

Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy.

Bc. Iveta Koutná

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta Koutná**
Osobní číslo: **K11349**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na firemní kulturu a využití PR nástrojů v rámci interní komunikace, zohledněte specifika stavebního trhu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace a firemní kultury ve zvolené firmě.
3. Zpracujte marketingový průzkum s cílem změřit úroveň firemní kultury, interní komunikace a využití nástrojů PR ve zvolené firmě.
4. Vyvodte závěry průzkumu a na základě zjištěných dat navrhnete strategii ke zlepšení využívání interních nástrojů PR s cílem zefektivnit nastavení vnitropodnikové komunikace ve vztahu k posilování firemní kultury v dané firmě.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BROOKS, J. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003.296 s.ISBN 80-7226-763-9.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006.170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOTLER, P. Moderní marketing, 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Pub-lishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada Pub-lishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. 1. vyd. Praha: Grada Pub-lishing, 2006.244 s. ISBN 80-247-0564-8.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

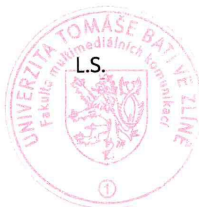
Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12.3. 2013

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Objektem analýzy diplomové práce je interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu a její vliv na postoje a hodnoty zaměstnanců ve zvolené stavební firmě. Teoretická část vymezuje praktická východiska, náměty a metody v oblasti interní komunikace, firemní kultury, motivace a interních PR pro následnou analýzu a definování výzkumných otázek. Předmětem praktické části je identifikace stavební firmy, popis metodiky prováděného průzkumu, a to na základě kompilátu teoretické rešerše a praktického kontextu. Rozbor dat z realizovaných výzkumů, vyvození závěrů šetření s cílem nalézt relevantní odpovědi na výzkumné otázky. Obsahem projektové části je identifikace silných a slabých stránek vnitřního prostředí stavební firmy, včetně hrozeb a příležitostí a vypracování návrhu koncepce pro zefektivnění interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu v analyzované organizaci a při využití nástrojů PR.

Klíčová slova: Interní komunikace, strategie, firemní kultura, motivace, interní PR, marketingový výzkum, SWOT analýza.

ABSTRACT

The objective of this master's thesis is to analyse the internal communication in relation to the corporate culture and its effect on the attitudes and values of the employees of the selected construction company. The theoretical part defines the practical background, topics and methods in the area of internal communication, corporate culture, motivation, and internal PR for the purposes of the subsequent analysis and definition of the research questions. The practical part focuses on identifying the construction, describing the methodology of the conducted research which was based on compiling theoretical research and putting it in the practical context. The analysis of the data obtained through the conducted research and conclusions drawn in order to find the relevant answers to the research questions. The project part contains the identification of the strengths and weakness of the internal environment of the construction company, including the threats and opportunities, and the preparation of a proposal for a strategy to improve the effectiveness of the internal communication with a view to the organisation's corporate structure, using the instruments of the PR.

Keywords: Internal communication, strategy, corporate culture, motivation, internal PR, marketing research, SWOT analysis.

Poděkování:

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vynikající spolupráci, vstřícné a podnětné vedení a za poskytnutí mnoha cenných rad pro zpracování zvoleného tématu. V neposlední řadě také za její trpělivost, kterou projevovala při konzultování této diplomové práce, a které si velmi vážím.

Dále bych ráda poděkovala vedení stavební společnosti za vstřícný přístup a za poskytnutí mnoha věcných informací a rad v rámci analytické části bakalářské práce a také mé rodině za trpělivost a vyjádřenou podporu.

Čestné prohlášení:

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

Iveta Koutná

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.1 OBSAH VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	12
1.1.1 Strategie organizace	13
1.1.2 Firemní kultura.....	13
1.1.2.1 Hodnoty a postoje	15
1.1.3 Osobnost firmy	16
1.1.4 Symbolika.....	16
1.1.5 Firemní identita	16
1.1.5.1 Firemní identita a image.....	17
1.2 INTERNÍ KOMUNIKACE A MOTIVACE	17
1.2.1 Firemní kultura a motivace	18
1.3 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
1.4 ZÁKLADNÍ PRVKY FUNGUJÍCÍ KOMUNIKACE	19
2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	21
2.1 CÍLE INTERNÍCH PR.....	21
2.2 PROCES REALIZACE INTERNÍCH PR.....	22
2.3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE A FORMY INTERNÍCH PR	23
3 SPECIFIKA PR VE STAVEBNICTVÍ	24
3.1 AKTIVITY PR VE STAVEBNÍM ODVĚTVÍ.....	24
4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN	26
4.1 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	26
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
5.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	28
5.2 TYPY MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ	29
5.2.1 Dotazování	29
5.2.2 Písemný dotazník	30
5.2.3 Situační analýza.....	31
5.2.4 Srovnávací analýza.....	31
5.3 SWOT ANALÝZA.....	32
6 METODIKA	33
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 STAVEBNÍ FIRMA XY	35
7.1 PROFIL ORGANIZACE	35
7.1.1 Organizační struktura	35

7.1.2	Identita firmy XY	37
7.1.3	Corporate design	37
7.2	KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY	37
7.2.1	Komunikační standardy firmy XY	37
7.2.2	Kultura stavební firmy XY	38
8	METODIKA VÝZKUMU	40
8.1	ÚČEL	40
8.2	CÍLE VÝZKUMU	40
8.3	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ, TERMÍN A ZPŮSOB OSLOVENÍ	41
8.4	METODOLOGIE	41
8.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM A NÁKLADY VÝZKUMU	44
9	VLASTNÍ PRŮZKUM VE FIRMĚ XY	45
9.1	VÝSLEDKY HLAVNÍHO VÝZKUMU	45
9.1.1	Identifikační údaje	45
9.1.2	Proces vnitrofiremní komunikace	46
9.1.3	Komunikační nástroje	46
9.1.4	Postoje pracovníků k firmě	47
9.2	VÝSLEDKY DOPLŇJÍCÍHO VÝZKUMU	48
9.2.1	Budoucí kariérní preference	48
9.2.2	Image firmy, vnímaná vnitřními zákazníky	49
9.2.3	Hodnoty a potřeby THP zaměstnanců firmy XY	50
9.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY VE FIRMĚ XY A INTERNÍ PR	52
9.4	ZÁVĚRY SROVNÁVACÍ ANALÝZY KONKURENCE V OBLASTI INTERNÍCH PR	55
9.4.1	Konkurenční jednotky pro srovnání	56
9.4.2	Výsledky šetření	56
9.4.3	Identifikace příležitostí pro zlepšení	58
9.5	SWOT ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY XY	58
9.6	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	60
10	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	61
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	62
11	PROJEKT: NÁVRH KONCEPCE EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VAZBĚ NA FIREMNÍ KULTURU	63
11.1	NÁVRH KONCEPCE PŘI VYUŽITÍ NÁSTROJŮ INTERNÍCH PR	63
11.1.1	Komunikační strategie a komunikační plán	63
11.1.2	Vzdělávání a rozvoj THP zaměstnanců	64
11.1.3	Komunikační nástroje	64
11.1.4	Firemní eventy	66
11.1.5	Příklad komunikačního plánu	67
11.1.6	Etický kodex	68
11.1.7	Informační balíček	69
11.1.8	Nástroje zpětné vazby	70

11.1.9	Přehled aktivit PR a jejich cílů, finančního rozpočtu.....	70
11.1.10	Časový harmonogram implementace aktivit PR.....	72
11.2	BARIÉRY IMPLEMENTACE	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
SEZNAM OBRÁZKŮ	79
SEZNAM TABULEK	80
SEZNAM GRAFŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Současné marketingové prostředí organizace je složeno z mnoha faktorů, které spolu vzájemně souvisí, prolínají se a jsou charakteristické zejména svou dynamičností a vysokým stupněm nejistoty. Úspěšnost dnešní firmy je více méně závislá od její schopnosti přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám tržního prostředí. K tomu, aby se mohla firma rychle adaptovat, musí být stabilní a efektivní. Jedním ze stimulů fungující organizace je fungující interní marketing, využívající „mocný“ nástroj - interní public relations. Sofistikovaná realizace interních PR ve firmě umí zvýšit motivaci zaměstnanců, posilovat jejich loajalitu, budovat pocit sounáležitosti k firmě a vyrovnávat tak stabilitu vnitrofiremního prostředí v reakci na dynamické změny vnějšího okolí. I přes výše uvedené skutečnosti a jak dokazují i výsledky prováděných průzkumů, management mnoha českých firem stále nevnímá vnitřní veřejnost jako důležitou cílovou skupinu svých marketingových aktivit.

Výběr tématu diplomové práce vycházel z mého zájmu o problematiku PR, zaměřenou na vnitřní zákazníky firmy, a to nejen na základě získaných poznatků a zkušeností z pětiletého studia Marketingových komunikací na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně. Pracuji na pozici asistentky a náplní mé práce je mimo jiné i reklama a marketingové aktivity firmy v oblasti externích PR. Hlavním motivem při volbě tématu je vlastní profesní obohacení i v druhé části PR, tedy interních public relations a vnímání nedostatečné úrovně komunikačního procesu interní komunikace ve firmě, ve které pracuji, včetně opomíjení důležitosti interních PR jako marketingového nástroje konkurenceschopné organizace.

Stavební společnost XY, která je objektem mé diplomové práce, je úspěšnou firmou s více jak dvacetiletou působností a řadí se k předním firmám českého stavebního trhu. V současné době prochází významnými změnami v řízení a organizační struktuře, které mají vliv na všechny firemní oblasti a mohou negativně ovlivnit postoje a hodnoty firemních zaměstnanců. Ve své práci se pokusím zjistit, jaká je atmosféra ve firmě a zda je její vnitřní prostředí připraveno přijímat předkládané změny.

Diplomová práce volně navazuje na práci bakalářskou, která odhalila ve stavební firmě XY slabé stránky interní komunikace, a které, dle mého názoru, nebyly doposud eliminovány. Jedním z faktorů úspěšné implementace změn v organizaci je funkční interní komunikace. Proto hlavním cílem předkládané diplomové práce je analýza úrovně interní

komunikace ve vazbě na firemní kulturu organizace, včetně identifikace hodnot a postojů firemních zaměstnanců.

Text práce je rozdělen do tří kapitol. Teoretická část vymezuje praktická východiska, náměty a metody v oblasti interní komunikace, firemní kultury, motivace a interních PR pro následnou analýzu a definování výzkumných otázek. Předmětem praktické části je identifikace stavební firmy, popis metodiky prováděného průzkumu, a to na základě kompilátu teoretické rešerše a praktického kontextu. Rozbor dat, získaných z realizovaných výzkumů, vyvození závěrů šetření s cílem nalézt relevantní odpovědi na výzkumné otázky. Obsahem třetí projektové části je identifikace silných a slabých stránek vnitřního prostředí stavební firmy, včetně hrozeb a příležitostí a vypracování návrhu koncepce pro zefektivnění interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu analyzované organizace a při využití nástrojů interních PR. Cílem předkládané koncepce je dosažení žádoucích postojů a hodnot u všech firemních zaměstnanců a posílit vnitřní prostředí stavební společnosti XY.

Z interních důvodů analyzované stavební společnosti není možné uvádět její plný název a v celé diplomové práci bude zmiňována jako stavební firma XY. Ze stejných důvodů nejsou uváděny i názvy konkurenčních stavebních firem, které byly účastníky průzkumu v rámci srovnávací analýzy konkurence, a která je součástí praktické části této diplomové práce.

Diplomová práce obsahuje 113 910 znaků včetně mezer.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace uvnitř firmy se stává fenoménem dneška. Moderní firmy nahlíží na interní komunikaci jako na klíčový strategický prvek řízení úspěšného podniku. „Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace.“ (Holá, 2006, s. 19)

Úroveň vnitrofiremní komunikace je odrazem úrovně manažerské práce a úrovně firemní kultury organizace jako stylu řízení, motivace a spokojenosti. Je obecně prokázáno, že funkční vnitrofiremní komunikace významně posiluje prosperitu firmy a je stabilizačním faktorem v jejích méně příznivých dobách. Naproti tomu v organizacích, kde je její důležitost opomíjena a nedosahuje efektivní úrovně, jsou shledávány slabší vazby se zaměstnanci, nízká produktivita práce, častější výskyt pracovních konfliktů a vyšší fluktuace zaměstnanců.

1.1 Obsah vnitrofiremní komunikace

Komunikace uvnitř firmy představuje obousměrný proces předávání a přijímání informací, včetně zpětných vazeb, a to na všech úrovních podniku. „Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“ (Holá, 2006, s. 8)

Informace spolu s daty a znalostmi jsou obecně považovány za hlavní obsah vnitrofiremní komunikace. Nejedná se však o pouhé předávání informací. Nedílnou součástí interní komunikace je i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků (Holá, 2006, s. 8). Proto v rámci pochopení obsahu firemní komunikace je bezesporu nutné upozornit na klíčové prvky, které jsou jejím východiskem. Jak uvádí Holá: „Základ komunikace organizace vychází z definice firemní identity a ze snahy o sladění této identity se stávající image firmy.“ (2006, s. 9)

Firemní identita je úzce propojena i s dalšími pojmy, jako jsou **strategie organizace, firemní kultura, osobnost firmy, firemní identita a symbolika**. (Holá, 2006, s. 9)

1.1.1 Strategie organizace

Strategie organizace představuje základ, od kterého se odvíjí veškeré další aktivity podniku. Vyjadřuje představy o tom, jakou cestou budou dosaženy dlouhodobé cíle organizace.

Dnešní, tzv. nové, pojetí strategie reflektuje na proměnlivost vnějšího prostředí a potřebu dynamického, flexibilního a inovačního přístupu managementu ke strategickému řízení organizace. (Dytrt a kol., 2008, s. 31)

Základním předpokladem k naplnění strategických cílů podniku, tedy nastavení optimálního fungování organizace, je funkčnost dvou vzájemně souvisejících fenoménů, a to:

- Vytváření a udržování vysoké úrovně zájmové integrace zaměstnanců s cíli a řízením organizace.
- Působení na vytváření a udržování vysoké úrovně integrace uvnitř pracovních skupin, která se týká cílů a spolupráce. (Nakonečný, 2005, s. 53)

Armstrong pak faktor soudržnosti zaměstnanců s organizací vymezuje jako „míru vazby a loajality zaměstnance k organizaci“ a rozděluje ji do tří složek:

- Identifikace s cíli a hodnotami organizace.
- Touha náležet k organizaci.
- Ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace. (Nakonečný, 2005, s. 54)

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud podnik stanoví své cíle, musí zejména určit způsob, jak jich chce dosáhnout. Jaké hodnoty, postoje a vzorce chování vyznává a zejména očekává od svých zaměstnanců - tedy jasně definovat firemní kulturu a systém hodnot organizace. Tyto pak důsledně komunikovat prostřednictvím funkční vnitropodnikové komunikace za účelem dosažení jejího pochopení všemi firemními pracovníky, jejich ztotožnění se s nimi a promítnutí do své každodenní činnosti.

1.1.2 Firemní kultura

Corporate Culture neboli firemní kultura je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný jev. Je neoddelitelnou součástí podnikatelského prostředí a aktuálního vývoje

společnosti, představuje významného činitele působícího na strategické chování organizace a její přizpůsobivost vůči stále turbulentnějšímu a nepředvídatelnějšímu prostředí.

Kultura organizace vzniká a je utvářena v procesu interní integrace a externí adaptace. Nelze než souhlasit se Svobodou, který upozorňuje, že kultura „není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén“. (2006, s. 40)

Teoretickým vymezením pojmu firemní kultura se zabývá mnoho autorů, např. „Němec věcně uvádí, že kulturou podniku rozumíme souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky či úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní i vnější veřejností.“ (Svoboda, 2006, s. 41)

Nakonečný kulturu firmy obecně chápe jako mentální obraz organizace, jehož důležitým aspektem jsou mezilidské vztahy v dané organizaci. V širším kontextu kulturu organizace definuje jako „soubor znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky zákazníky, klienty apod.“ (2005, s. 108); v užším smyslu je dle Nakonečného firemní kultura „souborem hodnot, norem, očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou výsledkem působení tradic, vlivů a tlaků v prostředí organizace“. (2005, s. 108)

Pokud vyjdeme z výše uvedených definic, pak lze pojem firemní kultura zobecnit a chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová a Nový, 2004, s. 22)

Je nutné si uvědomit, že firemní kultura má svůj obsah a sílu. Jestliže obsah kultury představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů, pak silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou tyto předpoklady, hodnoty a normy chování v organizaci sdíleny. Vysoká míra sdílení vyjadřuje silnou organizační strukturu, nízká pak avizuje kulturu slabou.

1.1.2.1 Hodnoty a postoje

Kulturu organizace můžeme ve své podstatě vnímat jako nahromaděnou zkušenost organizace a její vnitřní hodnoty, které představují jakousi atmosféru a klima podniku, projevující se v myšlení, cítění a chování jejich příslušníků. Zaměstnanci jsou základním stavebním materiálem podniku a jejich chování, přístup, zájem a interakce ovlivňují všechny firemní oblasti a jsou nejviditelnějším projevem kultury organizace. Právě hodnoty a postoje firemních pracovníků tvoří nejdůležitější strukturální a funkční elementy firemní kultury, jsou indikátorem jejího obsahu, jakož i nástrojem jejího utváření a předávání.

