný průmyslový areál v Otrokovicích vybuodoval mezinárodní prodejce pneumatik Continental Barum, s. r. o.

## 6.5 Školství

Ve městě se nachází jedna mateřská škola, čtyři základní školy, gymnázium a střední průmyslová škola.

Pro mimoškolní aktivity dětí a studentů je zřízena příspěvková organizace města Dům dětí a mládeže Sluníčko Otrokovice, která umožňuje naplnění volného času pravidelnou nebo příležitostnou zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti.

## 6.6 Sociální a zdravotní služby

Město nabízí značný rozsah sociálních služeb. Příspěvková organizace města SENIOR Otrokovice nabízí odlehčovací a pečovatelskou službu. Klienti mohou využít dva domovy pro seniory, domov se zvláštním režimem a denní stacionář. Ve městě působí Charita Sv. Anežky Otrokovice, která také poskytuje odlehčovací a pečovatelskou službu, terénní službu rodinám s dětmi a pro osoby bez přístřeší, humanitární pomoc, charitní šatníky a dluhové poradenství. Dále spravuje domov pro seniory, azylový dům, noclehárnu a azylový dům pro matky s dětmi.

Otrokovická pobočka spolku Naděje spravuje domov pro osoby se zdravotním postižením, týdenní a denní stacionář, sociálně terapeutickou dílnu a chráněné bydlení. Dále ve městě nabízí své služby nízkoprahové zařízení pro mládež. Pro občany je k dispozici výdejna potravinové a nábytkové banky. Velká část zdravotnických služeb je poskytována v městské poliklinice, která je příspěvkovou organizací města.

## 6.7 Občanská vybavenost

Ve městě se nachází i další občanská vybavenost, tj. knihovna, hřbitov, hasičská zbrojnice, lékárny, maloobchodní prodejny, restaurace. Komunální služby, tj. svoz odpadu, údržbu

komunikací a městské zeleně a správu hřbitova, zajišťuje městská organizace Technické služby Otrokovice, s. r. o. Hlavní činností městské společnosti TEHOS, s. r. o., je dodávka tepelné energie pro vytápění a přípravu teplé vody. Spravuje a provozuje městské koupaliště a rekreační oblast Štěrkovské, sportovní haly, sportovního areál Trávníky a Bařov.

Na území města se nachází více než 90 dětských hřišť a sportovišť. Další sportovní využití občanům nabízí dva fotbalové kluby, florbalový klub, sokolovna, motokárová dráha a několik sportcenter.

## 6.8 Kultura

V průběhu roku se v Otrokovicích konají rozmanité kulturní, společenské a sportovní akce. Město podporuje a rozvíjí spolkovou činnost dotačním programem.

Na kulturním vyžití občanů se podílí také několik kulturních spolků, dvě sdružení dobrovolných hasičů a tři kluby důchodců.

## 6.9 Symboly města

Heraldický znak města byl vytvořen místním umělcem Vladimírem Doleželem v roce 1970. Spojuje lipový list, zastupující Otrokovice, a krojidlo, symbolizující původní samostatnou obec Kvítkovice. Tato kombinace odkazuje na tradiční znaky obou obcí, které bývaly používány na jejich obecních pečeti a razítkách. V případě Otrokovic se jednalo o listnatý strom znázorňující nejprve jabloň a následně lípu. U Kvítkovic se jednalo o krojidlo, součást pluhu zasazeného před radlicí. Modrá a stříbrná, případně bílá barva znaku nejpravděpodobněji odkazuje na spojení dvou řek (Ovesný, © 2024b).

Vlajka města, která byla udělena městu předsedou Poslanecké sněmovny v roce 2001, vychází ze znaku a sdílí s ním stejnou symboliku (Registr komunálních symbolů, 2024).



Obrázek 2 Znak města Otrokovice a jeho vývoj, praporek města  
Zdroj: Ovesný, © 2024a

## 6.10 Správa města

Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města. Dalšími orgány města je rada města, starostka, městský úřad a zvláštní orgány jako je městská policie.

Zastupitelstvo města Otrokovice, které má 23 členů, je voleno na čtyřleté volební období a má zřízeno finanční a kontrolní výbor. Zastupitelstvo má pravomoc rozhodovat o věcech v rámci samostatné působnosti, do níž „patří záležitosti, které jsou v zájmu města a občanů města, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů města nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním úřadům jako výkon státní správy, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti města svěřil zákon“ (Česko, © 2024).

Jedná se především o pravomoc (Česko, © 2024):

- „schvalovat program rozvoje města, střednědobý výhled rozpočtu obce, rozpočet, závěrečný účet a účetní závěrku,
- zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy, příspěvkové organizace a organizační složky, obecní polici, výbory,
- rozhodovat o založení nebo rušení právnických osob, delegovat zástupce na valnou hromadu nebo do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast (pokud není rada města jako jediný společník),
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce, rozhodovat o vyhlášení místního referenda,
- navrhopvat změny katastrálních území, schvalovat dohody o změně hranic a o slučování obcí, rozhodovat o spolupráci s jinými obcemi, o zřízení a názvech částí města, o názvech ulic a dalších veřejných prostranství,
- volit starostu, místostarosty a další členy rady, stanovit počet členů rady,
- udělovat čestné občanství a ceny města.“

Rada města je výkonný orgán v oblasti samostatné působnosti, který je odpovědný ze své činnosti zastupitelstvu. Radu města Otrokovice tvoří starostka, místostarosta a další tři členové. V čele rady stojí starostka, která zastupuje město navenek. Rada města zřídila jako své poradní orgány komisi dopravy a bezpečnosti provozu; mládeže a sportu; školství a kultury; životního prostředí a rozvoje města. Pro místní části Bařov; Kvítkovice a Letiště;

Střed a Újezdy; Trávníky a Přednádraží zřídila komise, které mají za cíl přenášet radě návrhy a iniciativy týkající se oprav, údržby a investic v dané místní části (Otrokovice, 2024a).

Radě města je v rámci pravomocí zejména vyhrazeno (Česko, © 2024):

- „zabezpečovat hospodaření podle schváleného rozpočtu,
- plnit vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem, s výjimkou obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele,
- rozhodovat ve věcech města jako jediného společníka obchodní společnosti,
- vydávat nařízení města,
- projednávat a řešit návrhy, připomínky od členů zastupitelstva nebo komisí rady, přezkoumávat na základě podnětů přijatá opatření, kontrolovat plnění úkolů městským úřadem a komisemi v oblasti samostatné působnosti obce,
- stanovit rozdělení pravomocí v městském úřadu, schvalovat organizační řád, zřizovat odbory a oddělení, na návrh tajemníka jmenovat vedoucí odborů, stanovit celkový počet zaměstnanců úřadu,
- zřizovat komise rady, jmenovat jejich předsedy a členy,
- stanovit pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností,
- schvalovat účetní závěrku příspěvkové organizace.“

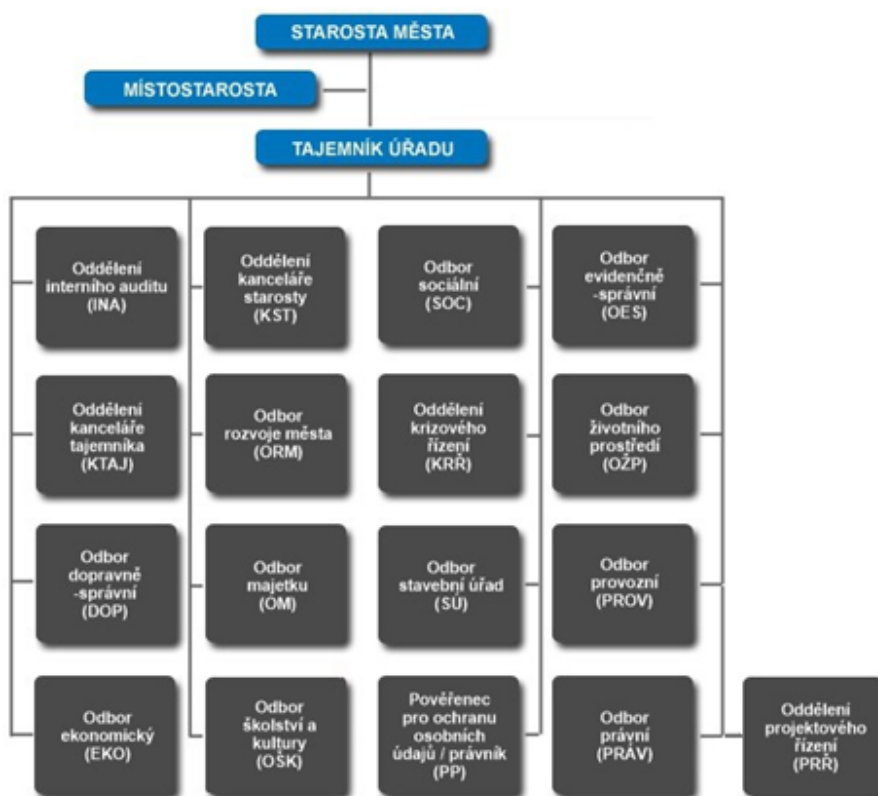
Městský úřad Otrokovice tvoří starostka, místostarosta, tajemnice městského úřadu a další zaměstnanci města zařazení do tohoto úřadu. Úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada města, rozhoduje v případech stanovených zákonem o obcích nebo jinými zákony, a především vykonává přenesenou působnost s výjimkou těch věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města (Otrokovice, 2024c).

„Orgány města vedle spravování vlastních záležitostí města rovněž vykonávají státní správu, kterou na ně přenesl stát, a to ve správním obvodu samotného města a dále ve správním obvodu obce s pověřeným obecním úřadem (tj. i pro obce Bělov a Tlumačov) a ve správním obvodu obce s rozšířenou působností (tj. i pro město Napajedla a pro obce Bělov, Halenkovice, Komárov, Oldřichovice, Pohořelice, Spytihněv, Tlumačov a Žlutava)“ (Otrokovice, 2024c).

Tajemnice městského úřadu je odpovědná za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostce. Zejména zajišťuje (Česko, © 2024):

- „výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě nebo zvláštnímu orgánu,
- plní úkoly uložené mu zastupitelstvem, radou nebo starostkou,
- stanovuje podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům,
- plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů,
- vydává spisový, skartační a pracovní řád a vnitřní směrnice, nevydává-li je rada.“

Město Otrokovice má v současné době 160 zaměstnanců v rámci jedenácti odborů a pěti samostatných oddělení. Pověřenec pro ochranu osobních údajů je přímo podřízen tajemnici úřadu. Úřad sídlí v pěti objektech na náměstí 3. května, Hložkově ulici a v ulici Na Uličce.



Obrázek 3 Organizační struktura města Otrokovice  
Zdroj: Otrokovice, 2024b

Systém vedení města je strukturován do čtyř úrovní. První stálá úroveň je strategická a zahrnuje starostku, místostarostu, tajemnici úřadu a případně vedoucího oddělení interního auditu. Druhá systémová úroveň řízení zahrnuje tajemnici a vedoucí jednotlivých odborů

a samostatných oddělení. Třetí úroveň je věnována operativnímu řízení v rámci jednotlivých útvarů. Poslední dynamická úroveň řízení zahrnuje projektové řízení, kdy jsou týmy pro jednotlivé projekty sestavovány účelově vedením po dobu trvání daného projektu (Otrokovice, 2024d).

Propojení jednotlivých úrovní řízení je dáno prostřednictvím jednotlivých vedoucích, kdy vedoucí dané úrovně je členem týmu vyšší úrovně. Tím je zabezpečeno delegování jednotlivých úkolů či jejich částí včetně příslušných pravomocí a odpovědnosti (Otrokovice, 2024d).

### **Kompetence jednotlivých odborů a samostatných oddělení (Otrokovice, 2024b):**

Oddělení kanceláře starostky zajišťuje úkoly spojené s administrativní podporou činnosti starostky a místostarosty. To zahrnuje organizaci jednání zastupitelstva a rady, servis pro výkon funkcí a organizaci záležitostí s partnerskými městy. Stará se o informování veřejnosti o činnosti města. Vedle toho vede evidenci žádostí o informace, peticí, stížností a podnětů.

Oddělení kanceláře tajemníka zajišťuje personální servis pro úřad. Jeho činnost zahrnuje personální agendu zaměstnanců města a členů orgánů města. Také se stará o vztahy s odborovou organizací a plní úkoly obecního úřadu v souvislosti s řízením o střetu zájmů.

Odbor školství a kultury má za úkol zabezpečit plnění úkolů v oblastech spojených s dětmi, mládeží, vzděláváním, kulturou a sportem. Odbor rovněž zajišťuje agendu veřejné podpory, provoz městské knihovny, evidenci válečných hrobů a státní památkové péče.

Oddělení interního auditu plní úkoly dle zákona o finanční kontrole, provádí veřejnosprávní kontrolu u příspěvkových organizací města, vede evidenci kontrol, pomáhá kontrolnímu výboru zastupitelstva a zabezpečuje interní systém oznamování porušení práva.

Odbor stavební úřad má vymezení přenesené působnosti jako stavební úřad. Dále má za úkol označování budov čísly, přidělování popisných a evidenčních čísel a rozhodování o přečíslování na žádost vlastníka budovy.

Oddělení projektového řízení koordinuje přípravu a realizaci projektů města, zajišťuje podporu řízení projektů a zpracování žádostí o finanční podporu z fondů EU a dalších veřejných zdrojů a vytváří projektové záměry pro město.

Odbor ekonomický se specializuje na finanční řízení města, zahrnující zpracování rozpočtu, správu financí, controlling, účetnictví a plnění daňových povinností. Věnuje se problematice



veřejné podpory. V rámci své přenesené působnosti se také zabývá kontrolou hazardních her a návykových látek a správou místních poplatků.

Oddělení krizového řízení zabezpečuje přípravu povodňového plánu města, řídí činnost bezpečnostní rady a krizového štábu, zatímco v přenesené působnosti plní úkoly obecního úřadu a obce s rozšířenou působností podle specifických zákonů a zajišťuje přípravu podkladů pro starostku při plnění jejích úkolů v této oblasti.

Odbor majetku města spravuje majetek, včetně nemovitostí, bytů, pozemků. Zajišťuje evidenci, připravuje smlouvy a zastupuje město ve správních řízeních ohledně majetku, včetně odstraňování vozidel a řešení majetkových škod.

Odbor rozvoje města má široké pole působnosti v plánování a realizaci strategických rozvojových dokumentů, včetně investičních akcí a územního plánování. Zajišťuje centrální nakupování pro město a správu veřejných zakázek.

Odbor životního prostředí má na starosti ochranu životního prostředí a zvířat, plní úkoly obce podle zákonů týkajících se ochrany přírody, veterinární péče, nakládání s odpady a ochrany ovzduší a spolupracuje s hygienickou stanicí.

Odbor dopravně-správní zajišťuje plnění úkolů v oblasti veřejné dopravy, silničního hospodářství a dopravy, včetně spolupráce na přípravě a realizaci dopravních staveb, a plnění úkolů jako dopravní úřad, drážní správní úřad, silniční správní úřad.

Odbor sociální se zabývá plánováním a analýzou sociálních služeb. Řídí činnost klubů důchodců, provádí sociální šetření a spolupracuje s poskytovateli sociálních služeb. Koordinuje veřejnou finanční podporu. Je oprávněn provádět veřejnosprávní kontrolu žadatelů o finanční podporu a zastupovat město v různých oblastech sociální péče, včetně výkonu opatrovnictví a zvláštní péče.

Odbor právní poskytuje právní službu, zastupuje město před soudy a orgány veřejné moci, vymáhá finanční pohledávky a projednává přestupky a vymáhání daní.

Právník, pověřenec pro ochranu osobních údajů, plní úkoly pověřence pro město, připravuje návrhy právních a vnitřních předpisů města.

## 7 INTERNÍ PR MĚSTA OTROKOVICE

Přestože město využívá určitou škálu nástrojů interního PR, jejichž přehled je uveden v následujících kapitolách, není zpracován strategický plán interního PR nebo komunikace. K měření dochází pouze u některých nástrojů bez systematického zhodnocení účinnosti a efektivity. Činnosti související s interním PR nejsou koordinovány jedním odborem, nejsou začleněny pod jedno centrální řízení nebo dohled jednoho odboru. Místo toho jsou tyto aktivity rozptýleny po různých útvech, čímž dochází k rozptýlení odpovědnosti a koordinace. Na hodnocení spokojenosti s vybranými komunikačními nástroji ze strany zaměstnanců je zaměřena výzkumná část práce.

### 7.1 Nástroje interního PR

V rámci interního PR na úřadě hraje klíčovou roli osobní komunikace. Tento nástroj představuje přímou, obousměrnou a interaktivní formu komunikace, která umožňuje přenos informací a sdílení názorů mezi zaměstnanci a vedením, i mezi zaměstnanci navzájem.

Další nástroje interního PR, které město v současnosti využívá:

#### 7.1.1 E-mailová komunikace

V rámci interního PR je e-mailová komunikace zásadní nástroj pro přenos informací a koordinaci práce na úřadě. Většina důležitých informací je předávána právě prostřednictvím e-mailu, což zajišťuje rychlý a efektivní přenos zpráv a zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením.

E-mailová komunikace se využívá zejména k předávání informací vztahujících se k jednotlivým úkolům a projektům. Zaměstnanci dostávají prostřednictvím e-mailu pokyny, upozornění na termíny a další relevantní informace související s jejich pracovními povinnostmi.