„**Hodnotou** je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam.“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 23)

Hodnoty se vyvíjí v čase a „mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry“. (Brooks, 2003, s. 28)

Hodnoty představují jeden z mnoha faktorů, zasazených v charakteru jednotlivce a působících na jeho chování. Vyjadřují obecné preference člověka, promítají se do jeho rozhodování v rámci hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“. Jestliže individuální hodnotový systém jednotlivce determinuje to, co je pro něj osobně významné, firemní hodnoty jsou pak projevem toho, co je důležité pro firmu jako celek. Např. dosažení vysokých výkonů či kvality, snahu o inovaci nebo úsilí o vybudování etické organizace.

V souhrnu lze říci, že hodnoty tvoří jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj jejího utváření v podniku. Zpravidla jsou ukotveny v **etickém kodexu organizace**, deklarovány navenek v rámci budování firemního image a zejména důsledně komunikovány všem firemním zaměstnancům za účelem dosažení souladu preferencí organizace s preferencemi jejich pracovníků (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

Postoje jednotlivce (zaměstnance) tvoří trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, týkajících se nějaké osoby, věci události, či problému. (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

Jsou výsledkem společného působení několika faktorů a dělíme je na:

- emotivní - jsou odrazem pocitů a nálad jednotlivce nebo nějaké události,

- kognitivní - vychází z přesvědčení jednotlivce, jeho názorů a znalostí,
- konativní - východiskem je vzorec chování každého jednotlivce.

Postoje se zásadním způsobem podílí na dosažení vysoké či nízké produktivity, na plnění kariérních obchodních cílů a potažmo na celkové výkonnosti podniku. Pokud zaměstnanec disponuje vysoce kvalitními znalostmi a dovednostmi, ale současně bude mít negativní postoj, kterým ovlivní okolní pracovní prostředí, přijdou jeho kvality nazmar. Proto jedním z prvořadých úkolů managementu je dosáhnout u svých zaměstnanců příznivých postojů ke společnosti v rámci širšího kontextu, sociálních, kulturních a strategických změn.

1.1.3 Osobnost firmy

Pojem osobnost firmy vychází z analogie osobnosti člověka. Reprezentuje, jak je firma vnímána interní i vnější veřejností, a to na základě dílčích charakteristik podniku a jeho chování prostřednictvím všech zaměstnanců. Jako konkrétní projev může být vnímána např. zodpovědnost firmy.

1.1.4 Symbolika

Symbolika reprezentuje viditelné znaky identity firmy, jako jsou barvy firemního designu, prodej, jednotné oblečení. Je spolutvůrce firemního image a vyjadřuje identitu organizace.

1.1.5 Firemní identita

Firemní identita je důležitým strategickým nástrojem managementu, představuje hmatatelný, konkrétní způsob chování a komunikace firmy, prostřednictvím produktů, značky a komunikace s interní i externí veřejností. (Holá, 2006, s. 11)

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 40) upozorňují na základní prvky firemní identity:

- firemní design,
- firemní komunikace,
- firemní kultura,
- produkt či služba.

1.1.5.1 Firemní identita a image

Vztah mezi firemní identitou a image podniku výstižně definují Vysekalová a Mikeš, kteří uvádí, že „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“. (2009, s. 16)

1.2 Interní komunikace a motivace

Hofstede **motivaci** vymezuje jako „stav mysli jedince, o kterém se předpokládá, že vysvětluje jeho, resp. její chování“. (1991, s. 200)

Na význam komunikace v motivaci upozorňuje Amstrong, který je přesvědčen, že „jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení z práce“. (Holá, 2006, s. 27)

Jak vysoká je míra motivace pak závisí na odpovědnosti a prostoru k naplnění osobního úspěchu z vykonané práce a naplnění jejich očekávaní odměny za úsilí, které pro výkon práce vynaložili. Názory firemních pracovníků na práci a s ní spojenou výši odměny se přímo odvíjí od efektivní úrovně manažerské komunikace v oblasti hodnocení výkonu svých podřízených, dosažené úrovně informačních potřeb a dodržování pravidel oboustranné otevřené komunikace, vzájemného respektu a zpětné vazby.

Zaměstnanec s nedostatkem informací k výkonu své práce a k vnímání jejího významu pro podnik, nedosáhne pocitu uspokojení a nebude fungovat jeho vnitřní motivace z vlastní seberealizace. (Holá, 2006, s. 27) „Pracovníka budou motivovat pouze vnější motivační nástroje finančního charakteru, které nepovedou k jeho loajalitě a stabilizaci ve firmě“, upozorňuje Holá. (2006, s. 27)

Jak vyplývá z výše uvedeného a jak současně potvrzují i autoři odborné publikace v oblasti řízení lidských zdrojů Klajbl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 181), neefektivní úroveň komunikačních vazeb v organizaci má přímý vliv na faktory zvyšující efektivnost činnosti lidských zdrojů.

Jsou přesvědčení, že „bez dobrých komunikačních vazeb jsou ohroženy:

- spolupráce a kooperace mezi zaměstnanci navzájem, mezi managementem a mezi pracovními skupinami a útvary,
- identifikace s prací a pracovním místem,

- identifikace s firmou a jejími cíli,
- pocit seberealizace a významu vlastní práce,
- dobré mezilidské a pracovní klima,
- obrana proti negativním (neoficiálním vlivům),
- předpoklad pro vytváření pozitivně působící firemní kultury“. (Klajbl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 181)

1.2.1 Firemní kultura a motivace

Vztah kultury organizace a motivace je dle Hofstedeho (1991, s. 200) zcela zřejmá. Východiskem pro jeho tvrzení je chápání kultury jako kolektivního programování mysli, které ovlivňuje chování jednotlivce a současně ovlivňuje i to, jak si sám své chování vysvětluje. S tímto tvrzením plně souhlasím.

Motivační potenciál kultury shledávají silným a účinným i Lukášová a Nový. Kulturu organizace označují za zdroj motivace. „Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním“, uvádějí Lukášová a Nový. (2004, s. 41)

1.3 Cíle interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy za účelem spolupráce a koordinace procesů nutných pro fungování firmy a motivaci všech pracovníků. V rámci definování cílů funkční vnitrofiremní komunikace je proto nanejvýš důležité uvědomění si obsahu interní komunikace, který lze shrnout do těchto tří oblastí:

- *Zajištění informačních potřeb* - každý firemní zaměstnanec musí mít dostatek informací nejen pro svou práci, ale i o tom co se od něj očekává, o účelu své práce a její návaznosti na další firemní procesy.
- *Interní public relations* - jsou náplní interního marketingu firmy a cílem je motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Zaměstnanci znají cíle

a výsledky firmy, ve které pracují, jakož i její aktuální pozici na trhu. Management vědomě buduje pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci.

- *Posilování stability a loajality* - tato část je zaměřena na komunikaci mezi managementem a zaměstnanci a jejím záměrem je neustálé vyrovnání stability vnitrofiremního prostředí v reakci na dynamické změny vnějšího okolí podniku. (Holá, 2006, s. 20)

Cíle interní komunikace pak Jana Holá (2006, s. 21) definuje jako:

- Zabezpečení informačních potřeb všech zaměstnanců a jejich propojenost v rámci koordinace všech firemních procesů.
- Zabezpečení spolupráce a vzájemného pochopení prostřednictvím dosaženého porozumění pro naplnění cílů organizace.
- Dosažení žádoucích postojů a pracovního chování zaměstnanců, zajištění jejich stability a loajality.
- Zajištění zpětné vazby, včetně implementace zjištěných poznatků do praxe, tzn. neustále opakující se proces za účelem zdokonalování komunikace vnitřního prostředí organizace.

1.4 Základní prvky fungující komunikace

Základními prvky, které nastavují efektivní interní komunikaci v organizaci, a které se vzájemně ovlivňují a společně synergicky vytváří konkrétní kvalitu komunikačního procesu jsou:

- „Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách,
- jednotný tým vedení organizace a plná odpovědnost za komunikaci organizace,
- definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v organizaci,
- deklarovaná strategie organizace a z ní vyplývající komunikační strategie a komunikační plán,
- deklarovaná sociální politika, podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi organizací a pracovníky a naplnění vzájemných očekávání,

- efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations, ovlivňující vztah pracovníka k organizaci,
- komunikační kompetence manažerů,
- otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu,
- technologie - nastavení informační a komunikační infrastruktury pro potřeby interní komunikace.“ (Holá, 2012)

2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

V dnešním složitém tržním prostředí je kvalita a propracovanost marketingové strategie již samozřejmostí a boj firem se přenáší do vnitřního uspořádání podniku. Úspěšné organizace jsou si vědomy důležitosti lidských zdrojů pro růst jejich konkurenceschopnosti. Firemní zaměstnanci se stávají tzv. vnitřními zákazníky podniku a jednou ze stěžejních cílových skupin jeho marketingových aktivit.

Zajištění informačních potřeb je jedním z hlavních cílů interní komunikace. Jak již bylo v této práci zmíněno, každý firemní zaměstnanec musí mít dostatek informací nejen pro svou práci, ale i o tom co se od něj očekává, o účelu své práce a její návaznosti na další firemní procesy. Právě dosažená úroveň informovanosti firemních pracovníků je důležitým činitelem, podílejícím se na jejich odhodlání odevzdat firmě více než pracovní dovednosti. Představuje významný faktor, budující loajalitu a důvěru pracovníků k podniku, ve kterém pracují. Je obecně prokázáno, že jen dobře informovaný pracovník o cílech firmy společnosti, jejích vizích, úspěších či neúspěších má důvěru ke svému zaměstnavateli a motivací pro jeho výkon práce není jen finanční odměna. Zejména jeho nabyté vědomí, že je nejen nepostradatelnou částí podniku, ve kterém pracuje, ale i důležitým činitelem, podílejícím se na jeho budoucnosti. Firemní cíle se stávají jeho vlastními, do své práce vkládá navíc i své srdce a emoce. A právě na vybudování pocitu sounáležitosti u zaměstnanců s firmou, ve které pracují, se významně podílí komunikační marketingové nástroje *interní public relations*.

Firemní pracovníci jsou stále konfrontováni s názory na podnik, ve kterém působí, na jeho výrobky či služby. Stávají se tak významnými referenčními zdroji a logicky právě oni svými získanými zkušenostmi a postoji primárně ovlivňují vnímání firmy širokou veřejností. Jen hrdí a celkově spokojení zaměstnanci se svou firmou jsou šířiteli dobrého jména podniku v soukromém životě a spolupodílí se na výstavbě „firemní katedrály“.

2.1 Cíle interních PR

Interní PR jsou specifickou a významnou součástí interní komunikace. Představují důležitý komunikační nástroj, spojující interní marketing s interní komunikací firmy, proto nelze přesně stanovit hranici, kdy hovoříme o interní komunikaci a kdy o interním PR.

Hlavní cíle interních PR vychází z komunikační strategie firmy a v organizacích řízených způsobem corporate identity pak zejména z firemní filozofie.

Samotnou koncepci cílů interních PR Svoboda (2006, s. 20) rozděluje do dvou poloh, a to na cíle strategické (dlouhodobé povahy) a taktické (krátkodobé povahy).

Tabulka I - Strategické a taktické cíle interních PR (zdroj: vlastní zpracování)

Strategické cíle interních PR	Taktické cíle interních PR
Připravit zaměstnance na budoucí rozšíření produkce.	Zajistit informovanost pracovníků společnosti o změnách pracovní doby.
Dosáhnout zlepšení kvality produkce firmy.	Upevnit pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací prostřednictvím kulturních, sportovních a komunikačních společenských aktivit. (Svoboda, 2006, s. 20)

2.2 Proces realizace interních PR

Pro správné nastavení cílů interních PR v organizaci je nezbytné znát analýzu výchozího stavu, analýzu stávající image a stanovení image, kterého chceme dosáhnout a plán, který rozpracovává cíle do konkrétních poloh. Pracovní postupy v rámci realizace interních PR ve vnitřním prostředí organizace představují strukturovaný proces a zahrnují tyto na sebe vzájemně navazující činnosti:

- „monitoring postojů a názorů,
- analýzu stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců,
- vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí,
- realizace jednotlivých aktivit,
- zpětná vazba, upřesňování dalších postupů.“ (Holá, 2006, s. 35)

2.3 Komunikační nástroje a formy interních PR

Informační proces uvnitř firmy probíhá všemi směry při využití různých komunikačních forem a nástrojů.

V rámci realizace interních public relations jsou dle Svobody (2006, s. 87) nejvyžívanější zejména tyto:

- Prostředky ústní komunikace (např. rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové pohovory a podniková shromáždění zaměstnanců).
- Prostředky písemné komunikace (např. podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet s rubrikami pro zaměstnance aj.).
- Právně zakotvené prostředky (např. podnikové shromáždění, informující o personální situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv).
- Vizuální a audiovizuální prostředky (např. nástěnky a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či jiné poutače).
- Sociální prostředky (podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří).

Holá v rámci interního marketingu organizace v oblasti interních PR pak definuje následující konkrétní komunikační nástroje a formy: „pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších a obecně dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.“ (2006, s.24)

3 SPECIFIKA PR VE STAVEBNICTVÍ

Komunikační strategie organizace se logicky odvíjí od specifíků odvětví, ve kterém podnik působí. Primárním cílem marketingových komunikačních aktivit ve stavebním odvětví je získat zakázku, tedy vytvořit stimulační prostředí tržně obchodní strategie a akviziční politiky pro získání zákazníka či investora.

„Podstata komunikace netkví pouze v technice reklamy, způsobu nabídky a formách prodeje, ale v pochopení psychologických a sociologických stránek chování zákazníka, vlastní firmy i konkurence.“ (Pleskač a Soukup, 2001, s. 169)

Image stavební společnosti je úzce propojena s její identitou, která se významně podílí na vytváření povědomí o firmě u jejich zákazníků a široké veřejnosti. Základ budování firemní identity tvoří zviditelnění organizace, prezentace jejich konkurenčních výhod a zejména pozitivních vlastností organizace neboli značky, a to při využití nástrojů marketingových komunikací public relations. (Pleskač a Soukup, 2001, s. 169)

3.1 Aktivity PR ve stavebním odvětví

Kategorie public relations ve stavebnictví je specifickým komunikačním nástrojem, podporujícím prodej výrobků a získávání zakázek. Public relations firem stavebního odvětví se primárně zaměřují se na neobchodní činnosti a jejím cílem je budovat pozitivní vztahy mezi stavební společností a zainteresovanou firemní veřejností (Pleskač a Soukup, 2001, s. 180).

Centrem zájmu marketingových komunikačních aktivit PR stavebních firem je veřejné mínění, které má dle Soukupa a Pleskače (2001, s. 180) trojí rozměr:

- obecný,
- odborný,
- laický.

Jedním z primárních projevů marketingové komunikace public relations ve stavebním oboru je pak soubor aktivit a identifikačních znaků, kterými je organizace vnímána veřejností, a které vymezují základ pro přijetí organizace a jejich nabídek u cílových skupin.

K identifikačním znakům stavební firmy patří zejména:

- Corporate identity - tvář podniku, tvořená řadou hledisek, jako je tradice, historie firmy, její kultura, způsob podnikání, atp.
- Corporate design - vizuální styl, prostřednictvím kterého firma komunikuje svou značku svému okolí. Hlavními prvky jsou logo, firemní barvy a firemní grafika.
- Image firmy - souhrn mnoha firemních činností, působících na kvalitu a úroveň vnímání podniku jejím vnitřním a vnějším okolím. Budování image zahrnuje komunikační aktivity, jako jsou firemní webové stránky, časopis, rozhovory pro tisk, včetně prohlášení a konferencí, výroční zprávy a firemní profil.
- Obchodní jednání a společenské kontakty - firma, působící ve stavebním odvětví je logicky účastníkem mnoha jednání se svými obchodními, ale i neobchodními partnery. Východiskem úspěšného obchodního jednání s dosažením očekávaného výsledku je kvalita přípravy, samotný průběh jednání, profesionální chování a jednání firemních zástupců. (Pleskač a Soukup, 2001, s. 181)

4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Komunikační strategie organizace vychází z celkové strategie firmy. K tomu, aby byla účinná a vedla k naplnění cílů je nezbytné, analyzovat to, co chce firma říci a co chtějí zaměstnanci slyšet, identifikovat a definovat problémy, které se vyskytují při sdělování a příjmu informací (Holá, 2006, s. 57).

Obsah komunikační strategie by měl prezentovat tyto základní informace:

- jaký je cíl firmy (o co usilujeme),
- co to znamená pro každého firemního pracovníka. (Klejbl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 181)

Východiskem pro vytvoření účinné komunikační strategie je vědomá vůle managementu k realizaci funkční interní komunikace a zejména uvědomění si její důležitosti v kontextu celého fungování firmy. (Holá, 2006, s. 57) Jak dále uvádí Holá „strategie musí zahrnovat i vybudování základních podmínek a zajištění jejich udržování“. (2006, s. 57)

4.1 Komunikační plán

Komunikační plán lze obecně vymežit jako systém komunikace, prostřednictvím kterého management naplňuje strategii a cíle komunikace firmy. Představuje časový harmonogram s popisem jednotlivých komunikačních aktivit s jasně deklarovaným cílem, odpovědností a rozpočtem. (Holá, 2006, s. 57)

Východiskem komunikačního plánu je stanovení komunikačních zásad, jako příklad uvádí Holá (2006, s. 57) zejména tyto oblasti a činnosti:

- Management může přesvědčovat ostatní, pokud je sám přesvědčen.
- Všichni spolupracovníci jsou partneři, kolegové, kteří mají rozdílné odpovědnosti a kompetence.
- Partnerství všech spolupracovníků je založené na vzájemné prospěšnosti.
- Management poskytuje pravdivé a aktuální informace.
- Management je připraven k otevřené a oboustranné diskuzi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, svého chování a jednání.

Komunikační plán interní komunikace pak vychází z obecného komunikačního plánu firmy a plánu marketingové komunikace.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V důsledku celospolečenských změn dochází k radikálním změnám i v marketingovém prostředí. Úspěch moderních společností je přímo úměrný jejich míře orientace na zákazníka a síle marketingového zaměření. Primárním cílem marketingových aktivit organizací je nejen poznat a vyplnit přání zákazníka, ale především dosáhnout jeho pocitu spokojenosti.

Marketingově řízené organizace jsou přesvědčeny, „že pokud se o své zákazníky postarají, podíly na trhu a zisky už přijdou samy“. (Kotler, 2007, s. 37)

K vytvoření marketingové strategie pro sofistikované rozhodování managementu, k identifikaci svých zákazníků, jejich očekávání, přání, potřeb a spokojenosti využívají organizace postupy marketingového výzkumu, včetně metodologicky propracovaných nástrojů.

Marketingový výzkum je účinný nástroj pro získání empirických informací o aktuální situaci na trhu a zejména o firemních zákaznících.

Foret na marketingový výzkum nahlíží ze dvou hledisek:

1. „Marketingový výzkum poskytuje informace, pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.
2. Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ (2008, s. 6)

Současně klade důraz na to, že údaje získané z marketingového výzkumu by měly respektovat objektivizované a systematické metodologické postupy v kontextu složité sociálně-ekonomické reality. (Foret, 2008, s. 6)

5.1 Proces marketingového výzkumu

Samotný proces marketingového výzkumu lze shrnout do čtyř kroků, a to definice problému a vymezení cílů výzkumu, tvorba plánu výzkumu, implementace plánu, sběr a analýza dat a interpretace a sdělení zjištění. (Kotler, 2007, s. 407)

5.2 Typy marketingových výzkumů

Marketingové výzkumy respektují dvě skupiny informačních zdrojů, a to primární a sekundární. Jako sekundární, označujeme ty údaje, které byly již shromážděny a k nimž se dostáváme zprostředkovaně.

Foret jako sekundární zdroje označuje údaje „zpravidla dodatečné, pro další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum“. (2008, s. 14)

Primární zdroje jsou původními nositeli informací. „Jako zdroje chápeme všechny subjekty a objekty trhu (především účastníky trhu), které mají informační hodnotu pro zdárné vyřešení výzkumného problému,“ uvádí Kozel a kol. (2006, s. 67)

Primární výzkum dle charakteru analyzovaných jevů dělíme na kvalitativní a kvantitativní. „Zatímco kvantitativní výzkum se ptá „*Kolik?*“, kvalitativní výzkum zkoumá „*Proč?*“. (Kozel a kol, 2006, s. 120)

- Hlavním cílem kvantitativního výzkumu je získat reprezentativní vzorek, a to z co největšího počtu respondentů. Metoda kvantitativního výzkumu je zpravidla finančně i časově náročnější než metoda kvalitativní. Z nejvíce využívaných technik lze jmenovat osobní rozhovory, pozorování, experiment, písemné dotazování, obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření.
- Stěžejním cílem výzkumů kvalitativních je hlouběji poznat motivy chování lidí za účelem odhalit příčiny, proč se tak chovají. Tedy nalézt relevantní odpověď na otázku „*Proč?*“ a zpravidla technikou individuálních hloubkových a skupinových rozhovorů, neboli focus group. (Kozel a kol, 2006, s. 120)

5.2.1 Dotazování

Metoda dotazování je nejvhodnější přístup pro získání popisných informací. „Lidem jsou kladeny otázky, týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování.“ (Kotler, 2007, s. 411) Dotazování může být strukturované, které všem respondentům klade stejné otázky nebo nestrukturované, které dovoluje tazateli klást otázky podle reakcí dotazovaného.

5.2.2 Písemný dotazník

Písemný dotazník je jeden z nejrozšířenějších nástrojů kvantitativního výzkumu s výčtem obecných pravidel pro jeho členění, logické řazení a formulaci otázek. Konstrukce písemného dotazníku je zpravidla rozdělena do těchto čtyř fází:

- adaptační,
- kontaktní,
- fáze k dosažení vytyčeného cíle,
- závěr dotazování.

Účelem první fáze je vysvětlit cíle výzkumu, vzbudit u respondenta zájem a motivovat ho. Druhá fáze jej pak prostřednictvím jednoduchých, ale výstižných otázek postupně uvádí do zkoumaného problému. Úkolem třetí fáze je sběr informací pro řešení daného problému, kontrola pravdivosti odpovědí, udržení zájmu respondenta a kontrola, zda je součástí definované cílové skupiny. V závěru je zpravidla dán respondentovi prostor pro vyslovení jeho vlastního názoru.

Jak uvádí Kotler: „V obecném pojetí zahrnuje dotazník řadu otázek překládaných respondentovi k odpovědi“. (2007, s. 420). Otázky dělíme na uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky obsahují všechny varianty odpovědí, z nichž respondent si volí svou variantu. Otevřené pak umožňují respondentovi vyjádřit se vlastními slovy.

Typologie uzavřených otázek:

- Dichotomické - nabízející dvě možné odpovědi.
- Multiple choice - nabízející výběr ze tří a více odpovědí.
- Likertova škála - míra souhlasu či nesouhlasu.
- Sémantický diferenciál - stupnice mezi dvěma bipolárními slovy.
- Škály důležitosti - stupnice od nedůležitého po velmi důležitý.
- Škály hodnotící - stupnice od špatné po vynikající.
- Škály nákupního záměru - stupnice, uvádějící nákupní záměr respondenta.

Typologii otevřených otázek pak tvoří otázky nestrukturalizované, slovní asociace, dokončování vět, dokončování příběhů, dokončování obrázku a psychologický test. (Kotler, 2007, s. 421)

5.2.3 Situační analýza

Kozel a kol. upozorňují, že ještě před zahájením samotného marketingového výzkumu je důležité neopomenout provést tzv. analýzu situace. Analýza situace neboli orientační analýza je neformální shromáždění všech přístupných informací v rámci zkoumaného problému. Primárně využívá sekundárních zdrojů. Informace čerpá z literatury, u konkurence, z firemních dokumentů, jakož i z neformálních kontaktů lidí (v našem případě zástupců analyzované firmy), zasvěcených do zkoumané problematiky. (2006, s. 76)

Dále uvádí, že získané informace z analýzy situace napomáhají lépe definovat problém, jakož i určit, jaké další informace budeme při našem zkoumání potřebovat. (Kozel a kol., 2006, s. 76)

5.2.4 Srovnávací analýza

Metoda srovnávací analýzy je obecně považována za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci a zpravidla využívá následující postup:

- Identifikace firmy, pro kterou bude analýza realizována.
- Identifikace klíčových jednotek pro srovnání.
- Výběr konkurenčních firem, vhodných pro srovnání.
- Sběr dat.
- Vlastní analýza.
- Identifikace příležitostí pro zlepšení.

5.3 SWOT analýza

Metoda SWOT je efektivní nástroj pro tvorbu firemní strategie za účelem zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Východiskem SWOT metody je kombinace čtyř faktorů, které představují:

- silné stránky firmy (Strengths);
- slabé stránky firmy (Weaknesses);
- příležitosti (Opportunities);
- hrozby (Threats). (Veber a kol., 2007, s. 428)

Silné a slabé stránky se primárně vztahují k vnitřnímu prostředí organizace. Klasifikují zejména zdroje firmy, jejich využití a plnění firemních cílů. „Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů“, vysvětluje Kozel a kol. (2006, s. 39)

6 METODIKA

Cílem praktické části této diplomové práce je prostřednictvím realizace marketingového výzkumu získat data pro analýzu interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu stavební společnosti XY, včetně analýzy postojů a hodnot jejich zaměstnanců. Poznatky budou do praxe implementovány v rámci posouzení úrovně stávající koncepce interní komunikace, postojů a hodnot firemních zaměstnanců a předložení návrhu koncepce pro zefektivnění interní komunikace při využití nástrojů a forem interních PR.

6.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky práce zní:

Otázka č. 1: Přispívá současná úroveň interní komunikace v analyzované firmě ke sdílení firemních hodnot jejími zaměstnanci a k vytváření pozitivních postojů firemních pracovníků k organizaci?

Otázka č. 2: Vnímají úspěšné stavební firmy komunikaci se svými zaměstnanci jako součást strategického řízení organizace?

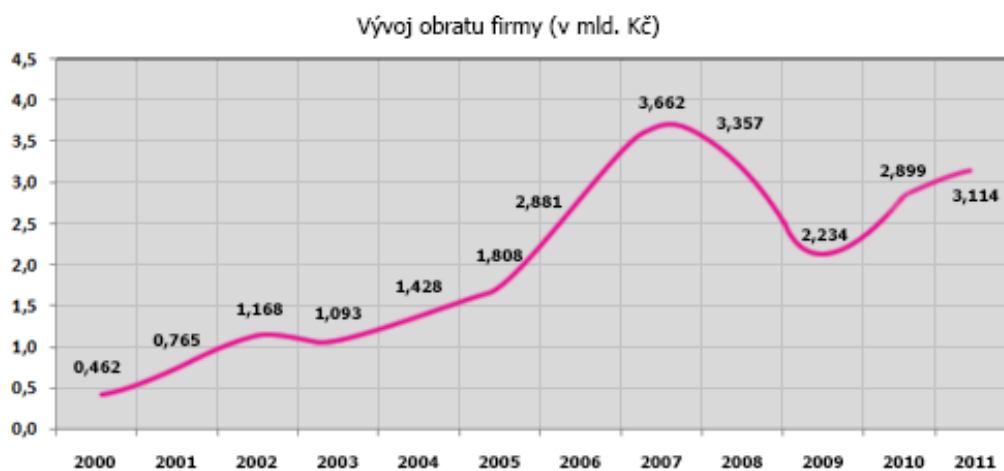
II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 STAVEBNÍ FIRMA XY

7.1 Profil organizace

Stavební společnost XY se řadí mezi významné firmy současného českého stavebního trhu. Předmětem jejího podnikání je komplexní realizace projektů v oblasti občanské, průmyslové a bytové výstavby, včetně projektové a inženýrské činnosti. Zaměstnává téměř 500 vlastních pracovníků a dosahuje obratu kolem 3 mld. Kč. K základním prioritám stavební společnosti XY patří vysoká kvalita, dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ohleduplnost k životnímu prostředí. (XY, 2013a)

Stavební firma XY je od svého založení ryze českou firmou. Během více než dvacetiletého působení si vybuodovala významné postavení na stavebním trhu v ČR a zařadila se k předním firmám tohoto odvětví. I přes složitost současné ekonomické situace, která měla dopad na výši firemního obratu, lze zkonstatovat, že stavební společnost XY je firma stabilní, konkurenceschopná, daří se jí zajistit výrobní program a nesnižuje stavy svých zaměstnanců. (XY, 2013a)



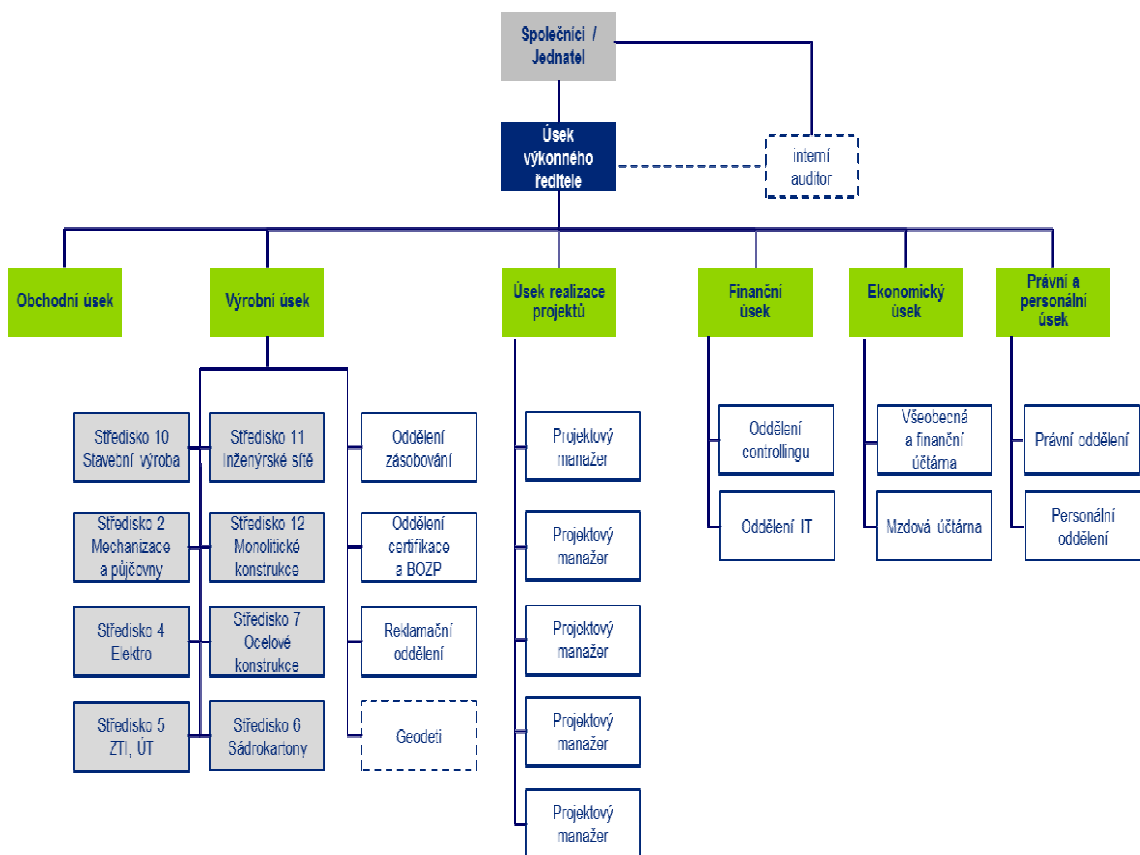
Obr. 1 - Vývoj obratu stavební firmy XY (zdroj: XY, 2013a)

7.1.1 Organizační struktura

Do roku 2012 byla v analyzované firmě uplatňována strategie přímého operativního řízení na principu manažer = vlastník. Organizační struktura firmy XY viz Obr. 2, platná od 1. 1. 2013, je výsledkem aktuální restrukturalizace firmy. Hlavní realizované změny ve vnitřním prostředí organizace pak jsou: úprava organizační struktury, vytvoření pozice

výkonného ředitele, posílení pozice ekonomického řízení společnosti a vytvoření pozice finančního ředitele, posílení projektového managementu o novou pozici ředitele pro realizaci staveb.

Jak ukazuje Obr. 2, analyzovaná stavební firma nemá vlastní marketingový úsek, a jak vyplývá z výčtu změn, tyto nezahrnují posílení jejich marketingových aktivit. Součástí restrukturalizace vnitřního prostředí firmy není zavedení strategicky řízeného procesu interní komunikace. Proto návrh koncepce pro zefektivnění interní komunikace v analyzované firmě je cílem projektové části této diplomové práce.



Obr. 2 - Organizační struktura stavební firmy XY k 1. 1. 2013 (zdroj: XY, 2013a)

7.1.2 Identita firmy XY

Vymezení identity stavební společnosti XY vychází ze zásad a hodnot, jako jsou tradice, profesionalita, prosperita, kvalita a flexibilita v reakci na neustále měnící se tržní prostředí. Firma chce být vnímána jako moderní, prosperující a silná stavební společnost, spolehlivý dodavatel stavebních prací, jakož i dobrý zaměstnavatel.

7.1.3 Corporate design

Vizuální komunikace firmy se řídí zásadami a normami, ukotvenými ve firemním dokumentu Corporate Identity Manual. Pravidla stanovená CIMem byla převedena do každodenní praxe všech firemních zaměstnanců. Management vyžaduje důsledné používání všech atributů CIMu při komunikaci, a to jak vně, tak i uvnitř firmy s cílem odlišit značku stavební firmy XY od ostatních firem stavebního odvětví.

7.2 Komunikace uvnitř firmy

Komunikační proces stavební firmy XY zajišťuje víceúrovňový tok informací, a to od managementu k zaměstnancům, od zaměstnanců zpět k managementu a mezi kolegy na stejných úrovních organizační struktury. Komunikace ve vnitřním prostředí firmy respektuje princip otevřenosti, pravdivosti, spravedlnosti, oboustranné diskuze i příkladné chování managementu. Ve společnosti jsou neformálně určeny zásady pro jednání s vnější veřejností i v rámci komunikace uvnitř firmy. Komunikace mezi firemními zaměstnanci se jeví jako otevřená a probíhající v přátelské atmosféře a v profesionální rovině. Všichni zaměstnanci, včetně vrcholového managementu, si mezi sebou „tykají“.

Jeví se, že management analyzované společnosti má snahu realizovat funkční komunikační infrastrukturu v organizaci. Dle mého názoru, však nenaplnuje funkci řízeného procesu interní komunikace, ani marketingového komunikačního nástroje interních public relations.

7.2.1 Komunikační standardy firmy XY

Komunikace ve společnosti, dá se říci, respektuje obecně stanovené standardy, i přesto, že uvnitř firmy není definován komunikační plán organizace. Bylo by možné jej sestavit z pravidelných a plánovaných porad, novoročního setkání, rozhovorů v rámci hod-

nocení firemních zaměstnanců a dalších formách komunikace, které firma využívá, a které jsou uvedeny dále v Tabulce II.

Organizační struktura firmy XY, jednotlivé činnosti, procesy, pracovní pozice, a vymezení jednotlivých kompetencí a zodpovědnosti, definuje organizační a podpisový řád společnosti. V dalších interních firemních dokumentech - směrnících a příkazech jsou určena pravidla v rámci používání tzv. pracovních pomůcek, firemních mobilních telefonů, firemních automobilů, jakož i popis pracovních modelů.