Dalším využitím e-mailové komunikace je rozesílání pozvánek na eventy nebo školení. Tímto způsobem získávají zaměstnanci snadno informace o důležitých událostech v rámci organizace.

E-mailová komunikace je přístupná pouze pro zaměstnance, kteří mají přístup k počítači a e-mailové poště. Tento faktor omezuje dostupnost informací pro ty zaměstnance, kteří nemají přístup k elektronickým prostředkům komunikace, a může vést k možným komunikačním bariérám v rámci organizace. Jedná se o šest pracovníků úklidu.

### 7.1.2 Porady

Porady slouží jako formální jednání vedení města, vedení městských organizací, vedoucích odborů nebo samostatných oddělení a zaměstnanců a jsou určené převážně k přenášení informací, zadávání a kontrole úkolů. Porady se konají na různých úrovních organizace a s různými účastníky.

Na nejvyšší úrovni se koná pravidelně po jednání rady města porada starostky a místostarosty s jednatelem městských společností a organizací. Slouží k informování o projednaných skutečnostech, řešení strategických problémů a k zadání úkolů dotýkajících se těchto organizací. Z porady je vyhotovován zápis s jednotlivými úkoly, který se na příští poradě vyhodnocuje a kontroluje se plnění daných úkolů.

Dalším typem porady je koordinační porada, která slouží k zajištění efektivního toku informací a koordinaci práce mezi všemi odbory a odděleními městského úřadu. Tato porada se pravidelně koná vždy v pondělí a účastní se jí starostka, místostarosta, tajemnice a vedoucí všech odborů a samostatných oddělení. Specifickým druhem porady je porada tajemnice úřadu s vedoucími odborů zajišťující správní činnosti. I z těchto porad je vyhotovován zápis s jednotlivými úkoly, který je na následující poradě vyhodnocován a je kontrolováno plnění zadaných úkolů.

Před jednáním rady města se koná koordinační porada tajemnice a vedoucích odborů a samostatných oddělení týkající se předkládaných materiálů k projednání radě města.

Na nižší úrovni se konají porady mezi vedoucími jednotlivých odborů nebo samostatných oddělení a jejich podřízenými. Tyto porady nemají pevně stanoveny termíny jednání, záleží pouze na daném vedoucím, zda-li je svolává či nikoliv, a jak pravidelně. Ze strany vedení neprobíhá kontrola konání těchto porad. Tyto porady mají za cíl koordinaci práce, slouží k zadávání a řešení konkrétních úkolů a problémů v rámci daného útvaru. Zápis z těchto porad není pravidelně zpracováván. Tajemnice úřadu se těchto porad dvakrát ročně účastní, aby hromadně informovala o nových záležitostech týkající se chodu úřadu. Přitom poskytuje zaměstnancům přímou zpětnou vazbu na jejich dotazy a připomínky.

Tento vícestupňový systém porad umožňuje městu efektivní řízení a koordinaci práce na úřadě a zajišťuje, že informace a rozhodnutí jsou předávány a sdílány mezi různými úrovněmi organizace. Nevýhodou je časová náročnost pro tajemnici úřadu a jednotlivé vedoucí útvarů.

### 7.1.3 Intranet

Intranet slouží především jako prostředek předávání, ukládání a prezentaci informací týkající se vnitřní činnosti úřadu. Je jedním ze zdrojů informací týkajících se vnitřních pravidel a norem úřadu, jako jsou směrnice a příkazy tajemnice. Zaměstnanci mají pomocí intranetu přístup k webinářům.

Intranet se nesoustředí na aktuální činnost úřadu ani na výstupy práce jednotlivých útvarů. V rámci tohoto zdroje chybí kvalitní a atraktivní obsah, který by zaměstnance na intranet pravidelně přiváděl. Intranet je přístupný pouze pro zaměstnance pracující na počítači a není dostupný externě.

### 7.1.4 Informační systém

Informační systém tvoří několik softwarových programů, které jsou provozované pro určené agendy. Softwary slouží k pořizování, zpracovávání a sdělování informací napříč úřadem nebo v rámci jedné agendy.

### 7.1.5 Organizační pravidla

Vnitřní směrnice úřadu slouží jako důležitý nástroj pro standardizaci postupů, procesů a chování zaměstnanců v rámci organizace. Jejich přehled a přesné znění naleznou zaměstnanci na intranetu a jsou povinni se s nimi seznámit. O novém interním předpisu jsou informováni e-mailem.

### 7.1.6 Osobní hodnocení

Osobní hodnocení má standardizovanou formu pro všechny zaměstnance, výstupem je písemná hodnotící zpráva. Jedná se o hodnocení zaměstnance jeho přímým vedoucím.

Vzhledem k tomu, že hodnocení na úřadu neprobíhá pravidelně, není možné zajistit konzistentní a objektivní posouzení výkonnosti zaměstnanců. 360stupňové hodnocení, které by umožňovalo zpětnou vazbu nejen od nadřízených, ale i podřízených, kolegů a případně i externích zainteresovaných osob, není na úřadu nastaveno.

### 7.1.7 Eventy, teambuildingové akce

Město pro své zaměstnance pořádá dva eventy - Sportovní den a Vánoční setkání. Akce jsou organizovány provozním odborem a hrazeny z Fondu zaměstnavatele města Otrokovice.

Jsou určeny pro všechny zaměstnance, včetně strážníků městské policie, a uvolněné členy rady města.

Sportovní den je akce pro zaměstnance konaná jednou ročně v areálu Štěrkovišť a slouží k posílení vztahů mezi zaměstnanci a vytvoření týmového ducha. Účastníci mohou soutěžit v týmech nebo společně vykonávat různé aktivity, což pomáhá posilovat komunikační dovednosti a vzájemné porozumění. Pro účastníky je zajištěno občerstvení. V roce 2023 se účastnilo této akce přibližně 100 osob. Tento počet zahrnuje nejen pracovníky úřadu, ale také strážníky městské policie a zváni jsou také bývalí vedoucí útvarů města.

Vánoční společenské setkání, které se koná na přelomu listopadu a prosince v prostorách Otrokovické besedy, představuje nejen formu odměny pro zaměstnance, ale také příležitost, kdy vedení města vyjadřuje poděkování a uznání za jejich nezbytný přínos a úsilí po celý rok. Účelem tohoto setkání je posílení vztahů mezi zaměstnanci. Při této příležitosti mají kolegové možnost navzájem se lépe poznat, což napomáhá vytvářet silnější vazby mimo pracovní prostředí. Neformální část setkání poskytuje zaměstnancům příjemnou možnost odpočínutí. Je to čas, kdy si mohou vychutnat příjemný večer bez pracovních starostí a nabrat novou energii pro nadcházející rok. V roce 2023 se účastnilo této akce přibližně 110 osob. I v tomto případě jsou také zváni strážníci městské policie a bývalí vedoucí útvarů města.

Vedení města se s vedoucími odborů a samostatných oddělení jedenkrát ročně setkává na dvoudenní výjezdní poradě, která má ale převážně pracovní charakter. V rámci neformálního večera se využívá tento čas na posílení vztahů mezi vedením a vedoucími.

V rámci úřadu se nekonají teambuildingové akce na úrovni jednotlivých odborů nebo oddělení.

#### **7.1.8 Školení, vzdělávání**

Cílem vzdělávání zaměstnanců a účasti na odborných konferencích, na které je z rozpočtu města vyčleněno téměř 1 mil. Kč, je zvyšování odbornosti a kvalifikace zaměstnanců pro další výkon práce. Vzdělávací aktivity v úřadu probíhají formou prezenčních školení i webinářů, které mezi zaměstnanci získávají rostoucí popularitu.

Za rok 2022 se každý zaměstnanec v průměru zúčastnil školení v rozsahu 6 školících dnů. V případě úředníků, kterým ukládá zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, odškolení minimálně 18 dnů za 3 roky, je tento počet dodržován.

Zákon také vyžaduje, aby úřad vypracovával plány vzdělávání na tříleté období, jež jsou po uplynutí hodnocena a aktualizována. Stejný postup úřad uplatňuje také u neúřednických profesí, kde sleduje potřebu dalšího odborného růstu. Úřad poskytuje speciální vzdělávání úředníků v oblasti cizích jazyků s ohledem na jejich využitelnost při výkonu povolání. V roce 2022 se studia anglického jazyka zúčastnilo 42 zaměstnanců. Někteří zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím vzdělávacích programů napojených na aktuálně probíhající projekty, přičemž náklady na školení jsou již zahrnuty v rozpočtech těchto projektů.

Dále probíhají školení ke stávajícím i novým softwarům dle aktuálních požadavků jednotlivých uživatelů a na základě nově zřizovaných agend.

### 7.1.9 Benefity

Zaměstnancům jsou poskytovány různorodé benefity, které přispívají ke zlepšení pracovního prostředí a celkové spokojenosti zaměstnanců. Mezi nabízené benefity patří:

- příspěvek na podporu zdravotních, kulturních a sportovních aktivit či rekreaci,
- penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na stravování,
- sick days (zdravotní volno) umožňující neplánované volno v případě nemoci nebo neočekávaných zdravotních problémů,
- pružná pracovní doba mimo úřední dobu, která umožňuje flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem,
- home office pro rodiče mladších dětí a při péči o osoby blízké,
- finanční dar při 50. a 60. narozeninách zaměstnanců,
- finanční dar při 25. roku trvání pracovního poměru,
- finanční dar při odchodu do důchodu,
- kurzy výuky anglického jazyka pro rozvíjení jejich jazykových dovedností.

Pro zvýšení komfortu čerpání těchto benefitů byla v roce 2022 zavedena elektronická Cafeterie od společnosti Edenred CZ, s. r. o., která umožňuje zaměstnancům čerpat některé benefity pomocí elektronických nástrojů.

### **7.1.10 Společenská odpovědnost organizace**

Město nemá zpracovanou koncepci CSR, natož s interním cílením. V rámci sociální oblasti společenské odpovědnosti podporuje město jednotlivé iniciativy, které mají za cíl posílit vztahy mezi zaměstnanci a podpořit pozitivní vnitřní kulturu. Mezi tyto iniciativy patří účast v projektu „Do práce na kole“ s motivací zaměstnanců k neautomobilové dopravě nebo sbírka použitých kol pro Afriku. Město společně s Technickými službami Otrokovice provozuje Nábytkovou banku, která plní jak sociální, tak ekologickou funkci. Město podporuje Charitní šatník a Potravinovou banku. Zapojení města do projektu „Sázíme budoucnost“ umožňuje strávit společný čas, mít společné zážitky, a především udělat něco pro přírodu. Cílem je výsadba stromů a keřů v předem vytipovaných místech. Město spolupracuje při realizaci tradiční vánoční sbírky „Vánoční hvězda“ na podporu Dětské kliniky Fakultní nemocnice Olomouc. Ze strany města chybí aktivnější pobídky pro zaměstnance k zapojení do účasti na těchto projektech.

### **7.1.11 Adaptace nového zaměstnance**

Město nemá vypracován adaptační program pro nové zaměstnance. O novém kolegovi jsou zaměstnanci informováni e-mailem. Tajemnice úřadu společně s příslušným vedoucím osobně představí nového zaměstnance na daném útvaru.

### **7.1.12 Zasedání zastupitelstva**

Zastupitelstvo města Otrokovice zasedá většinou šestkrát ročně. Jedná se o zásadní zdroj informací pro zaměstnance. Rozhodnutí, které zastupitelstvo činí, mají vliv na fungování celého úřadu. Informace a úkoly vyplývající z jednání zastupitelstva interpretuje a sdílí tajemnice úřadu v rámci systému porad.

## **7.2 Ostatní komunikační nástroje**

Město disponuje několika informačními kanály, které primárně slouží k informování veřejnosti. Avšak i pro zaměstnance představují tyto zdroje informační prostředek. Posilují jejich pocit sounáležitosti s městem a umožňují jim být lépe informováni o klíčových událostech, projektech a strategických směrech města.

### **7.2.1 Magazín Otrokovické noviny**

Magazín Otrokovické noviny slouží k informování o důležitých událostech, plánovaných a dokončených projektech a aktivitách města, nabízí rozhovory s významnými osobnostmi

města, program kulturních a sportovních akcí a společenskou kroniku. Tento magazín je dostupný také online na webových stránkách města. I když se nejedná přímo o interní časopis, přispívá k budování povědomí a image města.

Pro zaměstnance není vytvářen samostatný interní magazín nebo newsletter.

### **7.2.2 Webové stránky**

Webové stránky jsou pro zaměstnance cenným zdrojem informací. Naleznou na nich úřední desku, kontakty na vedení a zaměstnance, usnesení rady a zastupitelstva, strategické dokumenty, projekty města, mapové podklady města a městské zpravodajství.

### **7.2.3 Sociální sítě**

Město aktivně komunikuje prostřednictvím sociálních sítí Facebook a YouTube. Obsah na sociální sítě připravuje tisková mluvčí města, která je zodpovědná za tvorbu a sdílení relevantních zpráv, událostí a aktualit souvisejících s městem.

### **7.2.4 Výroční zpráva**

Každoroční výroční zpráva města shrnuje činnost města a úřadu za předcházející kalendářní rok. Zejména zobrazuje statistiky, zhodnocení plnění stanovených cílů, informace o strategických projektech, které byly realizovány a údaje o finančním hospodaření. Pro zaměstnance slouží jako základní zdroj informací za uplynulé období. Poskytování pravidelných aktualizací a podrobností o činnosti úřadu pomáhá zlepšit komunikaci a posílit pocit zapojení a informovanosti mezi zaměstnanci.

### **7.2.5 Munipolis**

Komunikační systém MUNIPOLIS umožňuje efektivní šíření informací o dění v Otrokovicích formou notifikací prostřednictvím webové a mobilní aplikace, e-mailů a SMS zpráv, informující o mimořádných událostech, odstávkách a dopravních omezeních, důležitých rozhodnutích z radnice a kulturních akcích.

### **7.2.6 Městská televize**

Zpravodajství v městské televizi TVS formou několika reportáží týdně zajišťuje ve spolupráci s tiskovou mluvčí města společnost J.D.Production, s.r.o. Vysílání je dostupné také online.



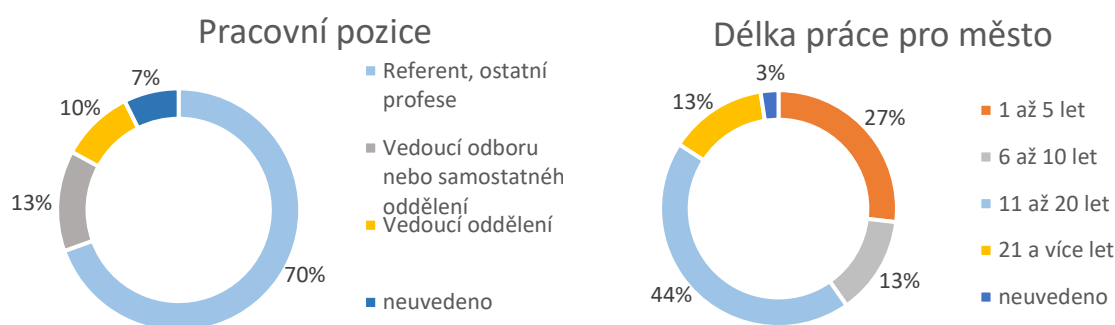
## 8 VÝZKUM A ANALÝZA INTERNÍHO PR A KOMUNIKACE

Jednorázový kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazování v období od 29. 2. 2024 do 18. 3. 2024. Před samotným sběrem dat byl proveden pretest dotazníku. Konkrétní formulace dotazníku byla konzultována s tajemnicí úřadu, vedoucím Oddělení kanceláře tajemníka a pověřencem pro ochranu osobních údajů. Pro dotazníkové šetření bylo využito elektronického sběru dat CAWI pomocí platformy Google Forms. Elektronický dotazník (viz příloha P1) byl tajemnicí úřadu rozeslán e-mailem 160 zaměstnancům města.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců města Otrokovice s interním PR a interní komunikací. Výzkum poskytuje komplexní pohled na tyto oblasti a umožní městu lépe přizpůsobit jednotlivé nástroje potřebám zaměstnanců a poslouží jako základ pro implementaci vhodných strategií s cílem posílit interní a komunikační procesy v úřadu. Analýza pomůže lépe porozumět, které nástroje interního PR jsou v úřadu nejvíce ceněny, jak jsou využívány, kde je možnost jejich zlepšení nebo rozšíření o nové formy. Část výzkumu byla zaměřena na současný stav interní komunikace. Některé výstupy z výzkumu jsou porovnány s výzkumem města Otrokovice týkající se interní komunikace, který se uskutečnil v roce 2013.