Tabulka II - Standardně využívané komunikační nástroje (zdroj: vlastní zpracování)

prostředky ústní komunikace	porady, hodnotící rozhovory, odborná školení, podniková shromáždění
prostředky písemné komunikace	příkazy jednatele a výkonného ředitele, vnitropodnikové směrnice ředitelů firemních úseků, organizační řád, podpisový řád, firemní profil
prostředky elektronické komunikace	emailová pošta, telefony (pevné linky), mobilní telefony, softwarové programy IPOS, NAVISION, DMS, firemní webové stránky
právně zakotvené prostředky	kolektivní smlouva
sociální prostředky	peněžitá odměna při pracovních i životních jubileích, sociální pomoc v případě vážné životní situace atp., příspěvky na volnočasové aktivity zaměstnanců.

7.2.2 Kultura stavební firmy XY

Kultura stavební společnosti XY není strategicky řízena ani formálně ukotvena. Ve společnosti není etický kodex ani jiný dokument, definující kulturu firmy, její základní předpoklady, deklarované hodnoty a normy chování. Přesto ji můžeme vyzorovat z filozofie, postojů a hodnot zakladatele stavební firmy, který po více jak dvacetiletou dobu existence společnosti XY byl i ve výkonné funkci. Silný osobností vliv majitele a jednatele

firmy na fungování stavební společnosti v kontextu přirozeného vývoje zformoval současnou úroveň firemní kultury. Dá se říci, že kultura stavební firmy XY tvoří logicky uspořádaný celek s dominantními prvky kultury mocenské.

Kultura stavební firmy XY respektuje osobnost člověka, principy důvěry, podpory, a jistoty, zásady jednotného vedení a postupů, včetně zásad ekologických.

Výstavba nového moderního firemního zázemí v souladu se zásadami firemního CD - administrativní budovy a logistického centra - bezesporu přispěla k vybudování kvalitního pracovního prostředí pro firemní pracovníky a potažmo k posílení kultury společnosti.

Důraz na jednotný design je kladen i při realizaci tzv. „zázemí staveniště“. S ohledem na působnost firmy na celém území ČR i tato firemní aktivita významně napomáhá k identifikaci společnosti a představuje „nepřehlédnutelný symbol“ úrovně její firemní kultury.

Zásady pro oblékání zaměstnanců jsou nedílnou součástí kultury firmy. Vnitropodniková směrnice vymezuje jednotné oblékání dělnických profesí a vychází nejen ze zásad firemního corporate designu, ale zejména z respektování aktuálních bezpečnostních norem. Oblékání THP se řídí nepsanými pravidly, avšak lze zkonstatovat, že zaměstnanci se oblékají v souladu s pravidly společenské etikety.

Na první pohled je zřejmé, že stavební firma XY chce být považována za dobrého zaměstnavatele. Snaží se vytvářet svým zaměstnancům podmínky pro jejich seberealizaci, umožňuje vzdělávání a kariérní růst.

Samozřejmostí je zavedení skupinových personálních standardů. K zaměstnaneckým výhodám patří zejména:

- 5 týdnů dovolené,
- stravenky,
- 13. plat,
- mobil a využití zvýhodněného volání pro rodinné příslušníky,
- finanční odměna při příležitosti pracovních a životních jubileích,
- pomoc zaměstnancům při vážných rodinných či životních situacích.

8 METODIKA VÝZKUMU

8.1 Účel

Účelem marketingového průzkumu této diplomové práce bylo získat data pro následnou analýzu interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu stavební společnosti XY. Poznatky budou do praxe implementovány v rámci posouzení kvality stávající koncepce interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu, postoje a hodnoty firemních zaměstnanců.

Výzkum byl rozdělen do tří částí:

- Hlavní šetření za účelem identifikace úrovně interní komunikace ve vazbě na kulturu firmy XY.
- Doplňující šetření za účelem upřesnění informací, získaných z hlavního průzkumu.
- Analýza konkurenčních stavebních firem pro získání měřítek pro srovnání v oblasti vnímání interní komunikace jako strategického nástroje organizace.

8.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem realizovaného výzkumu bylo změřit efektivitu komunikačního procesu, včetně nástrojů PR, zjistit postoje a hodnoty THP zaměstnanců ve stavební firmě XY.

K naplnění hlavního cíle byly definovány cíle dílčí:

- Zjistit, jak THP pracovníci analyzované firmy XY vnímají stávající koncepci vnitrofiremní komunikace, prověřit jejich spokojenost s informovaností a s využíváním komunikačních nástrojů.
- Provéřit hodnoty a postoje TPH zaměstnanců.
- Zjistit, jaké nástroje využívají ke komunikaci se svými zaměstnanci konkurenční stavební firmy a získat tak měřítka pro nastavení vnitrofiremního komunikačního procesu analyzované firmy XY.

8.3 Charakteristika respondentů, termín a způsob oslovení

Hlavní výzkum:

Cílová skupina: všichni (205) THP zaměstnanci firmy XY

Termín oslovení: 10. 2. 2013

Způsob oslovení: emailová pošta

Doplňující šetření:

Cílová skupina: všichni (205) THP zaměstnanci firmy XY

Termín oslovení: 4. - 7. 3. 2013

Způsob oslovení: osobně

Srovnávací analýza:

Cílová skupina: zástupci tří konkurenčních stavebních firem, zodpovědní za interní komunikaci ve zvolené firmě

- Stavební firma A Brno
- Stavební firma B Jihlava
- Stavební firma C Zlín

Termín oslovení: 2. - 10. 12. 2012

Způsob oslovení: e-mailová pošta, telefonicky, osobně

8.4 Metodologie

Hlavní výzkum:

Pro sběr informací v rámci hlavního šetření byla využita forma primárního kvantitativního výzkumu. Pomocí této metodologie lze získat přehledná a reprezentativní data. Vybraná technika písemného dotazování, a to formou elektronického dotazníku a prostřednictvím softwarového nástroje Axis4 - ePrůzkumy, garantuje nejen anonymitu respondentů, ale také umožňuje snadnou tvorbu dotazníku a možnost průběžné on-line kontroly celé-

ho průběhu šetření. Vybraný software nabízí vlastní vyhodnocení otázek, možnost jejich křížení a větvení dotazníku v závislosti na vyhodnocení předchozích odpovědí. Za přednost lze jistě považovat i jeho kompatibilitu s aplikací Microsoft Excel. Dodavatelem programu je Centrální registr produktů a firem Hospodářské komory České republiky.

Primárním cílem prováděného výzkumu bylo ověřit současný stav vnitropodnikové komunikace ve vazbě na firemní kulturu stavební firmy XY. Vlastní konstrukce dotazníku, která je přílohou této práce, respektovala vytyčený cíl i obecně platná pravidla pro jejich tvorbu. Hlavní dotazníkové šetření bylo členěno do čtyř oblastí:

1. Spokojenost zaměstnanců s informovaností.
2. Využívání nástrojů interní PR v procesu vnitrofiremní komunikace.
3. Identifikace kultury organizace, postoje zaměstnanců k firmě.
4. Identifikační údaje respondentů.

V procesu dotazování byly zejména využívány formy otázek uzavřených se stanovením výčtu odpovědí, a to otázky:

- Dichotomické - výběr odpovědí pouze ze dvou možností.
- Výběrové - možnost výběru jedné varianty.
- Výčtové - možnost výběru několika variant.

Pro zjištění intenzity postojů THP zaměstnanců k předmětu zkoumání byla zvolena metoda škálování:

- Verbální hodnotící škála - vyjádření názoru na stupnici škály.
- Likertova škála - vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

Doplňující šetření:

Cílem doplňujícího šetření bylo hlouběji prozkoumat zejména problematiku, týkající se postojů a hodnot firemních zaměstnanců. Pro zjištění vytyčených skutečností byla opět využita forma primárního kvantitativního výzkumu technikou písemného dotazování a formou tištěného dotazníku. Důvodem tohoto postupu byl rozsah šetření, které obsahovalo pouze 5 výzkumných otázek a skutečnost, že žádný softwarový nástroj nenabízí dotazování metodou sémantického diferenciálu.

Byly zvoleny následující typy uzavřených otázek:

- Výběrové.
- Sémantický diferenciál - stupnice mezi dvěma bipolárními slovy, kdy respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu jeho pocitů.
- Škály důležitosti - stupnice, která hodnotí určité vlastnosti od „nedůležité“ po velmi „důležité“. (Kotler, 2007, s. 421)

Srovnávací analýza:

K získání povědomí o významu interní komunikace u konkurenčních stavebních firem, včetně identifikace nástrojů, které tyto firmy využívají ke komunikaci ve vnitřním prostředí organizace, byla zvolena metoda srovnávací analýzy a následující postup:

- Identifikace klíčových jednotek pro srovnání:
 - a) Strategické postavení interní komunikace v organizaci.
 - b) Nástroje interních PR, které firma využívá k interní komunikaci.
- Výběr konkurenčních stavebních firem, vhodných pro srovnání:

Kritériem pro výběr konkurenčních jednotek byla jejich pozice na českém stavebním trhu. Byly vybrány tři stavební firmy, které se již několik let drží na předních místech v žebříčku srovnání TOP českého stavebnictví, a které jsou hlavními konkurenty stavební firmy XY ve výběrových řízeních na získávání zakázek.

- Sběr dat

Pro vlastní sběr dat byla využita metoda tzv. sekundárního výzkumu - rozbor veřejně dostupných dat a informací. V rámci analýzy interní komunikace pak metoda primárního výzkumu, tj. šetření využívajícího přímého kontaktu se zástupci vybraných stavebních firem a techniky dotazování.

- Vlastní analýza získaných informací.
- Identifikace příležitostí pro zlepšení.

8.5 Časový harmonogram a náklady výzkumu

Hlavní výzkum:

Distribuce dotazníku	10. 2. 2013
Sběr dat	do 25. 2. 2013
Vyhodnocení dat	do 1. 3. 2013
Předpokládané náklady	0 Kč

Doplňující šetření:

Distribuce dotazníku	4. - 7. 3. 2013
Sběr dat	do 15. 3. 2013
Vyhodnocení dat	do 19. 3. 2013
Předpokládané náklady	0 Kč

Srovnávací analýza:

Distribuce dotazníku	2. – 10. 12. 2012
Sběr dat	do 18. 12. 2012
Vyhodnocení dat	do 30. 12. 2012
Předpokládané náklady	0 Kč ¹

¹ Vzhledem ke skutečnosti, že průzkum jsem prováděla jako zaměstnanec analyzované společnosti, samotná realizace výzkumu nepředstavovala pro firmu žádné finanční náklady.

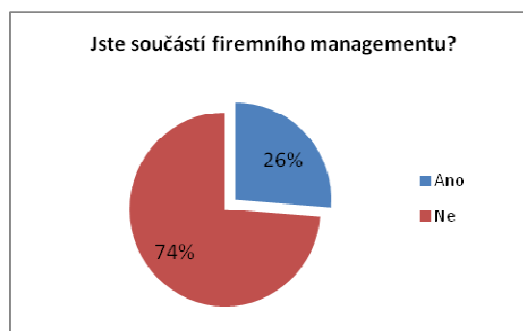
9 VLASTNÍ PRŮZKUM VE FIRMĚ XY

9.1 Výsledky hlavního výzkumu

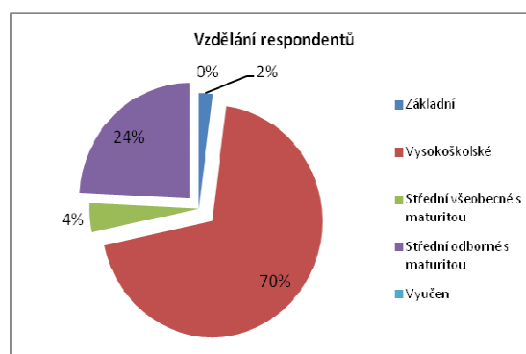
V rámci realizovaného průzkumu jsem oslovila všechny THP zaměstnance (205) analyzované stavební společnosti XY a zvolenou metodologií jsem získala odpovědi od 99 respondentů.

9.1.1 Identifikační údaje

Hlavního šetření se zúčastnilo 23 žen a 76 mužů. Nejvíce, 40 % z celkového počtu respondentů se řadí do věkové kategorie od 30 - 39 let. 26% respondentů je součástí firemního managementu a 70% má ukončené vysokoškolské vzdělání. Jako manažer je určen THP zaměstnanec v souladu s organizační strukturou organizace.



Graf 1 - Pozice ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2 - Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

9.1.2 Proces vnitrofiremní komunikace

Vzájemná komunikace napříč celou firmou je respondenty vnímána velmi pozitivně. 78% dotazovaných uvedlo, že komunikace v rámci úseku i celé firmy probíhá ve vstřícné rovině a přátelské atmosféře.

Téměř 100% tázaných může vyjádřit svůj vlastní názor, včetně negativního a je přesvědčeno, že jím nadřízený naslouchá. Cca 60% respondentů uvádí zájem nadřízeného o jejich názor i v oblasti fungování firmy a cca 50% je vedením pravidelně vyzýváno k předkládání připomínek, na které vždy nadřízený reaguje.

S celkovou informovaností ve firmě je naprosto spokojeno jen 1% odpovídajících, Spíše spokojeno je 40% respondentů, a to převážně zástupci managementu. Nespokojenost s informovaností pak vyjádřilo 60% dotázaných. Alarmující je, že 60% respondentů považuje neformální komunikaci, tzv. „šuškanu“, za jediný informační nástroj.

Spokojenost s informovaností, potřebnou pro výkon práce, hodnotili respondenti obdobně ze všech tří hodnotících hledisek - celkové informovanosti pro výkon práce, požadavků na jejich práci a hodnocení pracovního výkonu. Cca 1/2 respondentů je spíše spokojena a cca 1/3 je spíše nespokojena.

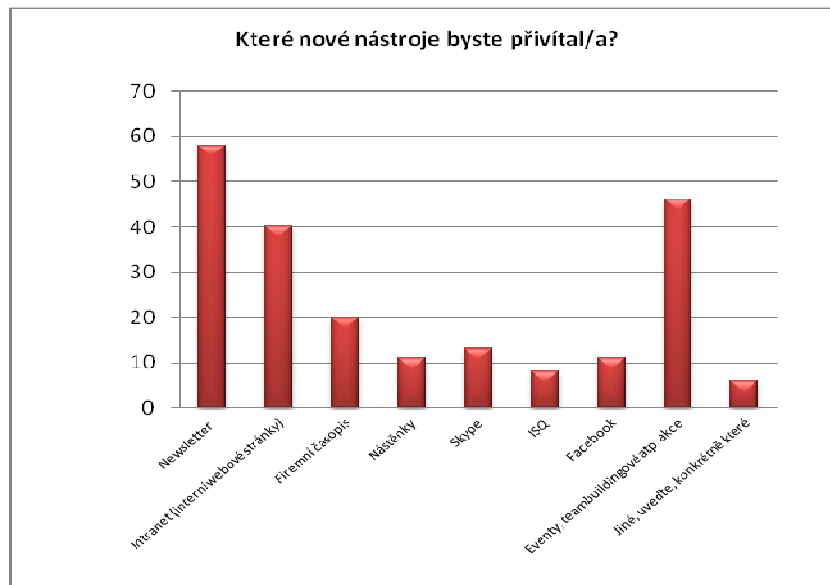
Obecně lze z dosažených výsledků zkonstatovat, že téměř 60% je spokojeno s informovaností v rámci pracovního výkonu, naopak zbývajících cca 40% ji nepovažuje za dostatečnou k tomu, aby mohli dobře vykonávat svou práci.

V oblasti strategických cílů organizace, krátkodobých cílů, organizační struktury, dosažených výsledků firmy, jejich úspěchů či příp. neúspěchů mají zaměstnanci nejvíce povědomí o krátkodobých cílech firmy, výsledcích za uplynulé období a o organizační struktuře. Méně, ale přesto znají i dlouhodobé cíle firmy, její vize a strategie, včetně firemních úspěchů příp. neúspěchů.

9.1.3 Komunikační nástroje

Zaměstnanci stavební firmy XY v rámci komunikačního procesu uvnitř organizace využívají nejvíce **telefon, email a osobní setkání**. V pořadí jako pátý nejvíce využívaný nástroj pro získání i předávání informací byla respondenty uvedena neformální komunikace, tzv. „šuškanďa“.

Z nových komunikačních nástrojů, jak ukazuje Graf 3, by respondenti nejvíce přivítali **newsletter, eventy a intranet**.



Graf 3 - Preferované nové komunikační nástroje (zdroj: vlastní zpracování)

9.1.4 Postoje pracovníků k firmě

Úroveň firemní kultury ve stavební firmě XY shledává téměř 65% za běžnou.

Důvěra zaměstnanců k firmě - cca 90% dotázaných důvěřuje svému nadřízenému i vedení firmy, cca 70% klasifikuje chování managementu jako příkladné a cca 65% věří ve správnost probíhajících změn v organizaci. 90% věří v perspektivní budoucnost firmy a téměř stejný počet by firmu, ve které pracuje, doporučil svým známým. 90% respondentů je přesvědčeno, že jejich práce je pro firmu důležitá.

O firmě jako o **zaměstnavateli** se 58% zaměstnanců v průzkumu vyjádřilo, že firma XY je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci, ale více se o své zaměstnance nezajímá. 23% respondentů uvedlo, že jsou dobře odměněni za svou práci a 19% se dokonce považují za dobře ohodnocené partnery firmy.

Firmu jako **dodavatele stavebních prací** pak nejvíce, a to cca 43% respondentů, hodnotí jako dodavatele, pro kterého je prvořadým cílem dosahování zisku, kvalita a spolehlivost je až na druhém místě. Jen 1/3 respondentů organizaci identifikuje v souladu s deklarovanými hodnotami a firemní filozofií.

K otázce **firemních benefitů** se 37% respondentů vyjádřilo, že oceňuje vše, co mu firma poskytne navíc. 1/3 tázaných je přesvědčena, že stavební firma XY nabízí jen standard, běžný i u jiných firem. Pouhých 10% by více, než firemní benefity, ocenilo vyšší finanční ohodnocení.

Současný **system odměňování** považuje více jak 60% respondentů za nespravedlivý. Vzhledem ke skutečnosti, že od 1. 1. 2013 měl vstoupit v platnost nový systém, který však doposud nebyl odsouhlasen, nebudu se dále touto problematikou v této práci zabývat.

Za pozitivní postoj lze považovat i skutečnost, že maximálně 1% respondentů využilo možnosti odpovědi „nevím, nezajímá mě to, ale asi by to vedení nechtělo slyšet“.

9.2 Výsledky doplňujícího výzkumu

Na základě výstupů z hlavního výzkumu bylo realizováno doplňující šetření s cílem hlouběji prozkoumat zejména problematiku, týkající se postojů a hodnot firemních zaměstnanců. Součástí doplňujícího výzkumu byla i otázka zaměřená na vnímání image firmy XY jejími THP pracovníky.

Cílovou skupinu, na kterou byl výzkum zaměřen, tvořili opět všichni (205) THP pracovníci stavební firmy XY. Šetření se zúčastnilo 80 zaměstnanců, z toho 12 zástupců firemního managementu a zbylých 68 pak z řad ostatní THP pracovníků. Jako manažer, stejně jako u hlavního výzkumu, je určen THP zaměstnanec v souladu s organizační strukturou organizace.

9.2.1 Budoucí kariérní preference

68% respondentů spojuje svou budoucí profesní kariéru s firmou, ve které pracují, přičemž z firemního managementu pak celých 84%. 11% by změnilo zaměstnavatele v případě nabídky vyššího platu a 6% v případě zajímavější práce. 9% je rádo, že má v dnešní době práci. Jen 2% se vyjádřila, že by ráda změnila pracovní pozici ve firmě a 3% jako důvod odchodu z firmy XY uvedla obavy z tzv. „vyhoření“. Výsledky ukazují na loajalitu firemních pracovníků a na skutečnost, že firma svým zaměstnancům umožňuje osobní i kariérní růst.

9.2.2 Image firmy, vnímaná vnitřními zákazníky

Výsledkem měření image firmy XY firemními zaměstnanci jsou bipolární profily v jednotlivých předem definovaných kritériích. V našem případě kritéria vycházela z firemní identity, tedy jak chce být stavební firma XY vnímána veřejností. Jednotlivé škály byly vyhodnoceny na základě aritmetického průměru a byly znázorněny graficky.

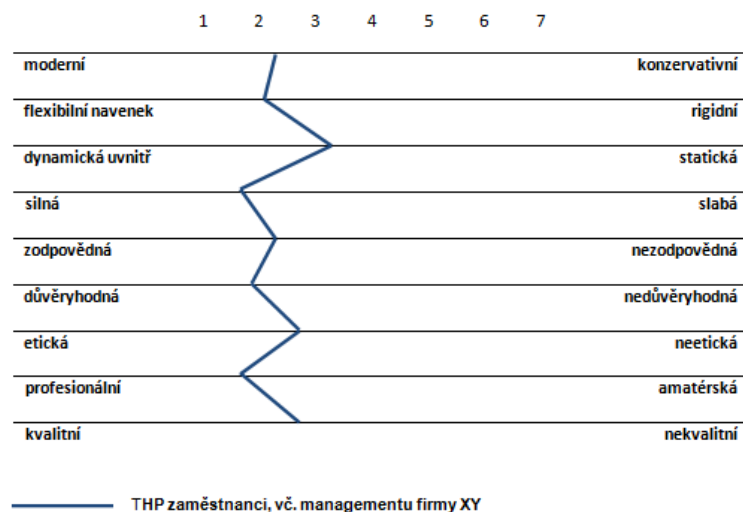
Obecně lze říci, že hodnocení image organizace ve všech zvolených charakteristikách nevykazují žádné větší výkyvy. Jak je vidět z Grafu 4, všechny atributy byly respondenty v průměru hodnoceny v rozmezí +2 až 3, tedy na straně pozitivních charakteristik firmy.

Z celkového výsledku měření lze za nejvíce pozitivní sledovat:

- sílu firmy,
- profesionalitu.

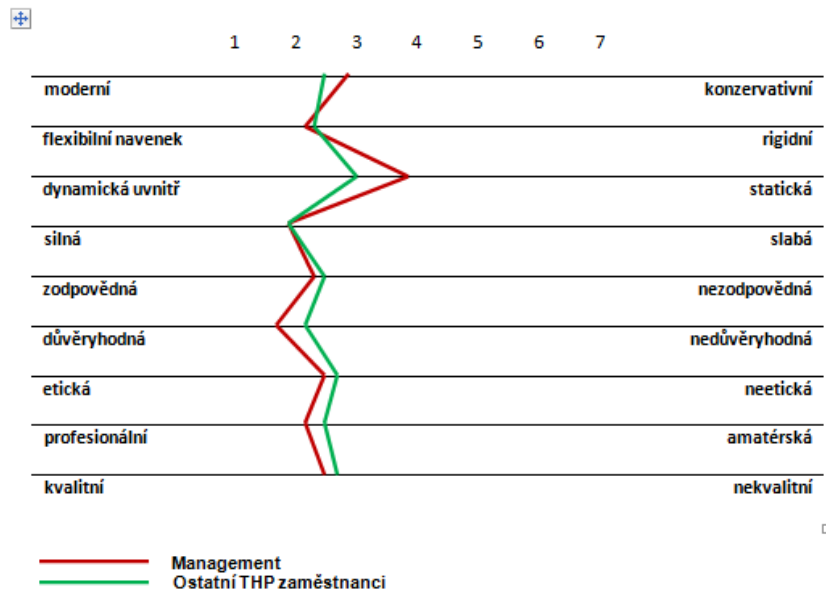
Za huře vnímané pak můžeme označit:

- dynamičnost vnitřního prostředí,
- etické chování organizace,
- kvalitu odváděné práce.



Graf 4 - Hodnocení image firmy THP pracovníky, včetně managementu (zdroj: vlastní zpracování)

Druhé schéma sémantického diferenciálu viz Graf 5 naznačuje, že vnímání image firmy managementem je téměř shodné s vnímáním i ostatních THP pracovníků. Negativněji management hodnotí zejména dynamičnost vnitřního prostředí organizace, pozitivněji pak důvěryhodnost a profesionalitu firmy. Z hodnocení managementu lze usuzovat, že i oni vnímají, že v jednotlivých atributech je stále prostor pro zlepšení.

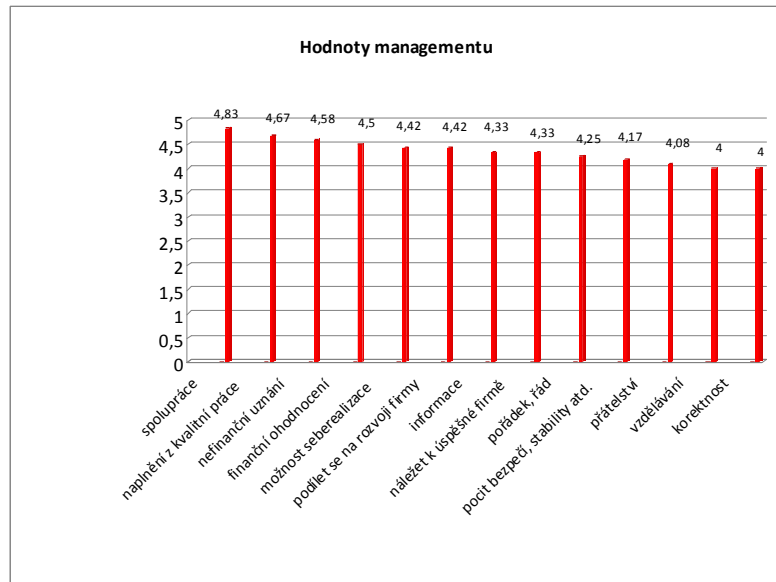


Graf 5 - Srovnání hodnocení image managementem a ostatní THP (zdroj: vlastní zpracování)

9.2.3 Hodnoty a potřeby THP zaměstnanců firmy XY

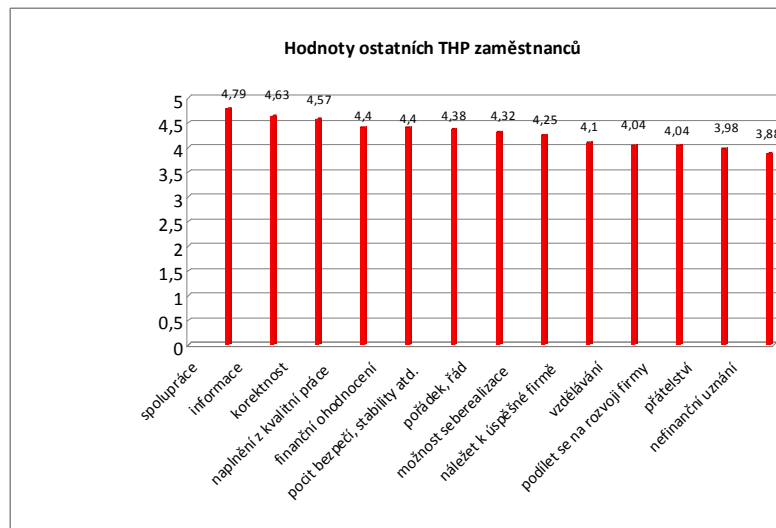
Cílem měření bylo zjistit důležitost vybraných hodnot a potřeb v zaměstnání u cílové skupiny THP pracovníků stavební firmy XY a následné srovnání, které hodnoty či potřeby jsou nejdůležitější pro firemní management, a které pro ostatní THP pracovníky. V rámci vyhodnocení byla použita stupnice 1-5, přičemž hodnota 5 = velmi důležitá. Jak ukazují Graf 6 a Graf 7, lze obecně zkonstatovat, že všechny, v dotazníku předložené, hodnoty považují respondenti za důležité. Nejméně důležitá hodnota či potřeba byla u managementu průměrně označena hodnotou 4 a u ostatních THP pak 3,88.

Management za nejdůležitější shledává spolupráci, dále pak pocit naplnění z kvalitně odvedené práce, nefinanční uznání a možnost seberealizace.



Graf 6 - Hodnoty managementu (zdroj: vlastní zpracování)

Ostatní THP pracovníci rovněž jako nejdůležitější hodnotí spolupráci, na druhém místě informace, na třetím pak korektnost a na čtvrté pozici finanční ohodnocení a pocit z kvalitně odvedené práce.



Graf 7 - Hodnoty ostatních THP (zdroj: vlastní zpracování)

9.3 Shrnutí výsledků analýzy ve firmě XY a interní PR

Loajalita zaměstnanců k podniku, jejich důvěra ve svého zaměstnavatele a pocit sounáležitosti s firmou, ve které pracují, je jedním z cílů marketingového nástroje interních PR. Pozitivní výsledky průzkumu z hlediska firemní atmosféry, loajality a vyslovené důvěry zaměstnanců ukazují na funkčnost interních PR ve stavební firmě XY.

Pokud však vyjdeme z obecně platného tvrzení mnoha autorů, zabývající se touto problematikou a se kterým souhlasím, že východiskem pro stanovení cílů interních PR je komunikační strategie firmy a podmínkou funkčních interních public relations je dosažení funkční interní komunikace v organizaci, pak závěry prováděné analýzy jednoznačně poukazují na skutečnost, že firemní aktivity stavební firmy XY v oblasti interních PR nenaplňují atributy řízeného marketingového nástroje organizace.

Zjištěné nedostatky lze, dle mého názoru, přisuzovat současné strategii interní komunikace a nastavení komunikačního procesu. Vnitrofiremní komunikace ve stavební firmě XY není strategicky ukotvena, firma nemá zpracován komunikační plán, ani komunikační plány manažerské.

Výsledky průzkumu ukázaly na nedostatky zejména v oblasti **informovanosti zaměstnanců, portfolia komunikačních nástrojů a silného vlivu neformální komunikace ve firmě, tzv. „šušandy“**.

Informace, spolu s daty a znalostmi, představují důležitá firemní aktiva, jsou základem celého řízení, ovlivňují fungování firmy a její prosperitu. Jsou významnými motivačními činiteli a faktory, působícími na pracovní výkon firemních zaměstnanců. Je potřeba, aby tuto skutečnost vnímal především firemní management. Jak ukazují výsledky průzkumu, většina zástupců managementu analyzované stavební firmy XY je „spíše spokojena“ se stávající informovaností ve firmě, tedy neshledává v této oblasti zásadní nedostatky. Současně z hlediska důležitosti vnímají zástupci vedení hodnotu či potřebu „informací“ v zaměstnání až na šestém místě. Naproti tomu z odpovědí ostatních THP zaměstnanců vyplynulo kritické hodnocení stávající informovanosti ve společnosti a hodnotu či potřebu „informací“ pak uvádí již na druhém místě v pořadí důležitosti.

V případě, že organizace nezajišťuje základní funkce interní komunikace, dává obrovský prostor pro vznik neformálních komunikačních kanálů, jejichž obsahem jsou zejména potenciální spekulace. Vytváří tak úrodnou platformu pro existenci roztržitého

názorového prostředí, které má obecně měřitelný vliv na postoje firemních zaměstnanců a na jejich produktivitu.

Právě na neefektivnost současné interní komunikace v analyzované firmě poukazuje zjištěný silný vliv neformální komunikace, tzv. „šušandy.“ Monitoring vnitřního prostředí rovněž ukázal na silný vliv neformální komunikace v rámci komunikačního procesu firmy XY. Myslím si, že pro zaměstnance, déle působícího ve firmě, a který ví, kde potřebné informace hledat, se může tato skutečnost jevit i jako přínosná, a to z pohledu flexibility, účinnosti, jakož i otevřenosti a vstřícnosti. Neformální komunikace formou „face to face“ v pozitivní atmosféře, která v analyzované firmě bezesporu panuje (tuto skutečnost potvrzuje prováděný výzkum), způsobuje, že si zaměstnanci vzájemně vychází vstříc. Ochotně a oboustranně si plní vznesené požadavky. Naopak z pohledu nového zaměstnance a jeho úspěšné adaptace ve firmě, lze tento jev komunikačního procesu vnímat za velmi negativní.

Nefunkčnost interních PR rovněž vyplývá z odpovědí respondentů, kteří uvádějí menší povědomí v oblasti dlouhodobých strategických cílů stavební firmy XY a nejsou dostatečně informováni o aktuálních firemních novinkách.

K zajištění informačních potřeb zaměstnanců, k zefektivnění informačního procesu ve firmě a cílenému budování funkčního PR lze, dle mého názoru, využít právě respondenty nejvíce preferované a dosud v analyzované firmě nevyužívané efektivní nástroje interních PR - **newsteletter a intranet**. Pro účely efektivní adaptace nových zaměstnanců pak tzv. „**informační balíček**“.

Teoretikové tvrdí, že interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. V případě analyzované firmy je na první pohled zřejmá propojenost firemní kultury a interní komunikace organizace. Stejně jako interní komunikace, není kultura firmy XY strategicky řízena ani formálně ukotvena v kodexu firmy. Oba zmíněné jevy, jsou, dle mého názoru, důsledkem přímého operativního řízení v osobě majoritního vlastníka a výkonného jednatele společnosti, uplatňovaného do 1. 1. 2013, jakož i důsledkem prudké expanze stavební firmy XY z malé regionální firmy v současnou moderní společnost, řadící se k předním firmám stavebního odvětví v celé ČR a zejména důsledkem **opomíjení interní komunikace a firemní kultury jako strategického manažerského nástroje úspěšné organizace**.

Současná úroveň firemní kultury stavební společnosti XY se vytvořila přirozeným a více jak dvacetiletým vývojem. Vychází z oboru podnikání, ale zejména z osobnosti zakladatele, majoritního vlastníka a výkonného jednatele stavební firmy XY, z jeho postojů a hodnot a uplatňovaného řízení ve firmě do konce roku 2012. Lze předpokládat, že přímý kontakt majitele se zaměstnanci napříč celou firmou, založený na přátelské, vstřícné a otevřené komunikaci vytvořil **silnou kulturu v oblasti loajality a důvěry zaměstnanců ve svého zaměstnavatele a jejich pocitu sounáležitosti s firmou.**

Uplatňovaná strategie řízení, opomíjení interní komunikace jako marketingového nástroje organizace a prudký rozvoj analyzované organizace XY se všemi shora uvedenými důsledky, má zřejmý vliv i na zjištěné **slabé stránky kultury organizace.** Stavební firma XY má definovanou firemní identitu, vycházející z hodnot, jako jsou tradice, prosperita, profesionalita, kvalita a spokojenost zákazníka. Samozřejmostí je etické podnikání a péče o firemní zaměstnance. Firma chce být vnímána jako moderní, prosperující a silná stavební společnost, spolehlivý dodavatel stavebních prací a dobrý zaměstnavatel. Firemní hodnoty firma deklaruje navenek (např. Profil organizace, vydávaný 1x ročně, na svých webových stránkách a dalších firemních propagačních prostředcích), avšak nejsou již deklarovány např. **v etickém kodexu** ani důsledně komunikovány v rámci vnitřního prostředí organizace.