### 8.1 Vyhodnocení výzkumu

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 zaměstnanců, z toho 50 žen a 22 mužů, 10 respondentů využilo možnosti neodpovědět. Zastoupení pracovních pozic a délku práce pro město Otrokovice vyjadřují následující grafy:



Obrázek 4 Pracovní pozice a délka práce pro město  
Zdroj: vlastní zpracování

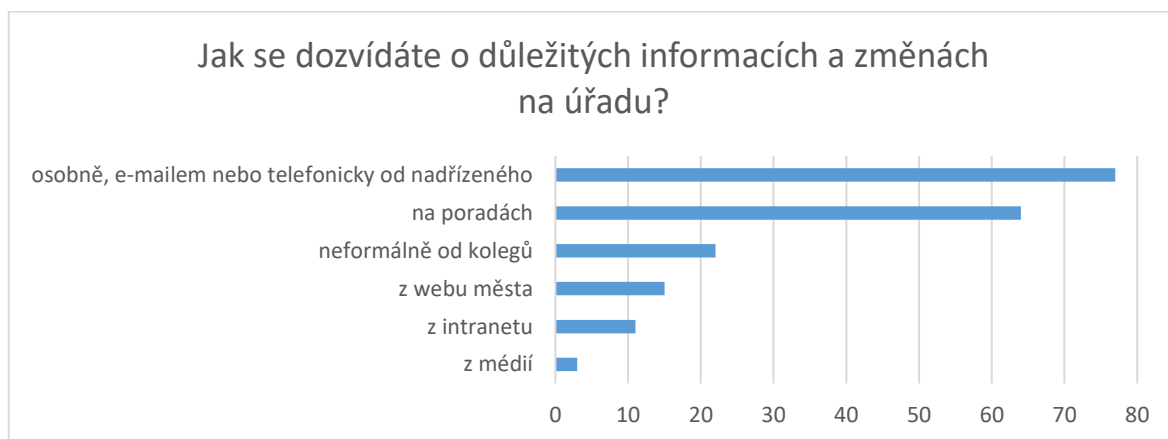
### 8.1.1 Vyhodnocení spokojenosti s interní komunikací

Cílem této části výzkumu je lépe porozumět preferencím, názorům a potřebám zaměstnanců v oblasti interní komunikace, identifikovat silné i slabé stránky a oblasti, které vyžadují zlepšení.

#### Zdroj důležitých informací pro zaměstnance

V rámci úřadu je převažujícím zdrojem důležitých informací a změn pro zaměstnance přímá komunikace s nadřízeným, a to buď osobním setkáním, e-mailem nebo telefonicky, což uvádí 94 % účastníků výzkumu. Dalším důležitým zdrojem informací je pro 78 % respondentů účast na poradách.

Výzkum ukázal, že neformální výměna informací s kolegy je v rámci úřadu také zdrojem, jak se dozvědět o důležitých informacích a změnách na úřadu. Tento způsob sdílení informací uvádí čtvrtina respondentů.



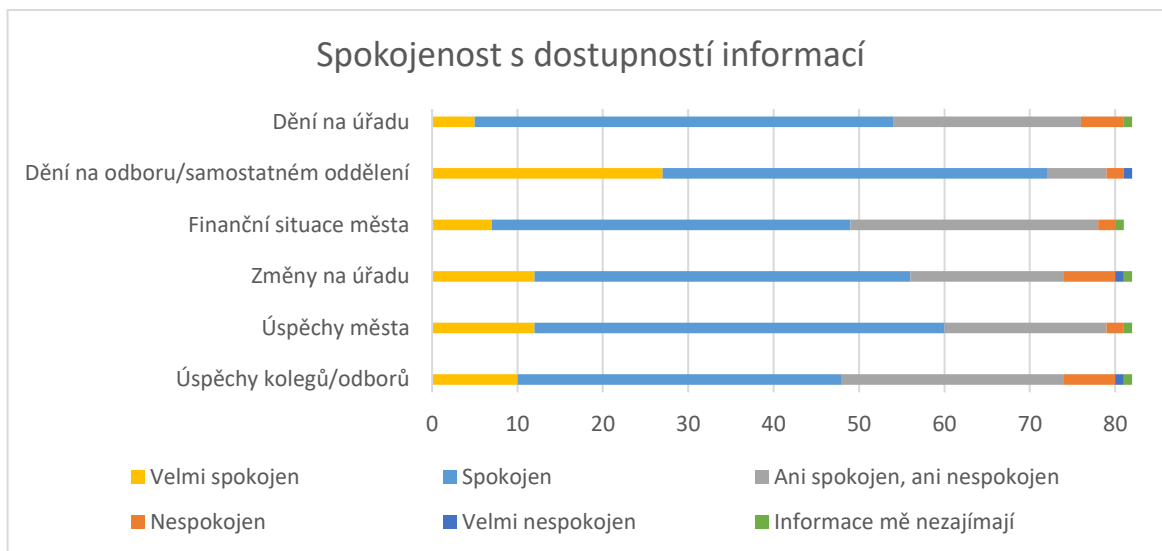
Obrázek 5 Způsob dozvídaní se důležitých informací a změn na úřadu  
Zdroj: vlastní zpracování

#### Spokojenost s dostupností informací

Dostupnost informací je významným aspektem pro všechny zaměstnance na úřadu. Z výzkumu vyplývá, že 66 % účastníků výzkumu je spokojeno s dostupností informací o dění na úřadu. Tato spokojenost vzrůstá, pokud se jedná o informace týkající se konkrétního útvaru, kde dosahuje 88 %.

Co se týče informací o finanční situaci města, 60 % respondentů je s dostupností těchto informací spokojeno. 68 % respondentů je spokojeno s dostupností informací o změnách, které na úřadě probíhají.

Zajímavé je zjištění, že respondenti vyjadřují větší spokojenost s dostupností informací o úspěších města, kde dosahuje 73 %, než s informacemi o úspěších jednotlivých odborů nebo konkrétních kolegů, kde spokojenost klesá na 59 %. Město pravděpodobně neklade dostatečný důraz na zveřejňování úspěchů útvarů nebo jednotlivců, což může vést v konečném důsledku k nižší spokojenosti zaměstnanců.



Obrázek 6 Spokojenost s dostupností informací  
Zdroj: vlastní zpracování

### Spokojenost s komunikací v rámci úřadu

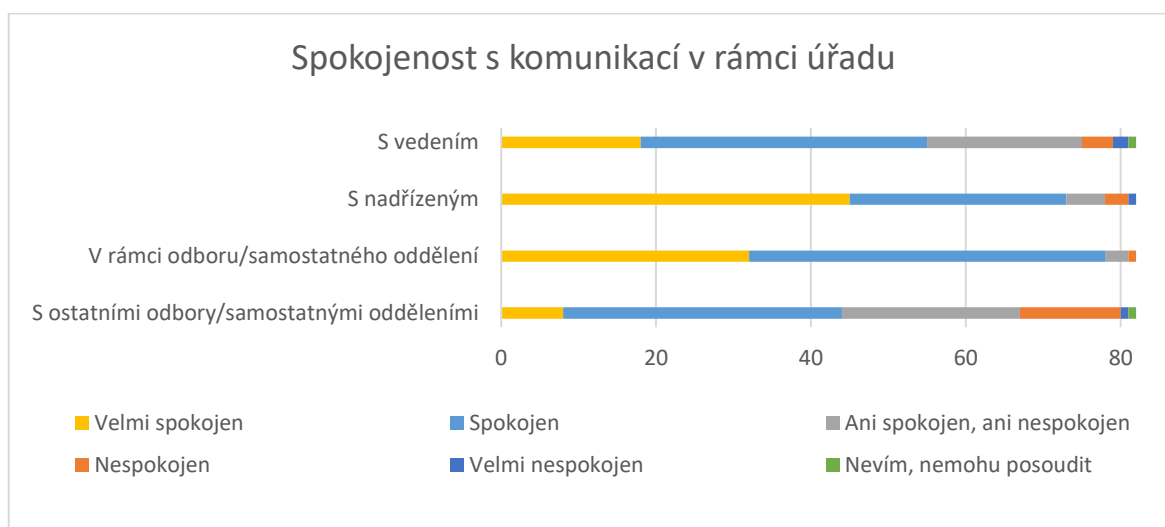
S interní komunikací na jednotlivých útvarech vyjadřuje spokojenost 95 % účastníků výzkumu. Tento vysoký stupeň spokojenosti naznačuje účinnou a pravidelnou komunikaci v rámci útvarů, která přispívá k efektivnímu fungování týmů. V porovnání s výzkumem v roce 2013 je spokojenost s komunikací o 29 % větší (Městský úřad Otrokovice, 2013).

Kromě toho je 89 % respondentů spokojeno s komunikací s nadřízenými, z čehož je velmi spokojeno více než polovina respondentů. Oproti roku 2013 se jedná o navýšení o 18 %, což svědčí o vzrůstající důvěře a otevřené komunikaci mezi podřízenými a vedoucími pracovníky (Městský úřad Otrokovice, 2013).

Nižší úroveň spokojenosti komunikace s vedením města naznačuje potenciální prostor pro zlepšení v oblasti komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace. Spokojeno je 67 % účastníků výzkumu.

Nejnižší míra spokojenosti je zaznamenána v rámci komunikace s ostatními útvary, kde pouze 54 % respondentů vyjádřilo spokojenost, z čehož je 16 % respondentů dokonce přímo nespokojeno. V porovnání s rokem 2013 se jedná o snížení spokojenosti o 2 % (Městský úřad Otrokovice, 2013). Tyto údaje identifikují potřebu zlepšení propojení mezi útvary a posílení komunikačních kanálů napříč organizací.

Z výzkumu dále vyplynulo, že v rámci komunikace s vedením jsou spokojeni více vedoucí útvarů (73 %), než referenti (68 %) a vedoucí oddělení (63 %).

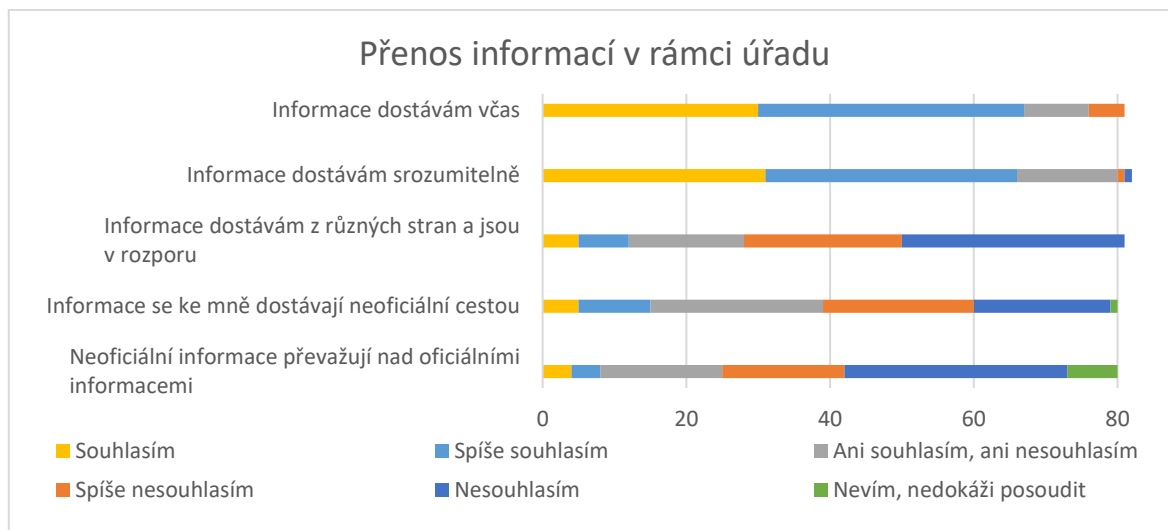


Obrázek 7 Spokojenost s komunikací v rámci úřadu  
Zdroj: vlastní zpracování

### Přenos informací

Z výzkumu je patrné, že více než 80 % účastníků výzkumu dostává informace včas a srozumitelně. Přestože více jak polovina respondentů nepocítuje, že by se k nim dostávaly informace neoficiální cestou, pocházely z různých zdrojů a byly rozporuplné, je 19 % respondentů přesvědčeno, že se k nim informace dostávají neoficiálními cestami, zatímco 15 % dotazovaných uvádí, že dostávají informace z různých stran a jsou v rozporu. 10 % účastníků výzkumu uvádí, že neoficiální informace převažují nad oficiálními.

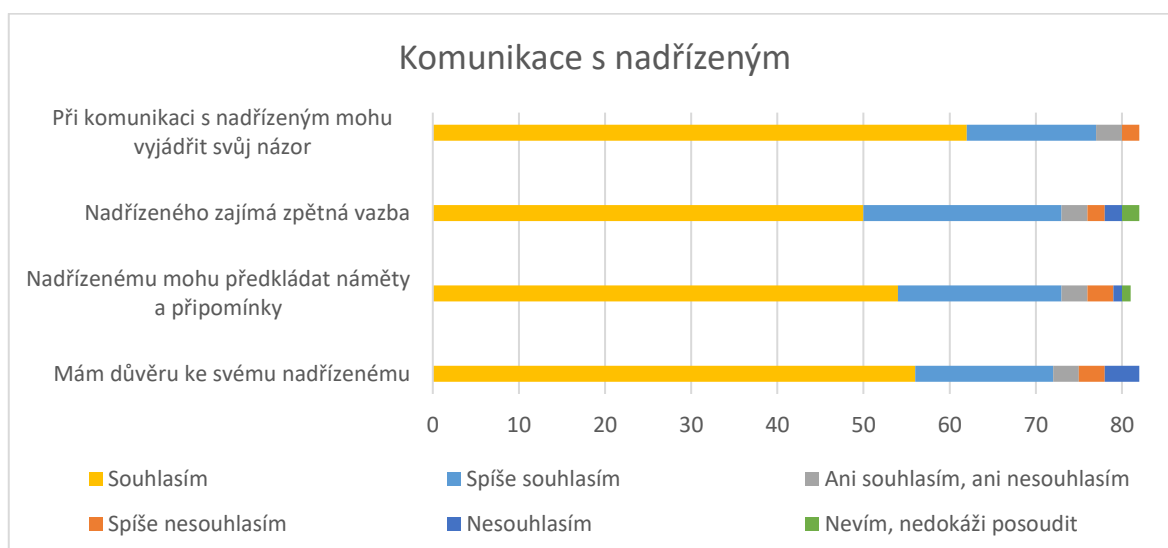
Vzhledem k tomu, že pouze malá část dotazovaných (4 z 82 zaměstnanců) uvedla konkrétní nedostatek informací k výkonu své práce, lze konstatovat, že převážně zaměstnancům informace nechybí. Z uvedených odpovědí vyplývá, že tyto zaměstnanci vnímají problémy spojené se zpožděním při distribuci informací, nedostatkem konkrétních faktů nezbytných pro práci a potřebou propojení informací mezi různými útvary.



Obrázek 8 Přenos informací v rámci úřadu  
Zdroj: vlastní zpracování

### Komunikace s nadřízeným

Respondenti vyjadřují velmi vysokou míru důvěry ke svým nadřízeným a vnímají možnost aktivního zapojení se do pracovního procesu prostřednictvím předkládání nápadů, připomínek a vyjádření vlastních názorů, přičemž zároveň pozitivně hodnotí aktivní zájem nadřízených o zpětnou vazbu. Při výzkumu v roce 2013 bylo hodnocení toho, zda-li se nadřízený zajímá názory a náměty svých podřízených, o 23 % nižší (Městský úřad Otrokovice, 2013).



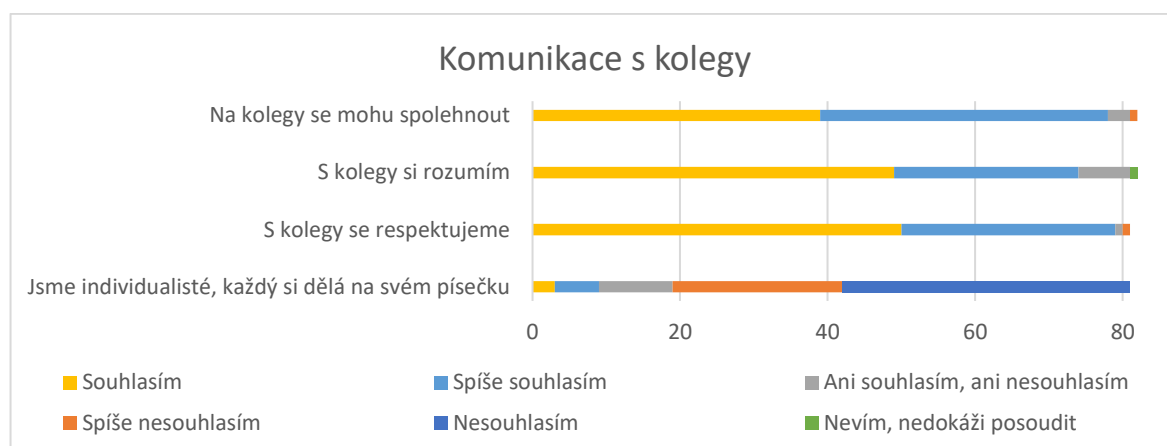
Obrázek 9 Komunikace s nadřízeným  
Zdroj: vlastní zpracování

### Vliv způsobu komunikace nadřízeného na podřízeného

77 % účastníků výzkumu si uvědomuje, že jejich nadřízení mají vliv na jejich pracovní výkony a pracovní chování. Tento vliv se projevuje prostřednictvím způsobu komunikace, jednání a chování nadřízených.

### Komunikace s kolegy

Výsledky výzkumu ukazují, že mezi kolegy na úřadu panuje vysoká míra respektu, porozumění a důvěry. Pouze menšina respondentů (11 %) souhlasí s tvrzením, že jsou individualisté, což naznačuje převažující tendenci k týmové spolupráci a podpoře mezi kolegy.