Na nesoulad preferovaných hodnot firmy a jejich rozdílné vnímání jejími zaměstnanci a opomíjení interní komunikace a interních PR firemním managementem upozorňují postoje firemních pracovníků, vyjádřené k otázce vnímání firmy jako dodavatele stavebních prací a přesvědčení respondentů, že firmě jde zejména o zisk, přičemž kvalita a spolehlivost je druhořadá, včetně slabšího hodnocení firemního image respondenty v kritériích etiky a kvality. Úspěšné společnosti si uvědomují důležitost dodržování etických principů v podnikání a vliv odpovědného chování na jejich konkurenceschopnost. Tuto skutečnost ukázal i průzkum PwC mezi více než 1300 generálními řediteli významných firem z celého světa, včetně ČR. Více než polovina (56 %) dotázaných uvedla, že v letošním roce chce ve svých firmách posílit etické principy. (BusinessInfo, 2013).

Pokud by šlo analyzované firmě opravdu jen o zisk, kvalita by byla druhořadá a neřídila se etickými principy podnikání, byla by úspěšná a byly by její stavby oceňovány? Např. v měsíci březnu 2013 získaly tři projekty, realizované stavební firmou XY v pozici generálního dodavatele, ocenění v rámci prestižní soutěže Stavby roku Olomouckého kraje.

Zde se nabízí velmi vhodný námět pro ovlivnění postojů respondentů k firmě jako dodavatelů stavebních prací a při využití marketingového nástroje interních PR - **newsletteru**.

Pozitivním aspektem v hodnocení hodnotového systému z hlediska důležitosti firemním managementem a ostatními THP je jejich shoda v označení spolupráce jako nejvíce důležité hodnoty v rámci zaměstnání. Nekonzistentnost dalšího hodnocení a rozdílnost vnímání důležitosti jednotlivých hodnot pak vyplývá zejména z rozdílné pracovní pozice respondentů - THP pracovníků a manažerů.

Zajímavé bylo zjištění v rámci hodnocení **image firmy XY**. Výsledný sémantický diferenciál, který naznačuje téměř shodu v hodnocení všech kritérií firemním managementem, tak i ostatními THP zaměstnanci je, dle mého názoru, vlivem uplatňované strategie řízení ve stavební firmě do konce roku 2012, založené na přímém řízení v osobě majoritního majitele a jednatele firmy. Negativní hodnocení atributu dynamiky vnitřního prostředí oběma skupinami respondentů tuto skutečnost potvrzuje a ukazuje na firemní kulturu analyzované firmy s výraznými prvky kultury mocenské.

Téměř 60% respondentů je přesvědčeno, že mimo pravidelné vyplácení mzdy, se firma více o své zaměstnance nezajímá. V oblasti firemních benefitů 37% odpovídajících oceňuje vše, co dostane navíc a 1/3 si dokonce myslí, že analyzovaná firma nabízí jen běžný standard. Přitom, jak vyplynulo z výsledků studie Salary & Benefits Guide 2011-2012 mezinárodní personální agentury Robert Half. „Zaměstnanci považují za nejhodnotnější firemní benefity jeden nebo dva týdny dovolené navíc, velmi si cení i flexibility v rámci pracovní doby“ (BusinessInfo, 2012) a analyzovaná firma XY mj. i tato nefinanční uznání svým THP zaměstnancům, a to nejen z řad managementu, dlouhodobě poskytuje. Zjištěný postoj je opět důsledkem nefunkční interní komunikace a nerealizovaných interních PR ve firmě XY. Ke změně postojů respondentů lze využít opět jimi samotnými navrhované marketingové nástroje interních PR, a to **newsletter** a firemní **eventy**.

9.4 Závěry srovnávací analýzy konkurence v oblasti interních PR

Jak již bylo několikrát v této práci zdůrazněno, sdílené hodnoty ovlivňují interní komunikaci a interní komunikace přímo působí **na důležité faktory úspěšného podniku**, zejména na motivaci zaměstnanců, týmovou spolupráci, efektivitu práce a dosahování firemních cílů. Nedílnou součástí interní komunikace, **z marketingového hlediska inter-**

ních PR je, mimo předávání informací napříč celou organizací, pochopení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, využívání komunikačních nástrojů, informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců, manažerský styl a podpora týmové spolupráce, sdílení společných vizí strategií a cílů a způsob prezentace společnosti navenek i dovnitř.

K podtržení významu funkční interní komunikace a interních PR jako strategického nástroje úspěšné organizace v současném složitém vnějším prostředí jsem provedla srovnávací analýzu přímé konkurence analyzované stavební firmy XY, zaměřenou právě na tuto firemní oblast. Komplexní srovnávací analýza je přílohou diplomové práce.

9.4.1 Konkurenční jednotky pro srovnání

Jak již bylo zmíněno, kritériem pro výběr konkurenčních jednotek byla jejich pozice na českém stavebním trhu.

Byly vybrány tři stavební firmy, které se již několik let drží na předních místech v celorepublikovém žebříčku srovnání firem, realizované 1 x ročně TOP ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ, a které jsou přímými konkurenty stavební firmy XY ve výběrových řízeních na získávání zakázek:

- **Stavební firma A Brno**
- **Stavební firma B Jihlava**
- **Stavební firma C Zlín**

Cílovou skupinou, na kterou byl zaměřen primární výzkum, byli zástupci jednotlivých firem, zodpovědní za interní komunikaci, příp. interní PR.

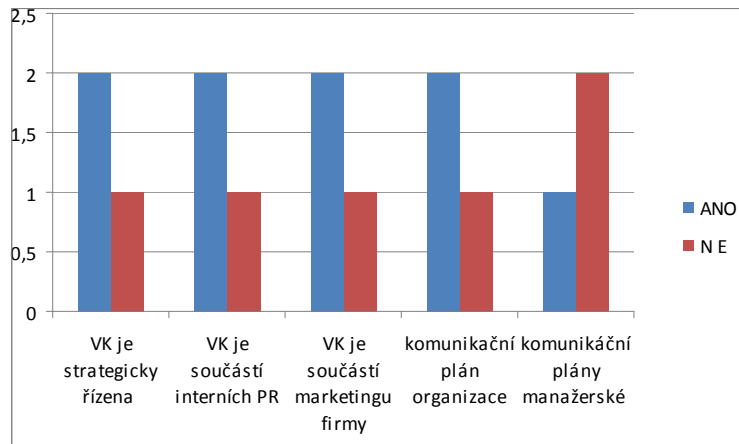
9.4.2 Výsledky šetření

Výsledky srovnávací analýzy ukazují **na nepodceňování důležitosti interní komunikace úspěšnými stavebními firmami jako strategického nástroje organizace.**

Dvě, ze tří analyzovaných firem má:

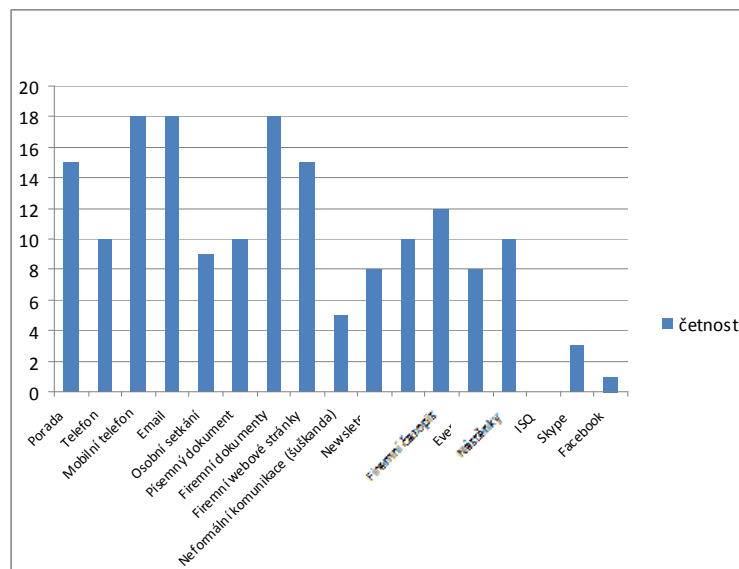
- vnitropodnikovou komunikaci strategicky řízenou,
- má zpracované komunikační plány organizace,

- vnitropodniková komunikace je součástí interních PR a marketingových aktivit organizace.



Graf 8 - Strategické ukotvení vnitropodnikové komunikace konkurence (zdroj: vlastní zpracování)

Z **komunikačních nástrojů** jsou konkurenčními firmami **nejvíce využívány**: mobilní telefony, email, firemní dokumenty, firemní webové stránky a porady, osobní setkání. Dále pak firemní časopis, intranet, nástěnky, eventy, newsletter a skype. Jedna z analyzovaných firem uvedla, že ke komunikaci se svými se svými zaměstnanci využívá tzv. „nový“ komunikační nástroj - facebook.



Graf 9 - Komunikační nástroje interní komunikace konkurence (zdroj: vlastní zpracování)

9.4.3 Identifikace příležitostí pro zlepšení

Na základě výsledků srovnávací analýzy byly definovány následující příležitosti pro zlepšení úrovně interní komunikace ve stavební firmě XY:

- Strategicky ukotvit interní komunikace ve společnosti.
- Zefektivnit využívání nástrojů interní komunikace.
- Interní komunikaci povýšit na strategický marketingový nástroj organizace.

9.5 SWOT analýza vnitřního prostředí firmy XY

Se záměrem identifikovat silné a slabé stránky vnitřního prostředí stavební firmy XY, zaměřené na oblast interní komunikace a firemní kultury, upozornit na potencionální příležitosti a hrozby byly zjištěné poznatky z prováděných průzkumu v praktické části této práce, shrnuty ve SWOT analýze. Silné a slabé stránky definují analýzu současnosti, příležitosti a hrozby pak analýzu možného budoucího vývoje.

Tabulka III - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atmosféra ve firmě. 2. Důvěra zaměstanců ve firmu. 3. Loajalita firemních pracovníků. 4. Naplnění zásad přátelské a otevřené komunikace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absence strategicky řízené interní komunikace. 2. Absence strategicky řízené firemní kultury. 3. Silný vliv neformální komunikace. 4. Absence marketingového úseku.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manažerský trend řízení na principu etiky a odpovědnosti v podnikání. 2. „Nové“ komunikační technologie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Přetrvávající negativní dopady ekonomické recese ve stavebním odvětví. 2. Vysoká konkurence ve stavebním odvětví. Poptávka vysoce převyšuje nabídku.

Silné stránky vnitřního prostředí firmy, mezi něž patří přátelská a vstřícná atmosféra ve firmě, vyslovená důvěra zaměstnanců ve vedení firmy, jakož i ve firmu samotnou a jejich loajalita k ní, víra respondentů v prospěšnost realizovaných změn a v perspektivní budoucnost firmy, jsou nejen významným motivačním faktorem, ale i důležitým činitelem, přispívajícím k úspěšnému naplnění cílů restrukturalizace vnitřního prostředí analyzované

organizace. I zjištěný soulad ve vnímání důležitosti hodnoty či potřeby „spolupráce“ firemním managementem a ostatními THP je předpokladem k dosažení očekávaného výsledku.

Strategii řízení, uplatňovanou do konce roku 2012, i přes její významný a pozitivní vliv na současné postavení stavební firmy XY, lze označit za neefektivní místo organizace s přímým vlivem na zjištěné slabé stránky vnitřního prostředí v analyzované společnosti. Pozitivně můžeme v tomto smyslu jistě hodnotit právě rozhodnutí majoritního vlastníka pro významné změny ve strategii řízení firmy XY k 1. 1. 2013, které spočívají ve zřízení nové funkce výkonného ředitele a v rozšíření vrcholového firemního managementu o dvě nové pozice včetně důsledného přenesení kompetencí a odpovědností.

Současná implementace změn v analyzované stavební společnosti XY, má logicky dopad na všechny firemní oblasti, vyvíjí tlak na všechny firemní pracovníky. Je potřeba, aby každý člověk ve firmě pochopil, že se pracuje na změně nepříznivé situace, v našem případě, že se firma tzv. „pere“ s krizí a věděl, že svým vynaloženým úsilím, mnohdy vysoce nad rámec pracovních povinností, přispívá k perspektivní budoucnosti firmy, ve které pracuje.

Nově uplatňovaná strategie řízení ve stavební firmě XY v kombinaci se silnými stránkami vnitřního prostředí organizace je, dle mého názoru, „ideální“ příležitostí a výzvou pro „nový“ management firmy k implementaci změn i v oblasti interní komunikace s cílem povýšit tuto firemní oblast na efektivní marketingový nástroj organizace interní PR, posílit vnitřní klima organizace a zmírnit tak hrozby, vyplývající z vnějšího prostředí.

K největším hrozbám vnějšího prostředí patří vysoce konkurenční trh a přetrvávající dopady ekonomické recese. Ekonomika ČR i celá „Eurozóna“ jsou pod silným tlakem a budoucí vývoj je stále nejistý. Stavební trh je již čtvrtým rokem v recesi, poptávka vysoce převyšuje nabídku a v roce 2013 nelze očekávat zlepšení, Obecně se předpokládá, že současná cenová válka a vysoká konkurence bude vytlačovat ze stavebního trhu ekonomicky slabší subjekty.

9.6 Verifikace výzkumných otázek

Hledání odpovědí na výzkumné otázky, definovaných v závěru teoretické části práce, bylo cílem prováděných šetření. Ze závěrů výzkumů bylo provedeno následující vyhodnocení:

Otázka č. 1: Přispívá současná strategie interní komunikace v analyzované firmě ke sdílení firemních hodnot jejími zaměstnanci a k vytváření pozitivních postojů firemních pracovníků k organizaci?

Odpověď: Výsledky prováděných šetření ukázaly, že současná komunikační strategie ve stavební firmě XY nepřispívá žádoucím způsobem k utváření sdílených hodnot v organizaci, ani k budování pozitivních postojů u firemních zaměstnanců. I přes zjištěné pozitivní výsledky průzkumu v oblastech loajality, důvěry zaměstnanců k firmě, k firemnímu managementu, jejich víru v prospěšnost prováděných změn a v perspektivní budoucnost firmy, závěry z prováděných průzkumů odhalily slabá místa interní komunikace s negativním vlivem na postoje zaměstnanců. Zejména z hlediska vnímání stavební firmy jako zaměstnavatele, který platí za odvedenou práci, ale více se o své zaměstnance nezajímá. A z vnímání firmy jako dodavatele stavebních prací, pro kterého je prvořadý zisk, kvalita a spokojenost je až na druhém místě.

Otázka č. 2: Vnímají úspěšné stavební firmy komunikaci se svými zaměstnanci jako součást strategického řízení organizace?

Odpověď: Management analyzované stavební firmy XY nevnímá komunikaci se svými zaměstnanci jako součást strategického řízení organizace i přesto, že se řadí k úspěšným firmám stavebního odvětví v ČR. Naopak z výsledků srovnávací analýzy konkurence vyplynulo, že přímí konkurenti stavební společnosti XY nepodceňují význam interní komunikace se svými zaměstnanci. Tato je součástí strategického řízení organizace a součástí marketingových aktivit organizace.

10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem praktické části byla analýza interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu ve stavební firmě XY, analýza hodnot a postojů firemních zaměstnanců. K získání informací pro vlastní analýzu byl proveden interní orientační průzkum společnosti XY, dále pak primární kvantitativní výzkum, zaměřený na cílovou skupinu THP zaměstnanců, který proběhl ve dvou fázích a srovnávací analýza konkurence.

Součástí této fáze diplomové práce bylo vyhodnocení prováděných výzkumů, popis získaných dat a jejich rozbor se zaměřením na vliv nástrojů interních PR na postoje a hodnoty firemních zaměstnanců.

Výsledkem praktické části je identifikace slabých míst v oblasti interní komunikace a firemní kultury ve stavební společnosti XY, jako i potvrzení předpokladu, získaného z interního orientačního průzkumu, a to opomíjení důležitosti interní komunikace a cíleného budování interních PR managementem firmy jako strategického řídicího nástroje. Závěry šetření této diplomové práce korespondují se závěry výzkumu Institutu interní komunikace, realizovaného v ČR ve spolupráci se společností LMC, který ukázal na opomíjení interní komunikace jako manažerského nástroje u českých firem. Výsledky průzkumu potvrdily, že téměř polovina respondentů nemá ve své firmě deklarovanou strategii interní komunikace a téměř tři čtvrtiny z nich ji vůbec nevyhodnocují. Nejisté postavení interní komunikace potvrzuje i skutečnost, že respondenti nemají jasnou představu o zařazení interní komunikace v rámci organizační struktury organizace (Holá a Pouha, 2011).

I přes výše uvedené a na základě výsledků srovnávací analýzy, je zřejmé, že přímá konkurence stavební firmy XY význam funkční komunikace se svými zaměstnanci nepodceňuje.

Zjištěné skutečnosti z praktické části jsou východiskem pro třetí - projektovou část této diplomové práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT: NÁVRH KONCEPCE EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VAZBĚ NA FIREMNÍ KULTURU

Cílem projektové části této diplomové práce je vytvoření návrhu pro zefektivnění stávající koncepce interní komunikace ve vazbě na firemní kulturu při využití nástrojů a forem interních PR, jako východiska pro realizaci funkčních interních public relations v analyzované organizaci.

11.1 Návrh koncepce při využití nástrojů interních PR

Předkládaný návrh pro zefektivnění úrovně interní komunikace ve stavební společnosti XY může být návodem pro nový management firmy, jak posílit tuto oblast organizace, stabilizovat její vnitřní prostředí a získat konkurenční výhodu. Projekt vychází z výsledků prováděných výzkumů a jeho cílem je odstranit zjištěné nedostatky v interní komunikaci a identifikované negativní postoje zaměstnanců ke stavební společnosti XY.

11.1.1 Komunikační strategie a komunikační plán

Interní komunikace je strategický nástroj organizace k naplnění podnikatelského záměru, tedy zvolené firemní strategie. Nejdůležitější pro vytvoření **efektivní komunikační strategie** je uvědomění si významu interní komunikace firemním managementem v kontextu celého fungování firmy. Proto navrhuji opatření při následujícím postupu:

- **Rozvoj znalostí, komunikačních schopností a dovedností firemního managementu** odbornou firmou. Očekávaným výsledkem by bylo **zajištění** potřebných **řídících kompetencí** vedoucích pracovníků v oblasti interní komunikace, objasnění a osvojení si komunikačních postupů firemním managementem pro jejich následnou aplikaci do praxe a získání přesvědčení managementu o tom, že **interní komunikace je strategickou součástí manažerské práce**.
- **Definování komunikační strategie**, jejíž obsahem bude vymezení postupů přeměny firemní vize ve výsledky organizace a ukotvení strategie v komunikačním plánu organizace.
- **Vypracování komunikačního plánu stavební firmy XY** jako zhmotnění komunikační strategie a vytvoření účinného nástroje pro naplnění cílů interní komunikace s jasně nastavenými pravidly, popisem jednotlivých komunikačních aktivit firmy,

způsobu jejich realizace, časového harmonogramu a deklarovaného cíle, včetně definice zajištění zpětnovazebního systému. Východiskem pro jeho zpracování by mělo být stanovení **komunikačních zásad organizace**.

- **Vymezení konkrétních pravomocí a odpovědností.**

11.1.2 Vzdělávání a rozvoj THP zaměstnanců

K posílení vnímání významu interní komunikace a marketingových aktivit interních PR navrhuji **vzdělávání firemního managementu**. V rámci dvou jednodenních školení mimo prostředí firmy, při využití služeb sofistikovaného dodavatele a formou interaktivního workshopu prohloubit znalosti, získat nové dovednosti a zejména docílit změny postojů firemního managementu k důležitosti funkční interní komunikace a významu realizace interních PR aktivit v rámci úspěšného fungování společnosti XY. Dále pak získané znalosti a dovednosti prohloubit formou jednodenního komunikačního tréninku, organizovaného rovněž externí odbornou firmou. Součástí této aktivity je i zajištění zpětnovazebního systému, a to hodnocením přínosu akce jejími účastníky, hodnocením přínosu z pohledu výkonu firmy a pravidelným prověřováním získaných zkušeností a znalostí.

Pro **zefektivnění komunikačních znalostí a dovedností u ostatních THP pracovníků**, lze zorganizovat interní školení v prostorách stavební firmy. Sídlo stavební společnosti má dostatek vhodných jednacích místností, včetně moderního technologického zázemí. Podstatou vzdělávání by bylo předávání získaných znalostí a zkušeností z workshopu interní komunikace a interních PR pověřenými pracovníky z firemního managementu, včetně zajištění zpětné vazby.

11.1.3 Komunikační nástroje

Stavební firma XY využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci běžné komunikační nástroje, nejvíce pak telefon, včetně mobilního telefonu, email a osobní setkání. Jak vyplynulo z analýzy konkurence, úspěšné firmy využívají v rámci interní komunikace širší portfolio komunikačních nástrojů, zejména pak firemní webové stránky, firemní časopis, intranet, nástěnky, eventy a newsletter a tzv. „nová“ média jako jsou facebook a skype.

S ohledem na působnost firmy po celém území ČR a vybudované moderní firemní zázemí včetně technologií a v rámci zefektivnění informačního procesu navrhuji po vzoru

konkurenčních úspěšných stavebních firem rozšířit portfolio komunikačních nástrojů o nový komunikační nástroj „skype“.

Interní komunikační software skype nabízí mimo vysoce interaktivní formy komunikace i možnost hromadné diskuze, tedy možnost uskutečnit rozhovor v jeden moment i s pracovníky na stavbách, rozmístěných po celé republice. Navíc využití tohoto komunikačního nástroje ušetří stavební firmě XY náklady. Vzhledem k věkově struktuře THP zaměstnanců, kdy 80% zaměstnanců je v kategorii od 21 - 40 let a z toho více jak polovina je dokonce mladší než 30 let, považuji zařazení této formy komunikace do portfolia nástrojů interní komunikace stavební firmy XY za velmi přínosné.

V rámci systémového řešení komunikačního procesu využívá stavební firma XY softwarové nástroje NAVISION, IPOS, DMS. Ani jeden ze jmenovaných systémů však neposkytuje firemním pracovníkům komplexní soubor informací. Navrhuji proto zřízení **firemního intranetu** při využití jeho potenciálu za účelem propojení všech ostatních ve firmě využívaných aplikací. Vytvořit centralizované úložiště, umožňující přístup k informacím všem zaměstnancům. Intranet navrhuji umístit na webové stránky firmy a zefektivnit tak přínos firemního webu i v rámci interní komunikace firmy.

Pro zlepšení informovanosti pracovníků v oblasti aktuálních novinek, týkajících se stavební firmy XY, odvětví ve kterém působí, ale i informací o firemních zaměstnancích, jejich jubileích, úspěších atp. považuji za vhodný nástroj **newsletter**, případně firemní časopis. Obě formy komunikace reprezentují účinné nástroje interních PR pro zvýšení informovanosti zaměstnanců, ale zejména pro budování důvěry, ovlivňování negativních postojů, překonávání předsudků a nepochopení, jakož i k vytváření pozitivního image firmy v jejich myslích. Firemní newsletter navrhuji vydávat průběžně, a to 1x měsíčně, protože analyzovaná firma má mnoho námětů, které by jistě zajímaly i její zaměstnance. Např. aktuálně realizované změny ve vnitřním prostředí organizace jsou stále diskutovaným tématem mezi firemními zaměstnanci, a to převážně formou neformální komunikace. Cíleně řízená a pravidelná informovanost o probíhajících změnách a jejich aktuálním stavu právě prostřednictvím newsletteru, by efektivně přispěla k naplnění očekávaného přínosu. Stejně tak i v případně nedostavení se předpokládaných výsledků, by zmírnila jejich dopady na vnitrofiremní klima podniku.

11.1.4 Firemní eventy

Event je považován za účinný marketingový nástroj interní komunikace, jehož cílem je prostřednictvím firemní akce přenést na cílovou skupinu určité sdělení a jisté emoce, jakož i budovat povědomí o značce.

Stavební firma XY využívá této formy v rámci komunikace se svými THP zaměstnanci, mimo povinná školení, pouze jedenkrát ročně, a to v rámci tzv. **Slavnostního ukončení roku**. I přesto, že tato firemní setkání jsou ve stavební firmě tradicí, nenaplňují podstatu nástroje interních PR. Zejména z pohledu absence zpětné vazby. Proto navrhuji povýšit tuto firemní aktivitu na marketingový nástroj firmy XY, včetně vyhodnocení dosažení definovaných cílů akce, přínosu pro její účastníky a pro samotnou stavební firmu XY.

Sportovní den je oblíbenou a často využívanou aktivitou mnoha organizací. Stavební firma XY pořádala v minulosti pro své zaměstnance jedenkrát za rok fotbalový turnaj. V důsledku expanze firmy během posledních cca 8 let od této aktivity ustoupila. Navrhuji opětovně organizovat, a to pravidelně jedenkrát za rok, vždy začátkem září sportovní den. Výběr sportovních aktivit přizpůsobit současné struktuře THP zaměstnanců, tedy s ohledem na větší počet zaměstnaných žen ve firmě oproti minulému období. Místem konání by mohlo být moderní sportovní a relaxační centrum Omega v Olomouci, které je ve vlastnictví majoritního vlastníka analyzované firmy. Objekt nabízí jak venkovní sportovní aktivity, tak i v případě špatného počasí sportovní a relaxační vyžití „pod střechou“.

- Doporučený program: tenisový turnaj čtyřher, turnaj dvojic v badmintonu a stolním tenise. V rámci relaxace možnost návštěvy tzv. mokré zóny, která nabízí saunu, venkovní a vnitřní whirlpool, protiproudový bazén a parní lázeň.

S cílem ovlivnit postoje a budovat pozitivní povědomí o značce nejen u firemních zaměstnanců, ale i u jejich rodinných příslušníků, navrhuji uspořádat firemní akci ke **Dni dětí**. Olomoucké okolí skýtá mnoho příležitostí pro uskutečnění tohoto typu akce. Např. výletní místo Lovecká chata v Horce na Moravě. Areál se nachází cca 8 km od Olomouce. Je umístěn v kouzelném prostředí nivy řeky Moravy - v lužních lesích Litovelského Pomoraví a nabízí širokou nabídku volnočasových aktivit (jezdeckých, outdoorových, lanových atd.) Doprava je možná po silniční komunikaci z Horky nad Moravou či po rozsáhlých cyklostezkách.

- Doporučené aktivity: koně, lanové centrum, nafukovací skákací hrad, příp. další organizované soutěže s vyhodnocením a oceněním. Každé dítě obdrží malý dárek.

11.1.5 Příklad komunikačního plánu

Pro názornost v Tabulce IV uvádím příklad komunikačního plánu interní komunikace s ohledem na výsledky průzkumů a při využití nástrojů interních PR. Skutečný a funkční komunikační plán interní komunikace stavební firmy XY musí **vymezovat komplexní komunikační proces a zahrnovat všechny aktivity firmy, které vyvíjí v rámci komunikace ve svém vnitřním prostředí**. Tzn. všechny formy ústní a písemné, elektronické a on-line komunikace, právně zakotvené a sociální nástroje. atp.

Tabulka IV - Příklad komunikačního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Cíl	Komunikační kanály	Období	Odpovědnost	Zpětná vazba
<i>Externí vzdělávání</i>	Manažerské vzdělávání v oblasti interní komunikace. Komunikační tréninky	<i>Dvě jednodenní školení mimo firemní prostředí</i>	květen červen 2013	<i>Sofistikovaná firma (dodavatel školení) a zástupce managementu, zodpovědný za interní komunikaci</i>	Pravidelné prověřování získaných znalostí, včetně hodnocení jejich přínosu účastníky, včetně vlivu na výkony firmy
<i>Interní vzdělávání</i>	Posílit povědomí o důležitosti interní komunikace u ostatních THP pracovníků, komunikační tréninky	<i>Školení ve firemním prostředí. Předání získaných znalostí a zkušeností z externího školení zástupcem firemního managementu</i>	průběžně	<i>Zástupce managementu, zodpovědný za interní komunikaci</i>	Pravidelné prověřování získaných znalostí, včetně hodnocení jejich přínosu účastníky, včetně vlivu na výkony firmy, postoje a hodnoty firemních zaměstnanců
<i>Aktuální zpravodajství</i>	Zlepšení informovanosti, upevnění vztahu zaměstnanců k firmě a budování pozitivních postojů	<i>Newsletter, email, intranet</i>	pravidelně, nejméně 1x měsíčně	<i>Zástupce managementu, zodpovědný za interní komunikaci</i>	Pravidelné vyhodnocování přínosu, nejméně 1x ročně v rámci hodnocení efektivit interní komunikace ve firmě

Sportovní den	Upevnění týmové spolupráce, vztahů na pracovišti, změna postojů	<i>Emailová pozvánka včetně programu. Umístění programu na intranetu, propagace akce při využití newsletteru příp. firemního časopisu.</i>	jedenkrát ročně září	<i>Pověřený pracovník příp. ve spolupráci s externí firmou</i>	Zhodnocení akce pomocí krátkého průzkumu u účastníků akce, vyhodnocení komunikováno všem zaměstnancům prostřednictvím newsletteru, příp. firemního časopisu
Den dětí	Změna postojů, budování pozitivního image u vnitřní i externí veřejnosti	<i>Emailová pozvánka, včetně programu. Umístění programu na intranetu, propagace akce při využití newsletteru příp. firemního časopisu.</i>	nejbližší sobota k 1. červnu	<i>Pověřený pracovník příp. ve spolupráci s externí firmou</i>	Zhodnocení akce pomocí krátkého průzkumu u účastníků, závěry komunikovány všem zaměstnancům prostřednictvím newsletteru, příp. firemního časopisu
Slavnostní ukončení roku	Zhodnocení uplynulého roku, informovanost o cílech roku příštího, jakož i o cílech strategických. Upevnění vztahů a změna postojů	<i>Mimo firemní prostředí v duchu společenské akce. Formální prezentace + neformální program. Emailová pozvánka včetně programu. Komunikace akce - intranet, newsletter.</i>	prosinec	<i>Pověřený pracovník ve spolupráci s externí firmou</i>	Zhodnocení akce pomocí krátkého průzkumu u účastníků, závěry komunikovány všem zaměstnancům prostřednictvím newsletteru, příp. firemního časopisu

11.1.6 Etický kodex

Management stavební firmy XY se hlásí k etickému podnikání. Přesto, jak ukázaly výsledky prováděného průzkumu, nejméně pozitivně je vnímána image společnosti XY jejími zaměstnanci právě v attributech etiky a kvality.

Ve firmě není etický kodex a ani jiným způsobem nejsou deklarovány principy a pravidla etického jednání firmy XY. Pro posílení kultury organizace a dosažení žádoucích postojů u firemních zaměstnanců, navrhuje vedení stavební firmy vytvořit **etický kodex stavební firmy XY jako řídicí nástroj firmy a její kultury**. Ukotvit v něm principy a pravidla etického jednání, odpovědnost managementu a všech firemních zaměstnanců, zásady profesionálního postupu a profesní identitu, nastavit normy pro hodnocení osob. Vytvořit vhodné koncepty a nástroje pro jeho implementaci v rámci vnitřního, ale i vnějšího firemního prostředí.

Návrh postupu implementace:

- zpracování plánu implementace, včetně stanovení odpovědností,
- strategie komunikace,

- plán komunikace pro všechny cílové skupiny (interní i externí),
- přezkoumání a měření - zajištění zpětné vazby.

11.1.7 Informační balíček

Sociální aspekty práce, vztahy se spolupracovníky a pocit sounáležitosti s firmou jsou významné atributy pro každého člověka. Od první chvíle nástupu nového pracovníka do firmy významně přispívají k vytváření jeho postojů k organizaci, k získání oddanosti a stability nebo naopak vedou k demotivaci nebo nespojenosti. A jedním z důvodů k získání negativních postojů, jako již bylo několikrát v této práci zmíněno, je i nedostatek informací.

V rámci úspěšné pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance v analyzované stavební společnosti XY a pro zefektivnění interní komunikace, potažmo k naplnění cílů interních PR v organizaci, navrhuji vytvoření tzv. „informačních balíčků“ s obsahem obecných informací, společných pro všechny pracovníky v organizaci. Návrh informačního balíčku je uvedený v Tabulce V.

Tabulka V - Návrh informačního balíčku (zdroj: vlastní zpracování)

Informace o stavební firmě XY	Profil stavební firmy XY Organizační struktura Představení firemního managementu
Informace o podmínkách zaměstnání	Personální politika Mzdová politika, včetně benefitů Péče o zaměstnance
Informace o pracovních povinnostech	Pravidla bezpečnosti práce Organizační a podpisový řád Etický kodex Krizový plán
Informace o úseku a náplni práce	Cíle a úkoly úseku, jednotlivých profesí

Informační balíček navrhuji realizovat v souladu s CD organizace a firemní marketingovou komunikací, a to jak v tištěné, tak i v elektronické verzi. O jeho existenci informovat i stávající zaměstnance prostřednictvím komunikačních nástrojů, a to v rámci porad a při využití newsletteru. Elektronickou formu pak navrhuji umístit na webových stránkách firmy na novém firemním intranetu a využívat jako informační zdroj i pro stávající zaměstnance.

11.1.8 Nástroje zpětné vazby

Jedním z důležitých předpokladů funkčního řízení interních PR je prevence a zpětná vazba. Zpětná vazba je nejen odrazem reakce na práci interních PR ve firmě a ukazatelem jejich účinnosti. Je důležitým indikátorem negativních postojů v organizaci a současně i výchozím bodem pro jejich eliminaci. Doporučení v rámci kontroly výsledků interní komunikace a aktivit interních PR ve stavební firmě XY, resp. naplnění jejich strategických, taktických a operativních cílů ukazuje Tabulka VI.

Tabulka VI - Kontrola výsledků interní komunikace, interních PR (zdroj: vlastní zpracování)

	Doporučení pro ověření výsledků
Strategické cíle	Budování loajality, kontrola porozumění a výstupů IK
Taktické cíle	Kontrola porozumění a výstupů IK
Operativní	Kontrola porozumění

S ohledem na silné stránky komunikačního procesu v analyzované firmě XY navrhuji následující nástroje zpětné vazby:

- osobní diskuze,
- týmová diskuze,
- diskuze na intranetu,
- ankety,
- 1x ročně mkt průzkum efektivity komunikační strategie.

11.1.9 Přehled aktivit PR a jejich cílů, finančního rozpočtu

Pro lepší představu managementu o cílech jednotlivých forem marketingových nástrojů PR a předpokládané časové finanční náročnosti navrhovaného řešení byla vytvořena Tabulka VII.