Obrázek 10 Komunikace s kolegy  
Zdroj: vlastní zpracování

### Bariéry bránící účinné komunikaci na úřadu

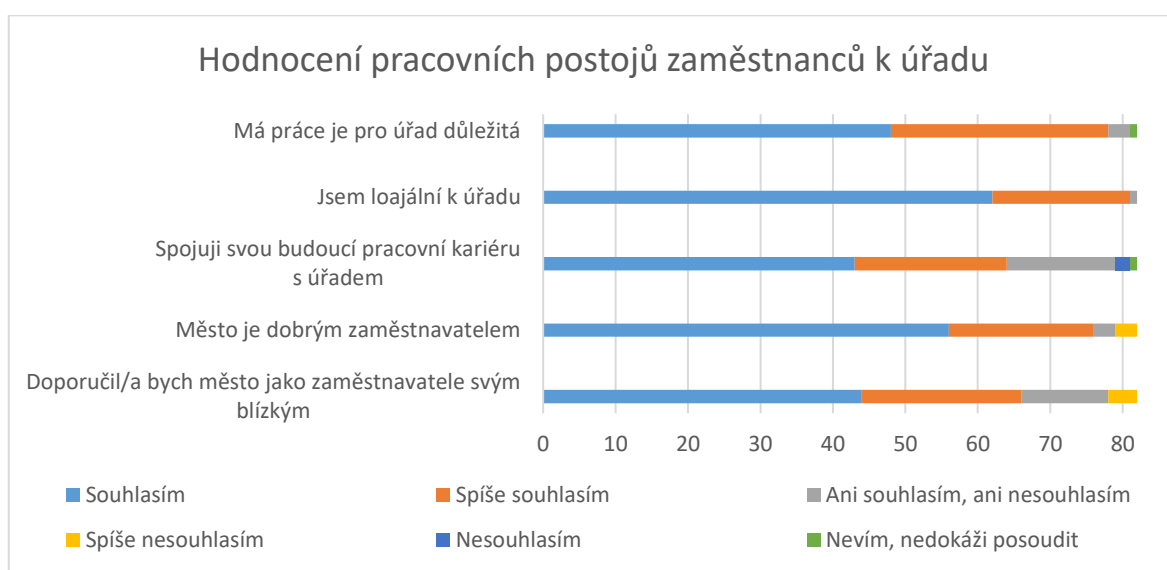
V rámci výzkumu identifikovalo bariéry bránící účinné komunikaci na úřadu 21 dotazovaných. Jednalo se především o nepředávání informací, což uvedli 4 respondenti. Dále osobní vztahy, složitý schvalovací proces a byrokracii, což uvedli 3 respondenti. 2 respondenti uvedli jako bariéru účinné komunikace předpojatost a nespravedlivý přístup k zaměstnancům. Dále respondenti uvedli v rámci jednotlivých odpovědí:

- vážnou komunikaci,
- slabší důvěru, individualismus, strach z kontroly práce,
- nedostatek teambuildingu,
- velké množství práce,
- soutěživost,

- rozsáhlé rozdělení kompetencí pracovníků a oddělení,
- neznalost problematiky, rozhodování od stolu,
- snahu zjednodušit si práci,
- neochotu, nezájem, nedostatek respektu, neochotu naslouchat,
- odlišné vnímání priorit.

### Hodnocení pracovních postojů k úřadu

Výsledky výzkumu ukazují, že většina účastníků výzkumu projevuje pozitivní postoj k úřadu jako zaměstnavateli a k jejich práci. Téměř všichni respondenti jsou loajální k úřadu (99 %), většina vnímá, že jejich práce je pro úřad důležitá (95 %) a uznává, že je město dobrým zaměstnavatelem (93 %). Město jako zaměstnavatele by doporučilo svým blízkým 80 % respondentů.



Obrázek 11 Hodnocení pracovních postojů zaměstnanců k úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci postoje ke spojení budoucí pracovní kariéry s úřadem vykazuje kategorie respondentů s nejkratší dobou působení na úřadu (1 až 5 let) nejvyšší míru souhlasu. Konkrétně 77 % dotazovaných z této kategorie plně souhlasí a 86 % s tím souhlasí nebo spíše souhlasí. S narůstající dobou působení na úřadu tato míra souhlasu postupně klesá. Například u zaměstnanců s odpracovanou dobou 21 a více let plně souhlasí pouze 36 % a 73 % s tím souhlasí nebo spíše souhlasí. Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že nespojují svou budoucí pracovní kariéru s úřadem. Vliv odpracované doby vyjadřuje následující tabulka:

Tabulka 2 Spojení budoucí pracovní kariéry s úřadem  
Zdroj: vlastní zpracování

	1 až 5 let	6 až 10 let	11 až 20 let	21 a více let
Souhlasím	77 %	55 %	44 %	36 %
Spíše souhlasím	9 %	27 %	33 %	36 %
Ani souhlasím, ani nesouhlasím	14 %	18 %	17 %	18 %
Nesouhlasím	0 %	0 %	3 %	9 %
Nevím, nedokáži posoudit	0 %	0 %	3 %	0 %

### Hodnocení pracovních aspektů zaměstnanců

Většina respondentů (98 %) zná organizační strukturu města a vazby mezi ní. 73 % účastníků výzkumu zná strategický plán města na následující léta, v porovnání s výzkumem z roku 2013 se jedná o navýšení o 17 % (Městský úřad Otrokovice, 2013).

V rámci spokojenosti s platovým ohodnocením je rozdělení odpovědí různorodější. Pouze 57 % účastníků výzkumu vyjadřuje spokojenost se svým platovým ohodnocením, přičemž 18 % plně souhlasí a 39 % spíše souhlasí. 21 % respondentů není s platovým ohodnocením spokojeno. V porovnání s rokem 2013 se jedná o mírné navýšení spokojenosti o 2 % (Městský úřad Otrokovice, 2013).

Nejvyšší spokojenost s platovým ohodnocením vykazuje kategorie vedoucích odborů a samostatných oddělení, kdy je spokojeno 90 % účastníků výzkumu. V rámci vedoucích oddělení je spokojeno 75 % respondentů. Nejnižší spokojenost, a to pouze 49 %, je v rámci referentských a ostatních pracovních pozicích. V rámci této kategorie zaměstnanců je úplně nespokojeno s platovým ohodnocením 14 % respondentů.

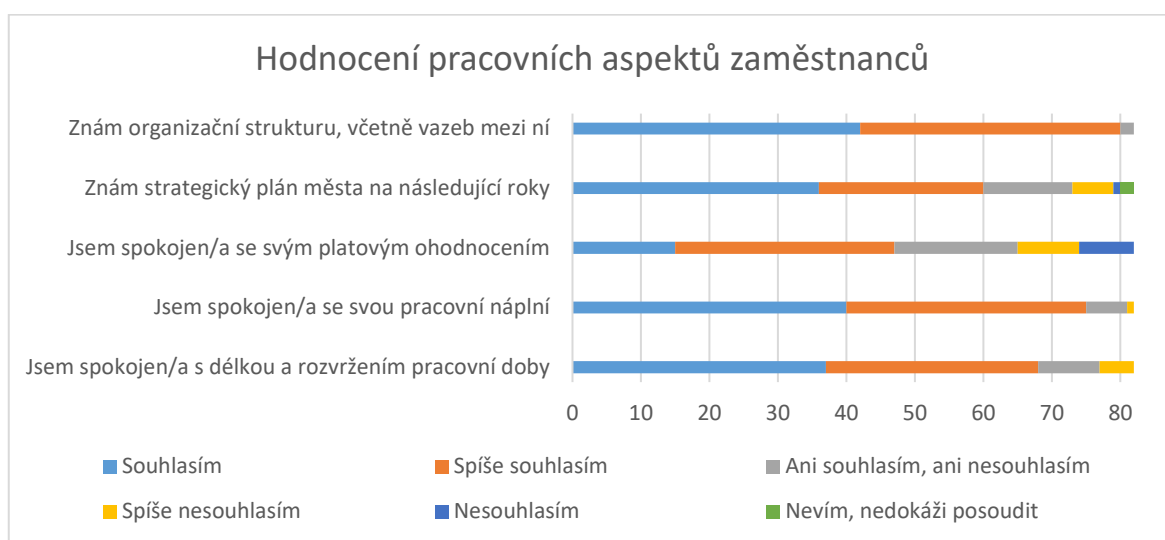
Tabulka 3 Spokojenost s platovým ohodnocením  
Zdroj: vlastní zpracování

	Referent, ostatní profese	Vedoucí oddělení	Vedoucí odboru, samostatného oddělení
Souhlasím	12 %	25 %	45 %
Spíše souhlasím	37 %	50 %	45 %
Ani souhlasím, ani nesouhlasím	25 %	13 %	0 %
Spíše nesouhlasím	12 %	13 %	9 %
Nesouhlasím	14 %	0 %	0 %



Nejméně spokojeni s platovým ohodnocením jsou účastníci výzkumu, kteří pracují pro město do 10 let, kdy 27 % respondentů není spokojeno nebo spíše nespokojeno. Vliv na to může mít skutečnost, že platy jsou určovány dle platových stupňů za odpracované léta.

Většina respondentů vykazuje vysokou míru spokojenosti (souhlasí nebo spíše souhlasí) se svou pracovní náplní (91 %), jedná se o 10 % lepší hodnocení než v roce 2013. O něco menší je spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby (83 %), byť je zde také patrné navýšení oproti roku 2013, kdy bylo spokojeno 77 % respondentů (Městský úřad Otrokovice, 2013).



Obrázek 12 Hodnocení pracovních aspektů zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

### Vztah zaměstnanců k práci

Z výzkumu vyplynulo, že 82 % respondentů práce baví, z čehož 27 % dokonce uvedlo, že je práce také zcela naplňuje. Jen 2 dotazovaní uvedli, že je práce nebaví a dělají ji jen proto, že musí vydělávat. Tito respondenti patřili mezi referenty.

Všichni vedoucí odborů a samostatných oddělení uvedli, že je práce baví a případně i zcela naplňuje. Mezi dotazovanými s referentskými a ostatními pozicemi vyjádřilo pozitivní postoj k práci 86 %. Z tohoto počtu uvedlo 63 %, že je práce baví, zatímco 23 % ji považuje také za zcela naplňující.

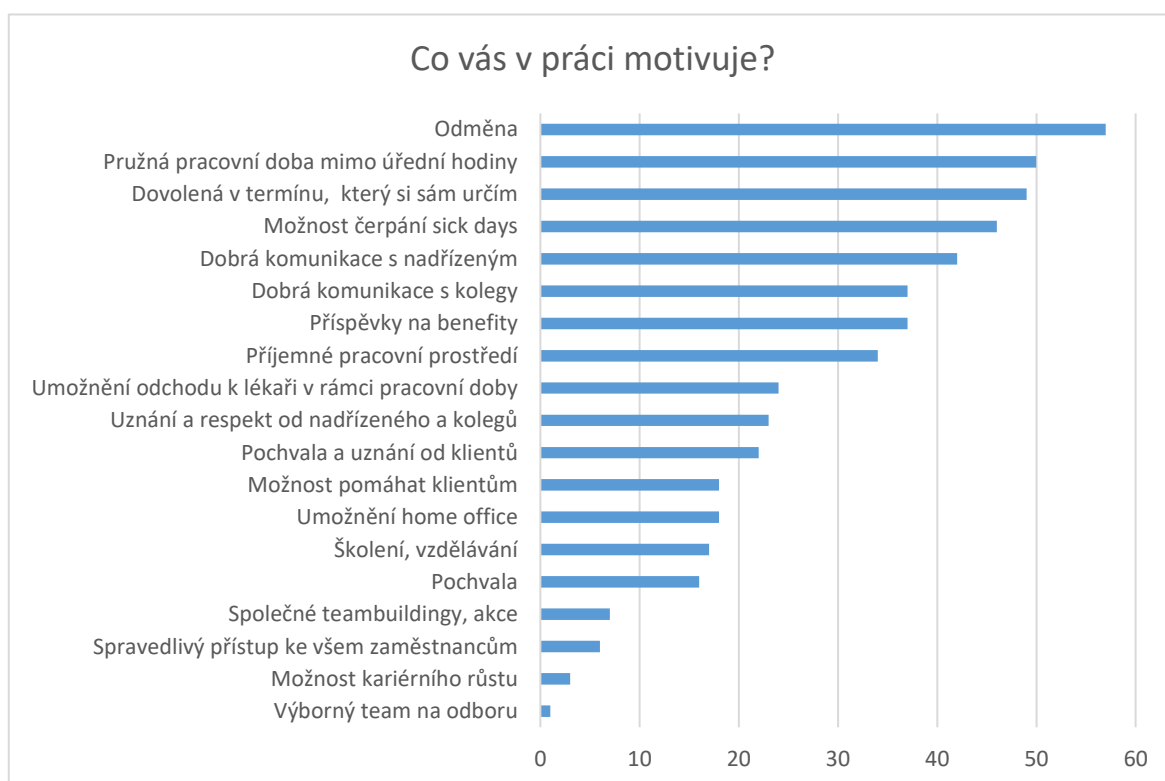
Existuje také menší skupina referentů a ostatních profesí (11 %), která zaujímá neutrální postoj, kdy nelze jednoznačně odpovědět, stejně jako čtvrtina zúčastněných vedoucích oddělení. Podrobnější informace jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4 Vztah zaměstnanců k práci  
Zdroj: vlastní zpracování

	Referent, ostatní profese	Vedoucí oddělení	Vedoucí odboru, samostatného oddělení
Baví a zcela naplňuje	23 %	25 %	64 %
Baví	63 %	50 %	36 %
Neutrální postoj, nelze jednoznačně odpovědět	11 %	25 %	0 %
Nebaví a dělám ji jen proto, že musím vydělávat	4 %	0 %	0 %

### Motivace

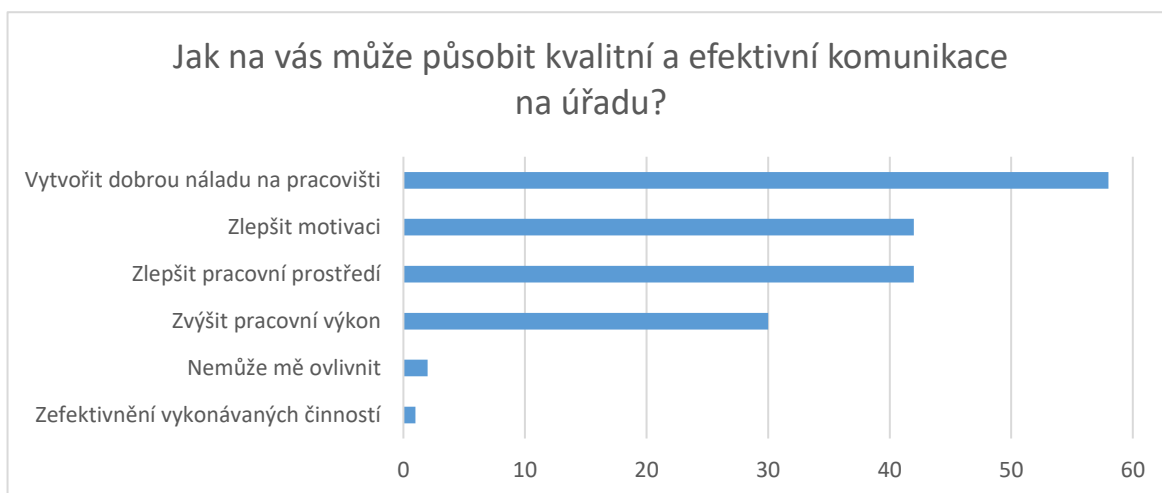
Podle výzkumu je zjevné, že respondenty v práci motivuje především odměna, kterou uvedlo 70 % účastníků výzkumu. Ukazuje se, že motivace odměnou vzrostla o 19 % oproti roku 2013 (Městský úřad Otrokovice, 2013). Dalšími podstatnými motivátory jsou pružná pracovní doba mimo úřední hodiny a možnost čerpání dovolené v libovolném termínu. Dalšími motivujícími faktory jsou možnost čerpání sick days, dobrá komunikace s nadřízeným a kolegy, příspěvky na benefity a příjemné pracovní prostředí.



Obrázek 13 Motivace zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování

### Působení kvalitní a efektivní komunikace

Z výzkumu vyplynulo, že kvalitní a efektivní komunikace na úřadu může mít různorodé pozitivní účinky na zaměstnance. Nejvíce účastníků výzkumu uvádí, že taková komunikace může vytvořit dobrou náladu na pracovišti (72 %). Pozitivním účinkem může být i zlepšení motivace a pracovního prostředí, což uvedlo 52 % respondentů. Zvýšení pracovního výkonu (37 %) je také jedním z faktorů, který může kvalitní a efektivní komunikace podporovat.



Obrázek 14 Působení kvalitní a efektivní komunikace na úřadu  
Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení pracoviště

V rámci hodnocení pracoviště vyjádřilo 89 % respondentů alespoň částečný souhlas (souhlasím nebo spíše souhlasím) s tím, že jejich pracoviště je plně vybaveno a umožňuje jim pohodlně pracovat. V roce 2013 vyjádřilo spojenost s pracovním prostředím 77 % dotazovaných (Městský úřad Otrokovice, 2013).

Z výzkumu vyplynulo, že by účastníci výzkumu chtěli zlepšit vybavení kanceláře (6 odpovědí) a chtěli by mít samostatnou kancelář (4 odpovědi). Respondenti v jednotlivých odpovědích také uvedli, že by v rámci změn nebo zlepšení na pracovišti chtěli doplnit nádoby na tříděný odpad v kuchyňkách, spolehlivější a kvalitnější tisk na centrální tiskárně, zajistit wifi v kancelářích a instalovat houpáčku.

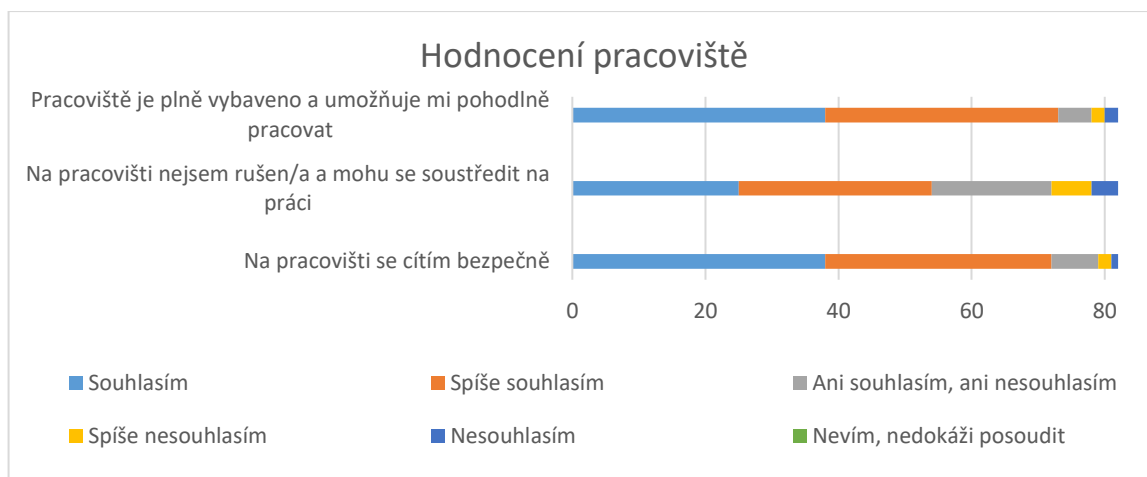
Dále účastníci výzkumu v jednotlivých odpovědích uvedli, že by chtěli změnit či zlepšit:

- komunikaci,
- motivaci k práci,

- více respektu k odborné činnosti,
- přístup kolegů, rovný přístup od vedoucích pracovníků,
- přehlednost, srozumitelnost a aktuálnost intranetu,
- zavést pracovní dobu 4:3 nebo snížit na 6 hodin/den,
- zrušit papírové propustky a zavést vhodnější program na docházku a elektronickou žádost o dovolenou,
- řešení psychohygieny,
- schopnost inovací a seberozvoje zaměstnanců,
- rozvázat pracovní poměr s nekvalifikovanými zaměstnanci.

S požadavkem na samostatnou kancelář může souviset výsledek výzkumu, kdy 30 % účastníků výzkumu souhlasí a 35 % spíše souhlasí s tvrzením, že na pracovišti nejsou rušeni a mohou se plně soustředit na práci. 22 % respondentů se k tomuto tvrzení staví neutrálně, zatímco menší podíl vyjádřil nesouhlas nebo spíše nesouhlas.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů se na pracovišti cítí bezpečně (46 % respondentů plně souhlasí a 41 % spíše souhlasí). Odpovídá to výsledkům výzkumu provedeného v roce 2013 (Městský úřad Otrokovice, 2013). Z pohledu rozdílů mezi pohlavími lze pozorovat podobné postoje k bezpečnosti na pracovišti. Jak ženy, tak muži vyjadřují převážně souhlasné nebo spíše souhlasné stanovisko k tomuto tématu, přičemž rozdíly mezi oběma skupinami jsou minimální.



Obrázek 15 Hodnocení pracoviště  
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci efektivity práce a využívání pracovní doby se vyjádřilo 18 dotazovaných, kteří identifikovali možné oblasti zlepšení:

- zavedení 4denního pracovního týdne,
- umožnění home office,
- menší byrokracii (méně papírování a podepisování),
- jasná pravidla pro vyplácení odměn, ocenění práce,
- nezahlcování úkoly, které nesouvisí s prací,
- neřešení jiných záležitostí při schůzce s podřízeným,
- podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem,
- pořízení MS Office 365 pro sdílení práce na jednom dokumentu,
- zjednodušení spisové agendy,
- zlepšení komunikace mezi odbory a zvýšení spolupráce s kolegy v rámci útvaru,
- zlepšení pochopení rolí a kompetencí v rámci dílčích pracovních pozic, sdílením informací, vzájemnou ochotou ke spolupráci, návazností jednotlivých činností.

### **8.1.2 Vyhodnocení spokojenosti s nástroji interního PR**

Tato část vyhodnocení je zaměřena na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nástroji interního PR. Cílem této části výzkumu je lépe pochopit, jak jsou tyto nástroje vnímány zaměstnanci, jejich efektivitu a možnosti pro jejich zlepšení nebo případné implementace nových forem.

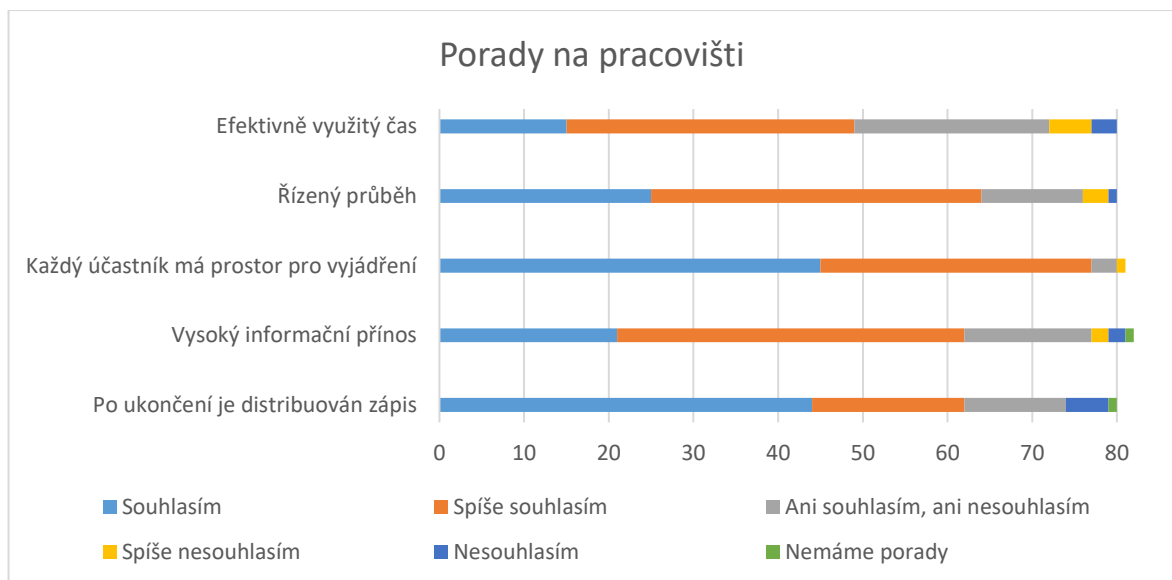
Mezi účastníky výzkumu jsou nejčastěji využívanými nástroji telefony, e-maily a osobní jednání, které denně využívá většina respondentů.

#### **Porady**

Výsledky výzkumu potvrzují, že není stanoveno konání pravidelných porad na všech útvarech. 28 % účastníků výzkumu uvádí, že porady využívají pouze několikrát ročně a 6 % respondentů uvádí, že se porad zúčastňuje ještě méně často. Z výzkumu je zřejmé, že vedoucí odborů a samostatných oddělení se zúčastňují porad častěji než vedoucí oddělení a referenti, což vyplývá také ze struktury systému nastavení porad.

Výzkum ukazuje, že většina dotazovaných hodnotí porady na svém pracovišti pozitivně. Nejvíce souhlasu je vyjádřeno s tím, že každý účastník má prostor pro vyjádření. Kladně jsou hodnoceny porady i v rámci řízeného průběhu a distribuce zápisu po jejich ukončení. Informační přínos porad je potvrzen u 76 % respondentů, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí. Co se týče efektivního využití času, to je hodnoceno méně pozitivně. Přestože 19 % souhlasí a 43 % respondentů spíše souhlasí, je zde i významný podíl odpovědí neutrálním postojem (29 %) a menší podíl nesouhlasů.

Zápis z porady je pro část účastníků výzkumu podstatným zdrojem informací, který využívají několikrát měsíčně. Třetina jej využívá k získávání informací několikrát ročně.



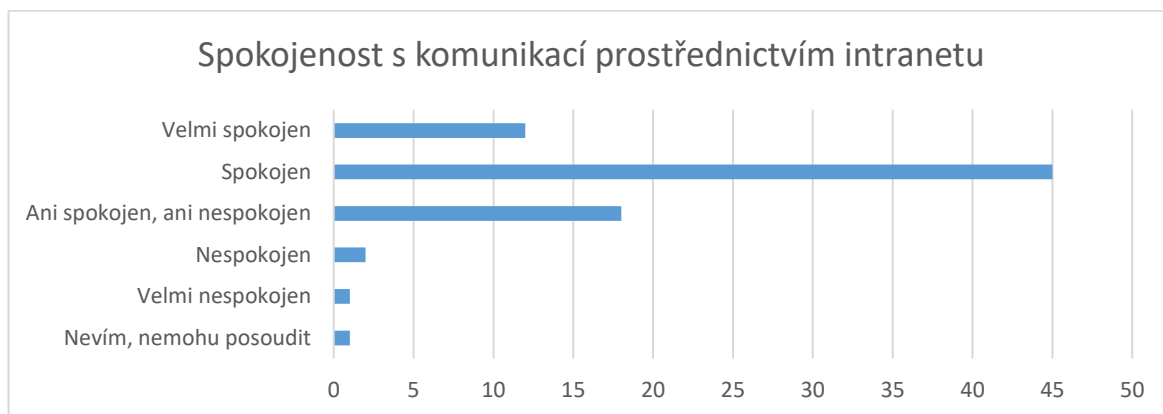
Obrázek 16 Porady na pracovišti  
Zdroj: vlastní zpracování

## Intranet

Výzkum ukazuje, že velká část účastníků výzkumu využívá intranet k získávání nebo předávání informací v rámci své pracovní pozice denně (38 %) nebo několikrát týdně (27 %). Méně časté je využívání intranetu několikrát měsíčně (8 %) nebo několikrát ročně (15 %). Přestože pouze 6 % respondentů nevyužívá intranet, i když by mohlo, ukazuje to na to, že pro ně nemusí být přínosem. Jedna osoba uvedla, že k intranetu nemá přístup, přitom by jej ráda využívala.

V rámci výzkumu respondenti uvedli, že je intranet nepřehledný, zastaralý, neorientují se na něm, má omezené funkce a nízkou uživatelskou přívětivost. Dotazovaní dále uvedli, že informace na intranetu nezajímají nebo pro ně nejsou přínosem.

Spokojenost s komunikací prostřednictvím intranetu vyjadřuje následující graf:



Obrázek 17 Spokojenost s komunikací prostřednictvím intranetu  
Zdroj: vlastní zpracování

### Organizační pravidla

62 % většina respondentů využívá vnitřní dokumenty, jako jsou směrnice a příkazy, k získávání nebo předávání informací několikrát měsíčně nebo častěji. Několikrát ročně je využívá téměř 30 % účastníků výzkumu.

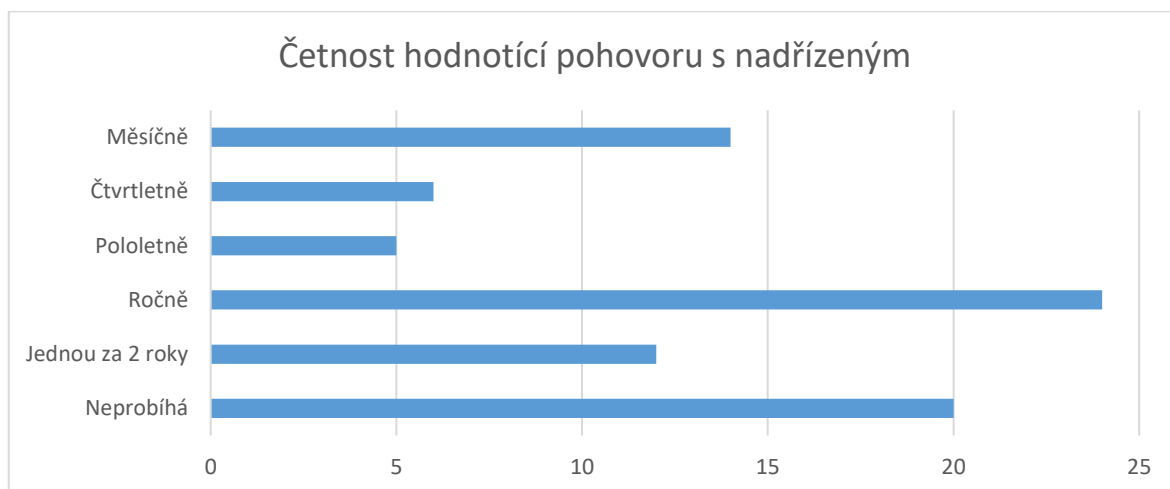
Pokud se jedná o spokojenost s komunikací prostřednictvím těchto dokumentů, 74 % dotazovaných je buď velmi spokojeno (15 %) nebo spokojeno (59 %). Neutrální postoj zaujímá 25 % respondentů.

### Osobní hodnocení

Pravidelnost hodnocení prostřednictvím pohovorů s nadřízeným není na úřadu stanovena, což je patrné i z výsledků výzkumu, kdy žádná konkrétní frekvence hodnocení není významně zastoupena. Ani v případě hodnocení vedoucích útvarů ze strany vedení nelze nalézt převažující frekvenci, dva vedoucí dokonce uvedli, že hodnocení vůbec neprobíhá.

Z celkového počtu účastníků výzkumu pak 24 % sdělilo, že žádné hodnocení neprobíhá. Obdobně tomu bylo i v roce 2013 (Městský úřad Otrokovice, 2013). Tyto informace naznačují potenciální nedostatek v systému hodnocení, který by mohl ovlivňovat transparentnost, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Je tedy vhodné zvážit implementaci

jasnějšího a pravidelného systému hodnocení, který by podporoval růst a efektivitu pracovníků.



Obrázek 18 Četnost hodnotícího pohovoru s nadřízeným  
Zdroj: vlastní zpracování

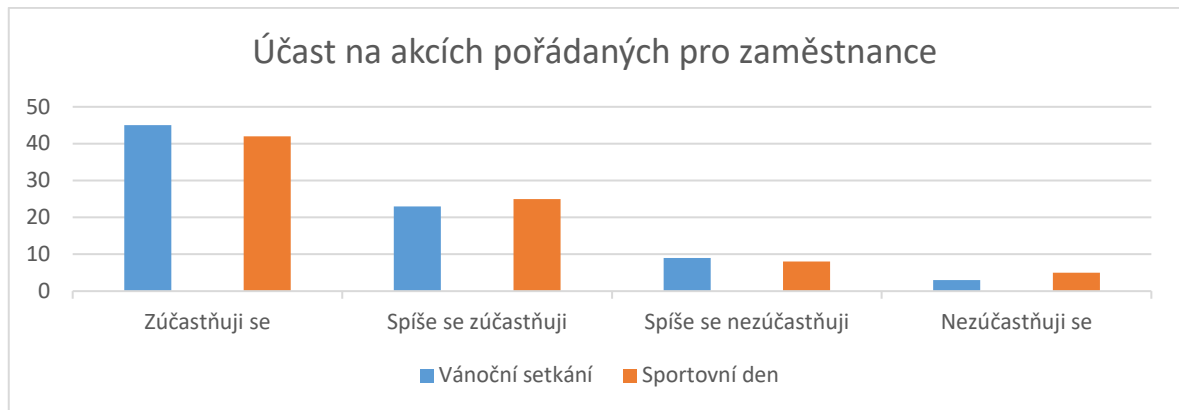
Mezi délkou pracovního působení na úřadě nebo pracovní pozicí a četností hodnocení nelze pozorovat žádnou významnou spojitost.

### Eventy

Z dat vyplývá, že téměř 85 % dotazovaných se účastní společenských a sportovních akcí pořádaných městem pro své zaměstnance (uvedli, že se akcí zúčastňují nebo spíše zúčastňují). Muži vykazují vyšší míru účasti na těchto akcích ve srovnání s ženami. Zároveň je pozorovatelná účast všech účastníků výzkumu v pozici vedoucích odborů a samostatných oddělení na těchto akcích. Respondenti v pozici vedoucích oddělení jsou zastoupeni na Vánočním setkání v plné míře, avšak u Sportovního dne dosahuje jejich účast 88 %. U referentů a ostatních pracovních pozic je převažující míra účasti na obou akcích ještě nižší, a to pouze 80 %.

V rámci výzkumu 7 účastníků výzkumu uvedlo faktory, které by přispěly k tomu, aby chtěli tyto akce navštívit. Jedná se o atraktivnější program, možnost pohlídat nezletilé potomky, program probíhající v pracovní době, menší organizovanost a formálnost. Někteří respondenti také zmínili, že jejich účast záleží na konkrétní situaci, a často jim brání účasti rodinné nebo studijní záležitosti. 2 dotazovaní odpověděli, že je nic k účasti nepřesvědčí.

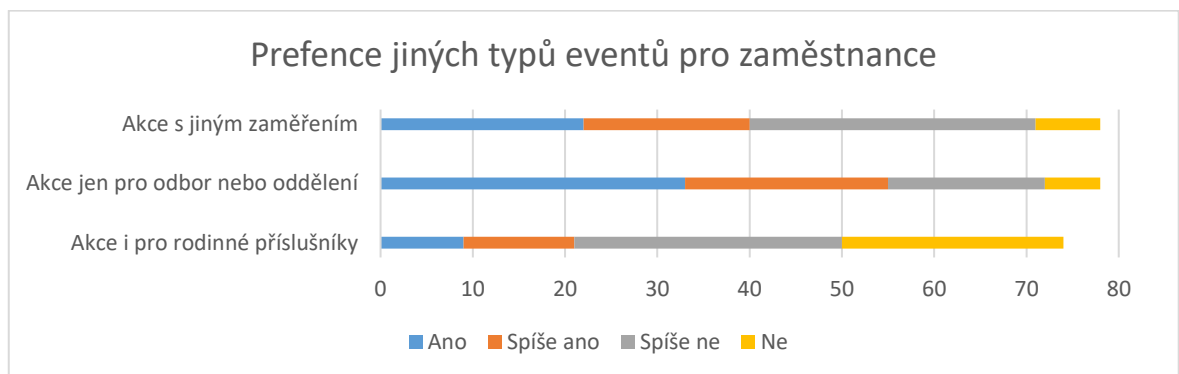




Obrázek 19 Účast na akcích pořádaných pro zaměstnance  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků týkající se preference nových typů akcí vyplývá, že účastníci výzkumu jsou nejvíce nakloněni akcím, které jsou zaměřeny na jejich odbor nebo oddělení. Dle konkrétních odpovědí respondentů by se mohlo jednat o akce pro upevnění vazeb kolektivu jako jsou výjezdní porady, teambuildingy, exkurze, společné zájezdy, výlety, výšlapy, posezení u ohně, společná návštěva koncertu nebo wellness.

Nejméně jsou dotazovaní nakloněni akcím, které jsou určeny pro jejich rodinné příslušníky. Větší část respondentů vyjadřuje k akcím s jiným zaměřením spíše negativní postoj.



Obrázek 20 Preference jiných typů eventů pro zaměstnance  
Zdroj: vlastní zpracování

### Školení, vzdělávání

Z výsledků výzkumu plyne, že 96 % respondentů pociťuje potřebu se vzdělávat, a ještě více respondentů (98 %) vnímá, že jim jejich úřad umožňuje vzdělávat se a rozvíjet své odborné dovednosti.

Nevyšší míru potřeby vzdělávat se pocítují vedoucí oddělení (88 %), dále pak vedoucí odborů a samostatných oddělení (73 %). V rámci referentských pozic rozhodně pocítuje potřebu vzdělávat se 51 % referentů.

Při zkoumání vlivu odpracovaných let na potřebu vzdělávat se se statisticky odchyluje pouze skupina dotazovaných v délkou odpracované doby 1 až 5 let, kdy 9 % uvedlo, že se spíše nepotřebují vzdělávat.

### Benefity

Většina účastníků výzkumu (89 %) je spokojena nebo spíše spokojena s celkovou nabídkou benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Oproti roku 2013 se jedná o navýšení spokojenosti s benefity o 13 % (Městský úřad Otrokovice, 2013). Pouze velmi malý počet respondentů (3 %) vyjádřil nespokojenost.

Z výzkumu vyplývá, že vedoucí odborů a samostatných oddělení projevují vysokou míru naprosté spokojenosti s benefity, 73 % dotazovaných je plně spokojeno. Nicméně výzkum také ukazuje, že 9 % respondentů z této skupiny zaměstnanců je naopak spíše nespokojeno. Vedoucí oddělení a referenti vyjadřují nižší naprostou spokojenost, byť celková spokojenost (vyjádřena „ano“ a „spíše ano“) je na vysoké úrovni u všech kategorií. Podrobnější informace jsou uvedeny v následující tabulce:

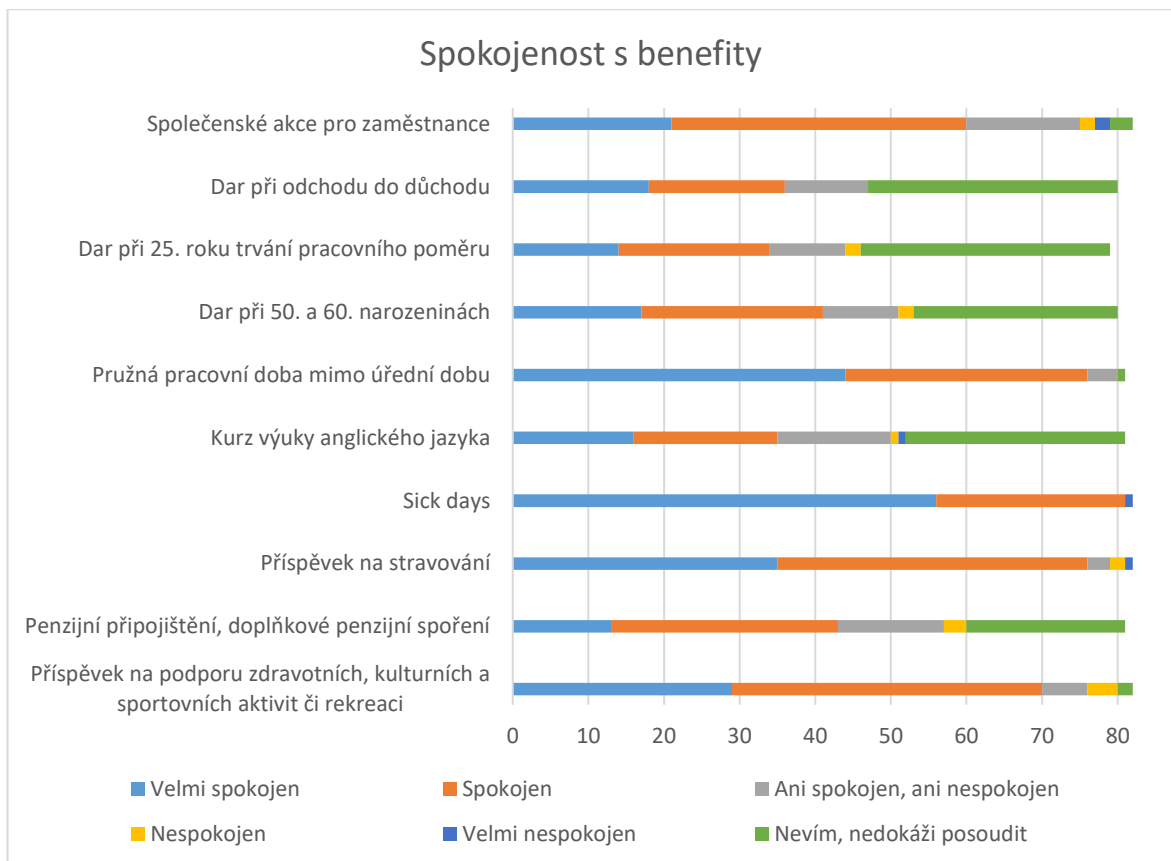
Tabulka 5 Celková spokojenost s benefity dle pracovních pozic  
Zdroj: vlastní zpracování

	Referent, ostatní profese	Vedoucí oddělení	Vedoucí odboru, samostatného oddělení
Ano	33 %	38 %	73 %
Spíše ano	67 %	52 %	18 %
Ani spokojen, ani nespokojen	0 %	5 %	0 %
Spíše ne	0 %	2 %	9 %
Ne	0 %	2 %	0 %
Nevím, nedokáži posoudit	0 %	2 %	0 %

Nejlépe hodnocenými benefity jsou Sick days, pružná pracovní doba mimo úřední dobu a příspěvek na stravování.

Pokud v rámci výzkumu nejsou zohledněni respondenti, kteří neví nebo nedokáží spokojenost s jednotlivými benefity posoudit, například je nevyužívají, tak je spokojenost s jednotlivými benefity stále relativně vysoká. Nejnižší spokojenost je s kurzem výuky anglického jazyka, kdy je 67 % dotazovaných velmi spokojeno nebo spokojeno. Není to ovšem dáno nespokojeností, 29 % účastníků výzkumu pouze vyjádřilo neutrální postoj.

Spokojenost s benefity vyjadřuje následující graf:



Obrázek 21 Spokojenost s jednotlivými benefity  
Zdroj: vlastní zpracování

Účastníci výzkumu uvedli, že by přivítali následující benefity:

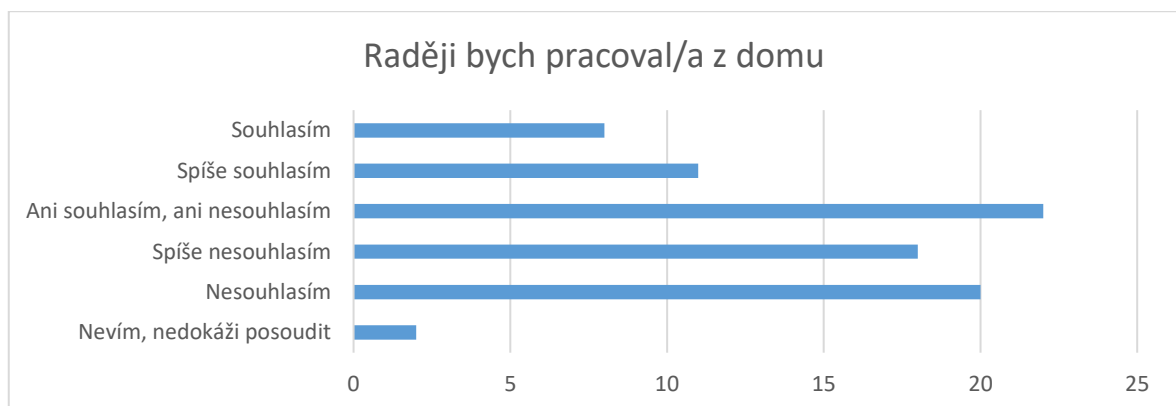
- home office (uvedlo 11 respondentů),
- odborový teambuilding (uvedli 3 respondenti),
- příspěvek na dopravu (uvedli 3 respondenti),
- vyšší hodnotu stravného (uvedli 2 respondenti).

Jednotlivě uvedli, že by přivítali také tyto benefity:

- větší objem dovolené,

- více sick days,
- vyšší odměny,
- vyšší příspěvky na volnočasové aktivity,
- platba penzijního připojištění mimo fond na benefity,
- předplatné do kulturních institucí,
- přístup ke kurzu výuky anglického jazyka pro všechny zaměstnance,
- kurz sebeobrany,
- lepší vybavení kanceláře,
- poskytnutí služebního telefonu k soukromým účelům,
- uhrazení týdenního relaxačního pobytu,
- Lady day - oblékání, kosmetika aj.,
- tři dny volna v týdnu.

Výzkum ukázal, že ze strany dotazovaných existuje určitý zájem o home office. Přestože 24 % respondentů by umožnění home office přivítalo, 47 % účastníků výzkumu s využíváním home office nesouhlasí.



Obrázek 22 Home office  
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění týkající se možnosti pracovat z domova se v rámci výzkumu projevilo také v dalších čtyřech aspektech. Tato možnost byla vnímána jako jeden z motivátorů v práci a respondenti ji navrhovali jako možné zlepšení pracovního prostředí. Dále se ukázalo, že home office by mohl přispět k efektivnějšímu využívání pracovní doby. Také byl uváděn v souvislosti s navrhovanými novými benefity.

V případě zohlednění těchto aspektů projevilo 37 % účastníků výzkumu pozitivní názor na práci z domova. V rámci referentských a ostatních pozic se jednalo o 35 % dotazovaných, v rámci vedoucích útvarů se jednalo o 36 % dotazovaných a v rámci vedoucích oddělení se jednalo dokonce o 63 %.

Tato zjištění naznačují určitý potenciál pro upravení podmínek pro čerpání home office pro zvýšení spokojenosti a efektivity části zaměstnanců.

### **Úřední deska**

Úřední deska není respondenty vnímána jako běžný interní komunikační nástroj v pracovním prostředí. I když ji má 44 % dotazovaných možnost využívat, přesto ji nevyužívají. Zaměstnanci ji převážně používají pro distribuci informací vně úřadu.

### **Zasedání zastupitelstva**

Zasedání zastupitelstva probíhá šestkrát ročně a 38 % účastníků výzkumu využívá tato zasedání nebo usnesení ze zasedání k předávání nebo získávání informací. 50 % respondentů je s komunikací spokojeno (velmi spokojen a spokojen), 43 % respondentů zaujalo neutrální postoj.

### **Webové stránky**

Z výzkumu vyplývá, že většina dotazovaných je spokojena s komunikací prostřednictvím webových stránek, přičemž 73 % je buď velmi spokojeno (15 %) nebo spokojeno (58 %). Pokud jde o četnost využívání webových stránek k získávání nebo předávání informací, z výzkumu vyplývá, že 40 % respondentů jej využívá denně a dalších 30 % několikrát týdně.

### **Otrokovické noviny, městská televize, Munipolis**

Otrokovické noviny jsou využívány 72 % respondentů k získávání nebo předávání informací několikrát ročně (45 %) a častěji (27 %). Dvě třetiny respondentů je spokojeno (velmi spokojeno a spokojeno) s komunikací prostřednictvím tohoto magazínu.

Informace z městské televize využívá měsíčně a častěji pouze 9 % účastníků výzkumu. Informace ze systému Munipolis využívá pouze 11 % respondentů. V obou případech se nejedná se o zásadní interní informační zdroj.

### **Instant messengery**

Přestože nejsou instant messengery oficiálními a schválenými komunikačními prostředky v rámci úřadu, využívá je měsíčně a častěji k získávání nebo předávání informací v rámci

pracovní pozice 21 % dotazovaných. Dalších 21 % respondentů uvedlo, že by tyto nástroje využívalo, kdyby měli možnost, což ukazuje na potenciální zájem o jejich používání.

### **Videokonference**

Z výsledků výzkumu vyplývá, že videokonference nejsou příliš často využívanou formou komunikace. Pouze 19 % účastníků výzkumu je využívá několikrát ročně, zatímco 43 % využívá videokonference ještě méně často. Zajímavé je, že 16 % respondentů je nemá možnost využívat, avšak rádo by je využívalo.

### **Návrhy na využití nových komunikačních nástrojů**

Z výzkumu vyplývá, že je mezi dotazovanými zaměstnanci zájem o další interní komunikační nástroje. Účastníci výzkumu jsou otevření novým technologiím a chtějí mít k dispozici moderní a efektivní způsoby komunikace. Mezi nejčastěji navrhované nástroje patří aplikace WhatsApp, která již v současné chvíli slouží k neoficiální interní komunikaci mezi pětinou respondentů. Druhým navrhovaným nástrojem je interní newsletter nebo časopis, který uvedlo 7 respondentů. Dále respondenti v jednotlivých odpovědích uvedli interní sociální síť a videokonference.

## **8.2 Shrnutí**

Z výzkumu vyplývá, že respondenti preferují přímou komunikaci s nadřízenými a účast na poradách jako hlavní zdroje informací. Neformální výměna informací s kolegy je důležitá pro čtvrtinu dotazovaných. Většina respondentů je spokojena s dostupností informací, zejména pokud se jedná o informace týkající se konkrétního útvaru. Přesto někteří účastníci výzkumu chtějí více informací o změnách na úřadě a chtějí více informovat o úspěších svých útvarů.

Interní komunikace je obecně hodnocena pozitivně, ale existují oblasti s nižší spokojeností, jako je komunikace s ostatními útvary a s vedením města. Ukazuje to na potřebu zlepšení propojení komunikačních kanálů v rámci města. Přenos informací je hodnocen převážně pozitivně, přesto existuje menší skupina respondentů, která uvádí problémy s neoficiálními informacemi.

Účastníci výzkumu vyjadřují důvěru a otevřenost vůči svým nadřízeným. Způsob komunikace nadřízeného má vliv na pracovní výkony a chování zaměstnanců. Mezi kolegy převládá respekt, porozumění a důvěra, což naznačuje převažující tendenci k týmové spolupráci. Svědčí to o účinnosti a pravidelnosti komunikace v rámci útvarů.

Identifikované bariéry bránící účinné komunikaci zahrnují nepředávání informací, osobní vztahy, složitý schvalovací proces a byrokracii, a také nespravedlivý přístup k zaměstnancům.

Respondenti jsou většinou loajální k úřadu a vnímají svou práci jako důležitou, avšak s různou mírou spokojenosti s platovým ohodnocením. Jejich vztah k práci je pozitivní, s vysokým procentem respondentů, kteří uvádí, že práce je baví a částečně i naplňuje. Většina účastníků výzkumu je spokojena se svou pracovní náplní i s délkou pracovní doby.

Motivací je především odměna, pružná pracovní doba, možnost čerpání dovolené dle vlastní potřeby a sick days. Efektivní komunikace na úřadu má pozitivní vliv na zaměstnance, zlepšuje motivaci a pracovní prostředí. Dotazovaní navrhují různá opatření ke zlepšení pracovního prostředí a efektivity práce, včetně lepšího vybavení kanceláří, samostatných kanceláří, lepší komunikace, motivace k práci, respektu k odborné činnosti a zmírnění byrokracie.

Výzkum také poskytuje detailní pohled na spokojenost s nástroji interního PR na úřadě. Ukazuje, že většina účastníků výzkumu vnímá využívané nástroje pozitivně, zatímco u některých je zaznamenán potenciál k vylepšení.

Nejčastěji využívané nástroje jsou telefony, e-maily a osobní setkání včetně účasti na poradách. Většina respondentů pozitivně hodnotí průběh a informační přínos porad. Oceňují transparentnost a sdílení informací, avšak efektivní využití času na poradách je vnímáno méně pozitivně, což naznačuje možnosti pro zlepšení této oblasti.

I když je intranet často využíván a účastníci výzkumu jsou s ním převážně spokojeni, objevuje se kritika kvůli jeho nepřehlednosti, zastaralosti, nízké uživatelské přívětivosti a nedostatečného informačního přínosu. Tato zjištění naznačují potřebu aktualizace a zdokonalení této platformy, aby lépe vyhovovala potřebám zaměstnanců a stala se klíčovým zdrojem informací.

Organizační pravidla jsou vnímána jako důležitý a častý způsob sdílení informací, ale existuje prostor pro zlepšení jejich účinnosti. Na úřadě chybí pravidelné hodnocení zaměstnanců prostřednictvím pohovorů s nadřízenými, až u čtvrtiny respondentů vůbec neprobíhá.

Respondenti v rámci eventů pořádaných městem pro zaměstnance upřednostňují atraktivnější programy a menší formálnost, což by zvýšilo účast na stávajících společenských a sportovních akcích. Zároveň vyjadřují zájem o akce, které podporují

kolektivní vazby a týmovou atmosféru, jako jsou výjezdní porady a teambuildingy jednotlivých útvarů. Tato zjištění zdůrazňují potřebu zapojení zaměstnanců do plánování akcí, aby lépe odpovídaly jejich preferencím a posilovaly týmovou kulturu. Většina účastníků výzkumu také cítí potřebu vzdělávání a vnímá, že jim zaměstnavatel tuto možnost umožňuje.

Benefity poskytované zaměstnavatelem jsou obecně velmi ceněny, přesto existuje zájem o další nové výhody. Účastníci výzkumu vyjádřili zejména zájem o home office, vyšší platby na dopravu a stravné a odborový teambuilding. Přestože zájem o home office není jednoznačný, část respondentů očekává, že zaměstnavatel bude reagovat na jejich potřeby a poskytne jim více možností a flexibilitu.

Většina uživatelů webových stránek je spokojena a aktivně je využívá pro získávání a sdílení informací v rámci úřadu. Zasedání zastupitelstva a úřední deska nejsou pro většinu respondentů klíčovými interními nástroji. Média jako městská televize a Munipolis nejsou téměř vůbec využívána pro interní PR. Jediným mediálním zdrojem, který je využíván většinou účastníků výzkumu, je městský magazín.

Respondenti vyjadřují otevřenost k novým technologiím a modernizaci komunikačních nástrojů, jako jsou aplikace WhatsApp a interní newsletter, což naznačuje prostor pro rozšíření a inovace interních komunikačních kanálů.

Celkově lze konstatovat, že z výsledků výzkumu vyplývá pozitivní vnímání nástrojů interního PR a interní komunikace, ale zároveň jsou identifikovány oblasti, které vyžadují pozornost, možná zlepšení a modernizaci, jenž mohou zlepšit efektivitu komunikace, transparentnost informací, angažovanost zaměstnanců a celkovou spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Tato zjištění naznačují potřebu dalšího zkoumání a implementace opatření ke zlepšení interního PR ve prospěch efektivního fungování organizace.

### **8.3 Doporučení**

Výzkum poskytuje cenné poznatky o interním PR a interní komunikaci v rámci města Otrokovice. Na základě výsledků tohoto výzkumu a řešerši teoretických přístupů z teoretické části práce lze stanovit následující doporučení:

#### **Stanovení kompetentní osoby nebo útvaru koordinující interní PR a komunikaci**

- stanovení jednotlivce nebo útvaru odpovědného za interní PR a interní komunikaci na úřadě, který bude účinně koordinovat a řídit interní public relations.



**Formulování strategického plánu interního PR města Otrokovice**

- formulování strategického plánu na základě získaných dat o zaměstnancích, jejich preferencích, postojích, potřebách a očekáváních,
- definování cíle a důvodů komunikace pro jednotlivé cílové skupiny zaměstnanců,
- stanovení komunikační strategie, výběr vhodných nástrojů, stanovení nákladů, harmonogramu a jasných rolí a odpovědností,
- v rámci implementace plánu zajištění tvorby obsahu a organizace událostí.

**Měření nástrojů interního PR a komunikace**

- stanovení metrik a ukazatelů výkonu, které umožní sledování jednotlivých interních PR aktivit a nástrojů,
- pravidelně měřit úroveň zapojení a spokojenost s nástroji a komunikací ze strany zaměstnanců i vedení,
- pro měření změny postojů nezbytné pravidelně opakovat výzkumy.

**Odbourávání bariér interní komunikace na úřadě**

- zavést nové komunikační kanály, které budou zaměstnancům umožňovat snadněji a efektivněji komunikovat a sdílet informace v rámci útvarů, např. WhatsApp pro okamžitou operativní komunikaci a MS Office 365 pro sdílení práce na jednom dokumentu nebo projektu,
- zlepšení informačního toku mezi vedením a zaměstnanci, což může zahrnovat dny otevřených dveří u vedení a tvorbu interního newsletteru, který umožní informovat o událostech, úspěších města a útvarů, představí nové pracovníky a umožní uznání vynikajících zaměstnanců nebo týmů,
- zřízení pracovních skupin, které budou pracovat na konkrétních projektech a budou zahrnovat členy z různých útvarů, což podpoří spolupráci a komunikaci mezi útvary,
- podporovat stávající vysokou míru spolupráce a komunikace na jednotlivých útvarech formou neformálních teambuildingů,
- poskytnout vedoucím i zaměstnancům školení zaměřené na komunikační dovednosti, které budou podporovat efektivní interní komunikaci,

- provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců a vedoucích 360stupňovou zpětnou vazbou napříč úřadem pro identifikaci oblastí potřebujících zlepšení, který by podporoval jejich růst a efektivitu.

#### **Aktualizace a modernizace obsahu a rozhraní intranetu**

- zlepšení obsahu intranetu s důrazem na aktuálnost, relevantnost a užitečnost pro zaměstnance zahrnující pravidelné aktualizace informací, sdílení novinek a událostí na úřadě,
- modernizace uživatelského rozhraní intranetu s důrazem na přehlednost, intuitivnost a atraktivitu pro zaměstnance.

#### **Zlepšení nabídky interních akcí a benefitů**

- vytvoření atraktivnějších programů a akcí pro zaměstnance, které podporují týmovou kulturu a kolektivní vazby jednotlivých útvarů,
- zavedení nových benefitů pro všechny zaměstnance, jako je možnost home office, vyšší platby na dopravu a stravné, které odpovídají potřebám zaměstnanců,
- zveřejnění přehledu, popisu a možnosti čerpání všech benefitů na intranetu a webu města (pro zájemce o práci na úřadu).

#### **Využití nástrojů externího PR pro interní PR**

- aktivně využívat městskou televizi, sociální sítě města a městský magazín jako prostředek pro sdílení úspěchů města a útvarů, inovací a interních událostí,
- zabezpečit, aby obsah prezentovaný v těchto externích nástrojích byl relevantní a přínosný pro zaměstnance, aby posiloval jejich příslušnost k městu a informovanost o dění v něm.

#### **Inovační management**

- vytvoření prostředí, které podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do procesu inovace a mechanismů pro sběr a hodnocení nápadů,
- zajištění ocenění realizovaných inovačních nápadů.

#### **Doporučení k adaptaci nového zaměstnance**

- zavedení mentorského nebo Buddy programu, ve kterém je nový zaměstnanec přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, který mu poskytne pravidelnou podporu, rady

a orientaci v prvních dnech a týdnech v práci, což usnadní jeho adaptaci a integraci do pracovního prostředí a týmu,

- vytvoření podrobného informačního bookletu pro nové zaměstnance, který poskytne přehled o městě a úřadu, včetně organizační struktury a kontaktů, strategie, procesů, cílů, etického kodexu, systému odměňování a vzdělávání zaměstnanců
- informování a představení nového zaměstnance formou krátké informace v rámci interních komunikačních nástrojů (intranet, e-mail, newsletter aj.).

Tato doporučení by měla být implementována s důrazem na potřeby a očekávání zaměstnanců, aby se zlepšila celková efektivita interního PR a komunikace.

## 9 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou zodpovězeny položené výzkumné otázky.

### 9.1 Výzkumná otázka č. 1 - Jsou zaměstnanci města Otrokovice spokojeni s interní komunikací?

Celkově lze z výzkumu vyvodit, že většina respondentů je spokojena s interní komunikací v rámci města Otrokovice, vnímá dostupnost a srozumitelnost informací pozitivně a nepociťuje vážné problémy s rozpory či převažováním neoficiálních informací. Přesto existují určité oblasti, kde by mohla být interní komunikace vylepšena.

Z celkového pohledu vyjadřuje spokojenost s komunikací v rámci celého úřadu 76 % účastníků výzkumu. Největší míra spokojenosti ve výši 95 % je zaznamenána v rámci komunikace na jednotlivých útvarech.

Stěžejním zdrojem informací pro zaměstnance je jich nadřízený. Informace jsou převážně šířeny osobně, e-mailem, telefonicky nebo v rámci porad. Spokojenost s touto komunikací s nadřízeným má 89 % respondentů. Respondenti mají velmi vysokou míru důvěry ke svým nadřízeným (88 %) a vnímají možnost aktivního zapojení se do pracovního procesu prostřednictvím předkládání nápadů nebo připomínek (90 %) a vyjádření vlastních názorů (94 %), přičemž zároveň pozitivně hodnotí aktivní zájem nadřízených o zpětnou vazbu (89 %). Výsledky výzkumu ukazují, že mezi kolegy na úřadu panuje vysoká míra respektu (98 % respondentů souhlasí), porozumění (90 % respondentů souhlasí) a spolehnutí (95 % respondentů souhlasí). Nejnižší míra spokojenosti je v rámci komunikace s útvary navzájem (54 %) a s vedením města (67 %).

66 % účastníků výzkumu je spokojeno s dostupností informací v rámci úřadu. Tato spokojenost vzrůstá až na 88 %, pokud se jedná o dostupnost informací v rámci konkrétního útvaru. Možnosti zlepšení dostupnosti informací jsou identifikovány v rámci finanční situace města (60 % spokojeno), změnách na úřadě (68 % spokojeno) a úspěších jednotlivých úvarů nebo jednotlivců (spokojeno 59 %).

80 % respondentů dostává informace včas a srozumitelně a většina nepociťuje, že by se k nim dostávaly informace neoficiální cestou, pocházely z různých zdrojů nebo byly rozporuplné.

Z výzkumu vyplynulo, že kvalitní a efektivní komunikace může mít účinek na dobrou náladu na pracovišti (u 72 % respondentů), na zlepšení motivace a pracovního prostředí (u 52 % respondentů). U 37 % respondentů má vliv na zvýšení pracovního výkonu.

## **9.2 Výzkumná otázka č. 2 - Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícími nástroji interního PR?**

Vyhodnocení výzkumné otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců se stávajícími nástroji interního PR nabízí důkladný přehled o tom, jak jsou tyto nástroje vnímány a využívány v pracovním prostředí města Otrokovice. Z výzkumu vyplynulo, že respondenti jsou převážně se stávajícími nástroji interního PR spokojeni. Přestože jsou zjištěny zejména pozitivní aspekty, tak jsou identifikovány i oblasti potenciálního zlepšení.

Z vyhodnocení první výzkumné otázky vyplynulo, že je většina respondentů spokojena s interní komunikací. Tato spokojenost s komunikací je dále podpořena účinností porad, které se ukázaly být účinným komunikačním nástrojem, který většina účastníků výzkumu hodnotí pozitivně. Největší míra spokojenosti ve výši 96 % je zaznamenána v rámci prostoru pro vyjádření každého účastníka porady. Nicméně, existuje prostor pro zlepšení zejména v oblasti efektivního využití času během porad (61 % respondentů je s tímto hlediskem spokojeno).

Co se týče intranetu, i když je běžně využíván pro předávání informací, existuje kritika ohledně jeho přehlednosti, aktualizace a uživatelské přívětivosti. Spokojenost je přesto poměrně velká (72 % respondentů je spokojeno). Podobně je hodnocena spokojenost s organizačními pravidly, kdy je spokojeno 74 % účastníků výzkumu.

Vzhledem k tomu, že není stanovena pravidelná frekvence hodnocení zaměstnanců prostřednictvím pohovorů s nadřízenými a u 24 % respondentů hodnocení neprobíhá, existuje v tomto segmentu významný prostor pro zlepšení.

V oblasti školení a vzdělávání je vysoká podpora ze strany zaměstnavatele. 98 % respondentů umožňuje město vzdělávat se a zvyšovat odbornost.

Benefity poskytované zaměstnavatelem jsou velmi dobře hodnoceny, s výjimkou některých konkrétních aspektů, jako jsou kurzy výuky anglického jazyka, které nejsou dostupné všem zaměstnancům. 89 % účastníků výzkumu je s jejich celkovou nabídkou spokojeno, což naznačuje jejich důležitost pro spokojenost zaměstnanců. Přesto existuje zájem o další

vylepšení a přidání nových výhod. Další potenciálními oblastmi zlepšení je možnost práce z domova, která by mohla přispět k časové flexibilitě zaměstnanců.

S eventy pořádané městem pro zaměstnance je spokojeno 76 % respondentů. Existuje zájem o nové typy akcí, jako jsou teambuildingy pro jednotlivé útvary.

Spokojenost s nástroji, které slouží pro interní komunikaci druhotně, je různorodá. S webovými stránkami města je spokojeno 73 % respondentů, s Otrokovickými novinami 66 % respondentů. Z výzkumu vyplynulo, že úřední deska, městská televize a systém Muniopolis nejsou téměř využívány v rámci interního PR.

Zaměstnanci vyjadřují zájem o nové komunikační nástroje, jako jsou aplikace WhatsApp, interní newsletter nebo videokonference, což naznačuje potřebu modernizace nástrojů interní PR a komunikace. Také to ukazuje na otevřenost zaměstnanců novým možnostem interní komunikace a PR.

## ZÁVĚR

Práce byla zaměřena na interní public relations města Otrokovice. Vzhledem k rozmanitosti nástrojů interního PR, které lze v rámci vztahů se zaměstnanci využít, a vzhledem k potřebě zhodnocení pracovního prostředí a efektivní komunikace v rámci úřadu, byla problematika uchopena komplexně, a proto byl navýšen rozsah práce.

Cílem práce bylo zjistit spokojenost se stávajícími nástroji interního PR a interní komunikací. Hlavní poznatky vyplývající z analýzy ukazují, že většina zaměstnanců je spokojena se stávajícími nástroji interního PR a interní komunikace. Nicméně zjištění naznačují, že existuje prostor pro zlepšení interní komunikace v rámci úřadu a prostor pro modernizaci nástrojů, aby lépe vyhovovaly potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Na základě provedeného výzkumného šetření byla městu navržena doporučení týkající se zlepšení interního PR a komunikace, která zahrnují stanovení kompetentní osoby nebo útvaru koordinujícího interní PR, formulování strategického plánu interního PR, měření účinnosti nástrojů interního PR a komunikace, odbourávání bariér interní komunikace na úřadě, aktualizaci a modernizaci obsahu a rozhraní intranetu, zlepšení nabídky interních akcí a benefitů, využití nástrojů externího PR pro interní PR, zavedení inovačního managementu a doporučení k adaptaci nových zaměstnanců.

V případě aplikace těchto doporučení může dojít k výraznému zkvalitnění vztahů v rámci úřadu, zlepšení důvěry mezi zaměstnanci a vedením města, podpoře motivace a úspěšnému odbourávání bariér komunikace, což by mělo vést k efektivnějšímu fungování organizace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Pro ověření skutečného dopadu těchto doporučení je nutné provádět pravidelné výzkumy.

Vyhodnocení naznačuje důležitost dalšího zkoumání a implementace opatření k posílení interního PR. Tato opatření by mohla vést k vylepšení komunikace, zvýšení transparentnosti informací a posílení angažovanosti zaměstnanců. To by zase mohlo přispět k lepšímu pracovnímu prostředí a celkové spokojenosti s prací.





ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. *Charakteristika SO ORP Otrokovice*. Online. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika\\_so\\_orp\\_otrokovice](https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_so_orp_otrokovice). [cit. 2024-03-20].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. *Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7205&c=v3~2\\_RP2024MP02DPPDM](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7205&c=v3~2_RP2024MP02DPPDM). [cit. 2024-03-20].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024c. *Příjmy a výdaje obcí podle SO ORP*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_P%7E\\_S%7E\\_U%7E501\\_null\\_&katalog=33877&pvo=FIN01D001&pvokc=65&pvoch=7205&c=v3~8\\_RP2022](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=33877&pvo=FIN01D001&pvokc=65&pvoch=7205&c=v3~8_RP2022). [cit. 2024-03-20].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024d. *Otrokovice. Vybrané údaje za obec*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u= VUZEMI 43 585599#profil31613=page%3Dpozice-profilu%26rqp%3DA%26pvo%3DPU-MOSZV-DEMSTAV%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31613%26katalog%3D31613&w=>. [cit. 2024-03-20].

FRIED, Jason a HANSSON, David Heinemeier, 2019. *V práci nemusí být blázelec. Žádná velká věda*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-086-6.

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Grada. ISBN 978-80-247-3779-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/komunikace-ve-verejne-sprave-661/>.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Grada. ISBN 978-80-247-5022-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/public-relations-1115/>.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE, 2020. *Interní komunikace. Výsledky výzkumu*. Praha: Institut interní komunikace.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM. ISBN 9788087500637.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingova-komunikace-2536/>.

KARLÍČEK, Miroslav, 2023. *Jak na marketingovou komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5013-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/jak-na-marketingovou-komunikaci-11964/>.

KELLEHER, Tom, 2021. *Public relations*. Second edition. New York: Oxford University Press. ISBN 9780190925093.

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada. ISBN 9788024742298.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 9788090636705.

LEIGH, Rich, 2017. *Myths of PR: all publicity is good publicity and other popular misconceptions*. London: Kogan Page. ISBN 9780749479596.

LIDMAN, Linda; GUSTAVSSON, Maria a FOGELBERG ERIKSSON, Anna, 2023. Learning and employee-driven innovation in the public sector – the interplay between employee engagement and organisational conditions. Online. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 35, no. 9, s. 86-100. ISSN 1366-5626. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>. [cit. 2024-03-21].

MERCHYOU, © 2021. *5 důvodů proč zkusit firemní módní značku*. Online. Dostupné z: <https://www.merchyou.com/cz/blog/firemni-merch>. [cit. 2024-03-15].

MĚSTSKÝ ÚŘAD OTROKOVICE, 2013. *Výsledky výzkumu rok 2013*. Interní dokument. Otrokovice: Městský úřad Otrokovice.

OTROKOVICE, 2024a. *Komise RMO*. Online. Dostupné z: <https://otrokovice.cz/slozeni-rmo/os-1043/komise-pri-rmo/ms-3678/p1=3678>. [cit. 2024-02-20].

OTROKOVICE, 2024b. *Organizační struktura*. Online. Dostupné z: <https://otrokovice.cz/organizacni%2Dstruktura/ms-3653/p1=3653>. [cit. 2024-03-20].

OTROKOVICE, 2024c. *Povinně zveřejňované informace*. Online. Dostupné z: <https://otrokovice.cz/povinne-zverejnovane-informace/ms-6689/p1=6689>. [cit. 2024-02-20].

OTROKOVICE, 2024d. Příručka kvality. Online. In: *Otrokovice*. Dostupné z: [https://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id\\_org=11673&id\\_dokumenty=8342](https://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=8342). [cit. 2024-02-20].

OVESNÝ, František, © 2023a. *Historie města Otrokovice*. Online. Dostupné z: <http://historie-otrokovice.czweb.org:8080/symboly.php>. [cit. 2024-03-17].

OVESNÝ, František, © 2023b. *Název města*. Online. Dostupné z: <http://historie-otrokovice.czweb.org:8080/>. [cit. 2024-03-17].

PR KLUB, 2020. *Průzkum PR Klubu: Firmy po krizi zvýší investice do videa a interní komunikace, šetřit budou na eventech a magazínech*. Online. In: Focus Agency. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/pruzkum-pr-klubu--firmy-po-krizi-zvysi-investice-do-vidoa-a-interni-komunikace--setrit-budou-na-eventech-a-magazinech\\_\\_s288x15207.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/pruzkum-pr-klubu--firmy-po-krizi-zvysi-investice-do-vidoa-a-interni-komunikace--setrit-budou-na-eventech-a-magazinech__s288x15207.html). [cit. 2024-03-01].

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/moderni-marketingova-komunikace-5143/>.

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA, © 2024. *About Public Relations*. Online. Dostupné z: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>. [cit. 2024-01-17].

REGISTR KOMUNÁLNÍCH SYMBOLŮ, 2024. *Symboly – Otrokovice*. Online. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky. Dostupné z: <https://rekos.psp.cz/detail-symbolu/id/6191>. [cit. 2024-03-17].

ROBERTS, Rachel, 2022. *New #State Of PR Research Finds A Growing Industry Stunted By Skills Shortage*. Online. In: Chartered Institute of Public Relations. Dostupné z:

<https://newsroom.cipr.co.uk/new-stateofpr-research-finds-a-growing-industry-stunted-by-skills-shortage/>. [cit. 2024-03-01].

SKILLS FOR CARE, © 2024. *Buddying Vs Mentoring*. Online, PDF. Dostupné z: <https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Recruitment-support/Retaining-your-staff/Buddying-Vs-Mentoring.pdf>. [cit. 2024-02-20].

ŠVEHLA, Martin a KAŠÍK, Milan, 2014. *Tiskový mluvčí: řízená komunikace s veřejností*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080951.

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074005855.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingovy-vyzkum-3971/>.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3535-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingovy-vyzkum-11228/>.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/spolecenska-odpovednost-firem-spolecensky-citlivych-odvetvi-3052/>.

TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. *Krizová komunikace: Principy - zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/krizova-komunikace-10176/>.

TURISTICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM OTROKOVICE, 2024. *Otrokovice kdysi*. Online. Dostupné z <https://www.tic-otrokovice.cz/historie>. [cit. 2024-03-17].

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5. Dostupné z:

[https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/image-a-firemni-identita-164/.](https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/image-a-firemni-identita-164/)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

PR Public relations

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces interního PR.....	18
Obrázek 2 Znak města Otrokovice a jeho vývoj, prapor města.....	44
Obrázek 3 Organizační struktura města Otrokovice.....	47
Obrázek 4 Pracovní pozice a délka práce pro město .....	57
Obrázek 5 Způsob dozvídání se důležitých informací a změn na úřadu .....	58
Obrázek 6 Spokojenost s dostupností informací.....	59
Obrázek 7 Spokojenost s komunikací v rámci úřadu .....	60
Obrázek 8 Přenos informací v rámci úřadu .....	61
Obrázek 9 Komunikace s nadřízeným .....	61
Obrázek 10 Komunikace s kolegy .....	62
Obrázek 11 Hodnocení pracovních postojů zaměstnanců k úřadu .....	63
Obrázek 12 Hodnocení pracovních aspektů zaměstnanců.....	65
Obrázek 13 Motivace zaměstnanců .....	66
Obrázek 14 Působení kvalitní a efektivní komunikace na úřadu .....	67
Obrázek 15 Hodnocení pracoviště.....	68
Obrázek 16 Porady na pracovišti .....	70
Obrázek 17 Spokojenost s komunikací prostřednictvím intranetu .....	71
Obrázek 18 Četnost hodnotícího pohovoru s nadřízeným.....	72
Obrázek 19 Účast na akcích pořádaných pro zaměstnance .....	73
Obrázek 20 Preference jiných typů eventů pro zaměstnance .....	73
Obrázek 21 Spokojenost s jednotlivými benefity .....	75
Obrázek 22 Home office.....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Příjmy a výdaje města Otrokovice v roce 2022 v tis. Kč .....	41
Tabulka 2 Spojení budoucí pracovní kariéry s úřadem .....	64
Tabulka 3 Spokojenost s platovým ohodnocením .....	64
Tabulka 4 Vztah zaměstnanců k práci .....	66
Tabulka 5 Celková spokojenost s benefity dle pracovních pozic .....	74



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců města Otrokovice s interní komunikací a interním PR

Příloha P 2: Odkaz na data k výzkumu

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTA OTROKOVICE S INTERNÍ KOMUNIKACÍ A INTERNÍM PR

## DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTA OTROKOVICE S INTERNÍ KOMUNIKACÍ A INTERNÍM PR

### I – SPOKOJENOST S INTERNÍ KOMUNIKACÍ A INFORMOVANOSTÍ

1. Jak se dozvídáte o důležitých informacích a změnách na úřadu (možno více odpovědí)?

- a) osobně, e-mailem nebo telefonicky od nadřízeného
- b) na poradách odboru/samostatného oddělení
- c) z intranetu
- d) z webu města
- e) z médií
- f) neformálně od kolegů „šušškanda“
- g) jiné, uveďte .....

2. Jak jste spokojen/a s dostupností informací o:

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Informace mě nezajímají
Děni na úřadě						
Děni na odboru/samostatném oddělení						
Změnách na úřadě (např. personální změny, nové projekty)						
Finanční situaci města						
Úspěchů města						
Úspěchů kolegů nebo odborů						

3. Jak jste spokojen/a s komunikací v rámci úřadu?

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nevím, nemohu posoudit
Komunikace s vedením						
Komunikace s nadřízeným						
Komunikace v rámci odboru/samostatného oddělení						
Komunikace s ostatními odbory/samostatnými odděleními						

4. Uveďte vaše stanovisko k následujícím výrokům vztahujícím se k vaší pracovní pozici?

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Informace dostávám včas						
Informace dostávám srozumitelně						
Informace dostávám z různých stran a jsou v rozporu						
Informace se ke mně dostávají neoficiální cestou						
Neoficiální informace „šušškanda“ převažují nad oficiálními informacemi						

5. Pokud vám chybí některé informace k výkonu vaší práce, jaké to jsou?

.....

**6. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky týkajícími se vašeho nadřízeného?**

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Při komunikaci s nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor						
Nadřízeného zajímá zpětná vazba						
Nadřízenému mohu předkládat náměty a připomínky						
Mám důvěru ke svému nadřízenému						

**7. Jak často probíhá hodnotící pohovor s nadřízeným?**

- a) Měsíčně
- b) Čtvrtletně
- c) Pololetně
- d) Ročně
- e) Jednou za 2 roky
- f) Neprobíhá

**8. Ovlivňuje způsob, jakým s vámi komunikuje váš nadřízený, jak jedná, jak se chová, vaše pracovní výkony a pracovní chování?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, nedokážu posoudit

**9. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o kolezích na odboru nebo oddělení?**

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Na kolegy se mohu spolehnout						
S kolegy si rozumím						
S kolegy se respektujeme						
Jsmo individualisté, každý si dělá na svém písečku						

**10. Jaké bariéry brání účinné komunikaci na úřadu?**

.....

**11. Uveďte vaše stanovisko k následujícím výroky týkajícím se vaší práce:**

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Má práce je pro úřad důležitá						
Jsem loajální k úřadu						
Spojuji svou budoucí pracovní kariéru s úřadem						
Město je dobrým zaměstnavatelem						
Doporučil/a bych město jako zaměstnavatele svým blízkým						

**12. Uveďte vaše stanovisko k následujícím výroky:**

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokáži posoudit
Znám organizační strukturu, včetně vazeb mezi ní						
Znám strategický plán města na následující roky						
Jsem spokojen/a se svým platovým ohodnocením						
Jsem spokojen/a se svou pracovní náplní						
Jsem spokojen/a s délkou a rozvržením pracovní doby						

**13. Vaše práce vás:**

- Baví a zcela naplňuje
- Baví
- Neutrální postoj, nelze jednoznačně odpovědět
- Nebaví a dělám ji jen proto, že musím vydělávat
- Nebaví a čekám na příležitost k odchodu

**14. Co vás v práci motivuje (možno více odpovědí, uveďte maximálně 5 nejdůležitějších)?**

- Pružná pracovní doba mimo úřední hodiny
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí
- Pochvala
- Odměna
- Příspěvky na benefity
- Možnost čerpání sick days
- Dovolená v termínu, který si sám určím
- Umožnění odchodu k lékaři v rámci pracovní doby
- Umožnění home office
- Školení, vzdělávání
- Společenské akce, teambuildingy
- Dobrá komunikace s nadřízeným
- Dobrá komunikace s kolegy
- Uznání a respekt od nadřízeného a kolegů
- Možnost pomáhat klientům
- Pochvala a uznání od klientů
- Spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům
- Jiné, uveďte .....

**15. Jak na vás může působit kvalitní a efektivní interní komunikace na úřadu (možno více odpovědí)?**

- Zlepšit pracovní prostředí
- Vytvořit dobrou náladu na pracovišti
- Zvýšit pracovní výkon
- Zlepšit motivaci
- Nemůže mě ovlivnit
- Jiné, uveďte .....

**16. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?**

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím, nedokáži posoudit
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat						
Na pracovišti nejsem rušen/a a mohu se soustředit na práci						
Na pracovišti se cítím bezpečně						
Raději bych pracoval/a z domu						

**17. Je něco, co byste chtěl/a na pracovišti změnit nebo zlepšit?**

.....

**18. Čím se může na vašem pracovišti zlepšit efektivita práce a využívání pracovní doby?**

.....

## II – VYUŽÍVANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

19. Jak často využíváte uvedené komunikační nástroje k získávání nebo předávání informací v rámci své pracovní pozice?

	Denně	Několikrát týdně	Několikrát měsíčně	Několikrát ročně	Méně často	Mám možnost využívat, ale nevyužívám je	Nemám možnost využívat, ale využíval bych je	Nemám možnost využívat a nevyužíval bych je
Intranet								
Webové stránky								
Porady								
Zápisů z porad								
Osobní jednání								
Videokonference								
Telefon								
E-mail								
Instant messenger – např. Facebook Messenger, WhatsApp								
Vnitřní dokumenty (směrnice, příkazy)								
Úřední deska								
Zasedání zastupitelstva, usnesení								
Otrokovické noviny								
Komunikační systém Munipolis								
Informace z televize TVS								
Společenské akce pro zaměstnance								
Neformální informace „šuskanda“								

20. Jak jste spokojeni s komunikací prostřednictvím následujících nástrojů v rámci své pracovní pozice?

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nevím, nemohu posoudit
Intranet						
Webové stránky						
Vnitřní dokumenty (směrnice, příkazy)						
Úřední deska						
Zasedání zastupitelstva, usnesení						
Otrokovické noviny						
Komunikační systém Munipolis						

21. Pokud nejste spokojeni s některým z komunikačních nástrojů, jaký to má důvod?

.....

22. Jaký z dosud nevyužívaných komunikačních nástrojů byste v rámci své pracovní pozice přivítal/a (např. interní newsletter, interní časopis, videokonference, Messenger, WhatsApp, interní sociální síť)?

.....

**23. Pokud nevyužíváte intranet, jaký to má důvod (možno více odpovědí)?**

- a) Informace nejsou přínosné
- b) Informace mě nezajímají
- c) Neorientuji se na něm
- d) Nebyl mi udělen přístup na intranet
- e) Ztratil jsem přístup na intranet
- f) Nemám k dispozici počítač
- g) Jiný důvod ...

**24. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o poradách na svém pracovišti?**

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemáme porady, nedokážu posoudit
Vysoký informační přínos						
Efektivně využít čas						
Rízený průběh						
Každý účastník má prostor pro vyjádření						
Po ukončení je distribuován zápis						

### III – PÉČE O ZAMĚSTNANCE, BENEFITY, VZDĚLÁVÁNÍ

**25. Jste spokojen/a s celkovou nabídkou benefitů (zaměstnaneckých výhod)?**

- a) Ano
- b) Spiše ano
- c) Ani spokojen, ani nespokojen
- d) Spiše ne
- e) Ne
- f) Nevím, nedokážu posoudit

**26. Jak jste spokojen/a s jednotlivými benefity?**

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nevím, nedokážu posoudit
Příspěvek na podporu zdravotních, kulturních a sportovních aktivit či rekreaci						
Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření						
Příspěvek na stravování						
Sick days						
Kurz výuky anglického jazyka						
Pružná pracovní doba mimo úřední dobu						
Dar při 50. a 60. narozeninách						
Dar při 25. roku trvání pracovního poměru						
Dar při odchodu do důchodu						
Společenské akce pro zaměstnance						

**27. Jaké nové benefity byste přivítal/a?**

.....

**28. Zúčastníte se společenských akcí pořádaných pro zaměstnance (Vánoční setkání, Sportovní den)?**

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Vánoční setkání				
Sportovní den				

29. Pokud se společenských akcí nezúčastňujete, co by přispělo k tomu, abyste chtěl/a akcí navštívit?

.....

30. Přivítal/a byste následující typ společenských akcí:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Akce s jiným zaměřením				
Akce jen pro odbor nebo oddělení				
Akce i pro rodinné příslušníky				

31. Pokud byste přivítal/a jiný druh společenských akcí, o jaké akce jedná?

.....

32. Pociťujete potřebu vzdělávat se?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

33. Umožňuje vám úřad vzdělávat se a zvyšovat odbornost?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

#### IV – ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

Jak dlouho pracujete pro město?

- a) 1 až 5 roky
- b) 6 až 10 let
- c) 11 až 20 let
- d) 21 a více let

Pracovní pozice:

- a) Referent, ostatní profese
- b) Vedoucí oddělení
- c) Vedoucí odboru nebo samostatného oddělení

Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné
- d) Nechci odpovídat

## **PŘÍLOHA P 2: ODKAZ NA DATA K VÝZKUMU**

Data k výzkumu budou do konce května 2024 dostupná na odkaze:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/14ikK64rgrAIf0qSjBhpOVctfGBp-o4T9/edit?usp=sharing&ouid=106172732919848972746&rtpof=true&sd=true>