Tabulka VII - Aktivity PR, cíle a finanční plán (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Cíl	Náklady na jednotku v Kč	Náklady celkem v Kč
Interaktivní workshop interní komunikace a interních PR pro management	<i>Prohloubení znalostí a dovedností, změna postojů.</i>	180 000	180 000
Komunikační trénink managementu	<i>Prohloubení komunikačních dovedností a týmové spolupráce.</i>	45 000	45 000
Strategie interní komunikace, vč. definice cílů	<i>Ukotvení IK v organizaci.</i>	0	0
Komunikační plán	<i>Zhmotnění strategie IK, naplnění informačních potřeb, standardizace komunikačních procesů.</i>	0	0
Interní školení THP zaměstnanců v oblasti IK (skupiny max 20 účastníků)	<i>Prohloubení povědomí, znalostí, dovedností, týmové spolupráce, změna postojů.</i>	0	0
Skype	<i>Naplnění informačních potřeb zaměstnanců.</i>	0	0
Newsletter	<i>Naplnění informačních potřeb zaměstnanců, ovlivňování postojů, budování image.</i>	0	0
Etický kodex	<i>Ukotvení firemní kultury identity, hodnot, postojů a norem. Naplnění informačních potřeb, ovlivňování postojů, budování povědomí a image firmy.</i>	0	0
Informační balíček	<i>Naplnění informačních potřeb, budování povědomí a image firmy.</i>	80*	8 000
Den dětí	<i>Změna postojů, budování povědomí a image firmy.</i>	15 000	15 000
Sportovní den	<i>Změna postojů, budování povědomí a image firmy.</i>	80 000	80 000
Slavnostní ukončení roku	<i>Naplnění informačních potřeb, budování povědomí a image firmy, změna postojů.</i>	620 000	620 000
Zpětná vazba	<i>Kontrola úspěšnosti, eliminace negativních postojů, zefektivnění nástrojů interních PR.</i>	0	0

V rámci stanovení nákladů byly zohledněny následující skutečnosti: mimo odborná školení sofistickým externím dodavatelem a pronájem prostor pro realizaci eventů, jsou všechny navrhované aktivity realizovány pověřenými firemními zaměstnanci. Ceny eventů jsou stanoveny u Sportovního dne při účasti cca 100 zaměstnanců a u Dne dětí při cca 80 účastnících. Vzhledem k realizaci staveb firmy XY po celé České republice nelze u těchto eventů předpokládat 100% účast. Naopak v rámci Slavnostního ukončení byly náklady kalkulovány při účasti všech THP zaměstnanců, a to z důvodu každoročního přerušení stavebních prací v období cca posledních dvou týdnů měsíce prosince.

11.1.10 Časový harmonogram implementace aktivit PR

Funkční interní komunikace má přímý vliv na chod celé firmy, výkon zaměstnanců a celé firmy a je důležitým faktorem pro úspěšnou realizaci změn ve společnosti XY. Právě s ohledem na tuto skutečnost, byly stanoveny termíny implementace pro jednotlivé aktivity interních PR.

Tabulka VIII - Časový harmonogram implementace aktivit a forem PR (zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	1	3	5	7	9	11	13	
Datum	1.7.	1.9.	1.11.	1.1.	1.3.	1.5.	1.7.	
Strategie interní komunikace	■							
Komunikační plán	■							
Interaktivní workshop	◆							
Komunikační trénink	◆							
Interní školení THP		◆						
Skype (spuštění)		◆						
Newsletter 1. vydání (průběžně 1x měsíčně)		◆						
Etický kodex			◆					
Informační balíček			◆					
Dětský den						◆		
Sportovní den		◆						
Slavnostní ukončení roku				◆				
Zpětná vazba	Aktivity PR průběžné, strategie 1x ročně							◆

11.2 Bariéry implementace

Navrhovaná koncepce logicky předpokládá i jmenování kompetentních osob, případně vytvoření týmů, zodpovědných za úspěšnou realizaci jednotlivých aktivit. Jak vyplývá z nové organizační struktury stavební firmy XY, analyzovaná společnost nemá samostatné marketingové oddělení a jeho případné zřízení není součástí strategických změn ve společnosti od 1. 1. 2013. Právě tato skutečnost může být „bariérou“ při rozhodování managementu o přijetí navrhovaného řešení.

Definování strategických cílů marketingových aktivit stavební společnosti XY je v kompetenci majoritního vlastníka a nového výkonného ředitele v součinnosti s řediteli jednotlivých firemních úseků. Samotná realizace je součástí obchodního úseku firmy, zejména marketingové komunikace. Tato je náplní práce asistentky jednatele a převážně je realizována prostřednictvím externích firem. V kontextu stávající koncepce marketingových aktivit firmy XY a v rámci implementace změn v oblasti interní komunikace navrhuji aktivně zapojit do této firemní oblasti i zaměstnance personálního úseku. Dle mého názoru, vytvoření této synergie bude pro firemní marketing efektivním přínosem.

ZÁVĚR

Stavební firma XY si po dobu více jak dvacetileté existence vybuodovala silnou pozici na trhu stavebních prací. Model řízení společnosti, uplatňovaný do konce roku 2012, vycházející z principu „vlastník současně manažerem“ v osobě zakladatele stavební společnosti XY, přeměnil malou firmu s méně než 50 zaměstnanci v moderní společnost, řadící se k předním firmám českého stavebního trhu. Vytvořil pozitivní klima organizace, založené na takových hodnotách, jako je přátelská a vstřícná atmosféra, důvěra, loajalita, spolupráce a otevřená komunikace.

Komunikace organizace se svými zaměstnanci je často opomíjeným nástrojem managementu, i přesto, že mnohé studie potvrzují její vliv na pracovní postoje a výkony firemních pracovníků, tedy na výkonnost celé firmy. Analýza stavu interní komunikace stavební firmy XY potvrdila nedocnění významu interní komunikace jako strategického nástroje řízení úspěšné organizace, avšak doposud neměla zásadní dopad na její fungování.

Probíhající implementace změn v rámci restrukturalizace vnitřního prostředí stavební firmy XY v reakci na změny vnějšího prostředí, ovlivňuje všechny firemní oblasti a vyvíjí tlak na zvyšování pracovního nasazení nejen vedoucích pracovníků. Podmínkou naplnění úspěšnosti každé změny v organizaci je fungující interní komunikace. Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o jednotlivých etapách implementace, výsledcích, úspěších i neúspěších. Jen tak bude stabilizována jejich důvěra k organizaci a jejich pocit sounáležitosti. Zjištěný silný vliv neformální komunikace ve společnosti zavdává prostor pro spekulace a vytváří podmínky pro existenci roztržitěného názorového prostředí s negativním vlivem na postoje firemních zaměstnanců. Důsledkem může být neochota pracovníků spolupracovat na změnách, vznik nežádoucího klimatu v organizaci s negativním dopadem nejen na úspěšnost restrukturalizace, ale na chod celé firmy.

Je na zvážení nového managementu stavební firmy XY, zda přijme deklarovaný význam a vliv interní komunikace na fungování organizace. Nastaví efektivní úroveň interní komunikace a vytvoří platformu pro realizaci marketingových nástrojů interních PR ve stavební firmě XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk a kol., 2008. *Podniková kultura*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-135-1.
- [2] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA, 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4104-8.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Jiří KLEIBL a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] HOFSTEDE, Gert, 1991. *Culture's and organizations: Software of the Mind*. London. ISBN 978-00-715-0568-0
- [6] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme své zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [7] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [9] HOROVÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, 2011. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0012-6.
- [10] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing, 4.evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] MIKEŠ, Jan a Jitka VYSEKALOVÁ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.

- [13] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.
- [14] NĚMEC, Petr, 2006. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Oeconomia. ISBN 80-247-0385.
- [15] NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ, 2004. *Organizační kultura: od společných hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] PFEIFER, Luděk a Miroslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.
- [17] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP, 2001. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0052-2.
- [18] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0564-8.
- [19] TÓTH, Rastislav, 2009. *Organizačná kultúra*. Kolín: Academia Rerum Civilium. ISBN 978-80-86879-20-8.
- [20] VEBER, Jan. a kol., 2007. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

Odborné časopisy:

- [21] *STAVITEL č. 10/2012: Příloha měsíčníku Stavitel 10/2012*, 2012. Praha: Oeconomia, 2012, roč. 10, č. 10. ISSN 1210-4825

Internetové zdroje:

- [22] *BusinessInfo*, 2013 [online] 23. února 2012 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>
- [23] HOLÁ, Jana a Tomáš POUCHA, 2011. *Češi mají s komunikací problém* [online] 1. srpna 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>

- [24] HOLÁ, Jana, 2012. *Význam interní komunikace v managementu nemocnice* [online] 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z :
http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2012_01/02_hola.pdf
- [25] OHLZS.CZ, 2012. [online] [cit. 2012-12-5]. Dostupné z:
<http://www.ohlzs.cz/>
- [26] PSJ.CZ , 2012. [online] [cit. 2012-12-5]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/>
- [27] PSG.EU, 2012. [online][cit. 2012-12-5]. Dostupné z : <http://www.psg.eu/>
- [28] *Stavitel.cz*, 2012. [online] [cit. 2012-12-5]. Dostupné z : <http://stavitel.ihned.cz/>
- [29] XY, 2013a. [online] [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.gemo.cz/>
- [30] XY, 2013b. [online] [cit. 2012-12-5]. Dostupné z: <http://www.gemo.cz/>

Ostatní zdroje:

- [31] FIRMA XY, 2012. *Firemní profil*.
- [32] KOUTNÁ, Iveta, 2011. *Bakalářská práce*. FMK UTB ZLÍN.
- [33] Rozhovory se zástupci konkurenčních firem.
- [34] KOUTNÁ, Iveta, 2012/13, *Seminární práce*. FMK UTB ZLÍN.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CD	Corporate design
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
IK	Interní komunikace
PR	Public relations
SWOT	S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VK	Vnitropodniková komunikace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Vývoj obrátu stavební firmy XY	35
Obr. 2 - Organizační struktura stavební firmy XY k 1. 1. 2013.....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka I - Strategické a taktické cíle interních PR.....	22
Tabulka II - Standardně využívané komunikační nástroje.....	38
Tabulka III - SWOT analýza.....	58
Tabulka IV - Příklad komunikačního plánu.....	67
Tabulka V - Návrh informačního balíčku.....	69
Tabulka VI - Kontrola výsledků interní komunikace, interních PR.....	70
Tabulka VII - Aktivity PR, cíle a finanční plán.....	71
Tabulka VIII - Časový harmonogram implementace aktivit a forem PR.....	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pozice ve firmě	45
Graf 2 - Vzdělání respondentů	45
Graf 3 - Preferované nové komunikační nástroje.....	47
Graf 4 - Hodnocení image firmy THP včetně managementu.....	49
Graf 5 - Srovnání hodnocení image managementem a ostatních THP	50
Graf 6 - Hodnoty managementu	51
Graf 7 - Hodnoty ostatních THP	51
Graf 8 - Strategické ukotvení VK konkurence.....	57
Graf 9 - Komunikační nástroje IK konkurence.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzor dotazníku hlavního výzkumu
- P II Vyhodnocení hlavního výzkumu
- P III Vzor dotazníku doplňujícího šetření
- P IV Analýza konkurence
- P V Vzor dotazníku analýzy konkurence

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU HLAVNÍHO VÝZKUMU

Dotazník pro průzkum interní komunikace a firemní kultury stavební firmy XY

Cílová skupina: THP zaměstnanci firmy
Počet oslovených: 205

Vážení spolupracovníci!

za účelem zjištění úrovně vnitřní komunikace a firemní kultury v naší společnosti, předkládám Vám k vyplnění příložený dotazník. Funkční komunikace se zaměstnanci a firemní kultura představují důležité kategorie organizace, ovlivňující spokojenost Vás – firemních zaměstnanců. Proto Vás prosím o maximální upřímnost a pravdivost odpovědí.

Prováděný průzkum je součástí mé diplomové práce a využití softwarového programu Axis 4 garantuje anonymitu dotazníkové šetření.

Děkuji Vám za spolupráci.

1. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?
Označte, prosím, Vaši spokojenost s informovaností v rámci uvedené stupnice
(školní hodnocení 1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)

Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie	1	2	3	4	5
Krátkodobé cíle společnosti (pro aktuální rok)	1	2	3	4	5
Výsledky firmy za uplynulé období	1	2	3	4	5
Organizační struktura společnosti, včetně provazeb	1	2	3	4	5
Úspěchy, případně neúspěchy firmy	1	2	3	4	5

2. Jste spokojen/a s informovaností z hlediska Vaší pozice ve firmě z níže uvedených hledisek:

	Naprostě spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Celková informovanost, potřebná pro Váš pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Požadavky na Vaši práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení Vašeho pracovního výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Uveďte, prosím, své stanovisko k níže uvedeným tvrzením:

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nezajímá mě to, ale to by asi vedení nechtělo slyšet
Myslím, že informovanost ve firmě je na dobré úrovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domnívám se, že informace jsou vedením firmy poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobře znám organizační strukturu firmy, včetně všech provazeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace v rámci úseku, kde pracuji i v rámci celé firmy probíhá bez problémů (přátelská a vstřícná atmosféra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace, potřebné k plnění pracovních úkolů, dostávám z různých stran a jsou v rozporu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace přichází většinou z neoficiálních zdrojů, nebýt firemní šušky nejsem informován/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace s nadřízenými probíhá v přátelské rovině, mohu vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčen/a, že mi můj nadřízený naslouchá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčen/a, že mého nadřízeného zajímá můj názor na fungování firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem vyzván/a k předkládání námětů a připomínek, na které nadřízený vždy reaguje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčen/a, že má práce je pro firmu důležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěřuji svému nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěřuji vedení firmy, ve které pracuji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem přesvědčena, že vedení firmy se chová příkladně, a že dodržuje to, co vyžaduje od svých zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím, že všechny změny, které ve firmě probíhají vedou ke správnému cíli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím v perspektivní budoucnost firmy, ve které pracuji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmu považuji za dobrého zaměstnavatele a doporučil bych ji svým přátelům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jak vnímáte firmu jako dodavatele stavebních prací (vyberte jednu z nabízených možností)

Spolehlivý a kvalitní dodavatel, kvalita a spolehlivost je filozofií jejího podnikání	<input type="checkbox"/>
Naplnit očekávání zákazníka je pro firmu prioritou, řídí se heslem „Náš zákazník náš pán“	<input type="checkbox"/>
Firmě jde zejména o zisk, kvalita a spolehlivost není prvořadá	<input type="checkbox"/>
Nevím a nezajímá mne to	<input type="checkbox"/>

5. Jak vnímáte firmu jako zaměstnavatele
(vyberte jednu z nabízených možností)

Vedení si váží svých zaměstnanců, vztah mezi vedením a zaměstnanci lze nazývat partnerstvím	<input type="checkbox"/>
Firma je zaměstnavatel, který dobře platí za odvedenou práci	<input type="checkbox"/>
Firma je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci, ale o své zaměstnance se více nezajímá	<input type="checkbox"/>
Nevím a nezajímá mne to, hlavně, že mám práci	<input type="checkbox"/>

6. Firemní kultura je souhrn sdílených hodnot (jako jsou spravedlnost, čestnost, respekt), podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, tedy i zaměstnancům. Jak byste charakterizoval/a současnou úroveň firemní kultury? (vyberte jednu z nabízených možností)

Vysoká úroveň	<input type="checkbox"/>
Běžná úroveň	<input type="checkbox"/>
Nízká úroveň	<input type="checkbox"/>
Nevím a je mi to vlastně jedno	<input type="checkbox"/>

7. Jak vnímáte personální politiku firmy z pohledu zaměstnaneckých benefitů, tedy všeho co firma poskytuje navíc v oblastech: možnost dalšího vzdělávání, řízení vaší kariéry, příspěvků na stravování, volnočasové aktivity atp.? (vyberte jednu z nabízených možností)

Vše co mi firma poskytuje mimo mzdu, oceňuji, vážím si toho	<input type="checkbox"/>
Vše co mi firma poskytuje navíc, je běžné i u jiných firem	<input type="checkbox"/>
Nezdá se mi, že mi firma dává něco navíc	<input type="checkbox"/>
Více bych ocenil/a zvýšení mzdy	<input type="checkbox"/>

8. Jak byste charakterizoval/a současný systém odměňování?
(vyberte jednu z nabízených možností)

Spravedlivý	<input type="checkbox"/>
Nespravedlivý	<input type="checkbox"/>

9. Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k předávání informací

	denně	1x týdně	Max. 1 x měsíčně	1 x za rok	méně často, nikdy
Porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemný dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firemní dokumenty (směrnice, příkazy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální forma – šuška (informace předané neoficiální cestou např. při řeči s kolegou na chodbě)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k získávání informací

	denně	1x týdně	Max. 1 x měsíčně	1 x za rok	méně často, nikdy
Porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pisemný dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní dokumenty (směrnice, příkazy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální forma – šuška („co se nedozvím od kolegů neoficiálně - na chodbě - nevím“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Které z níže uvedených, dosud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a

Newsletter (elektronický zpravodaj, pravidelně informující o novinkách, akcích či událostech)	<input type="checkbox"/>
Intranet (interní webové stránky)	<input type="checkbox"/>
Firemní časopis	<input type="checkbox"/>
Nástěnky	<input type="checkbox"/>
Skype	<input type="checkbox"/>
ISQ	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Eventy, teambuildingové, společenské a sportovní akce	<input type="checkbox"/>

jiné (uveďte, konkrétně které)

12. Jste žena nebo muž ?

žena	<input type="checkbox"/>
muž	<input type="checkbox"/>

13. Kolik je Vám let

- méně než 20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 a více

14. Jste součástí firemního managementu?

- Ano
- Ne

15. Jak dlouho pracujete u firmy XY

- méně než rok
- 1-4 roky
- 5-9 let
- 10-19 let
- více

16. Uveďte, prosím, Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

- Základní
- Vyučen
- Střední všeobecné s maturitou
- Střední odborné s maturitou
- Základní

axis4 AXIS4 - INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Zadání odstavce (sezna vyhledat)

AXIS4/CZ Připojte se [eTISRB](#) [O Axis4-info](#) [Kontakty](#)

RNO - Stanislav Komary [Můj profil](#) [Moje podnikání](#) [Moje aktivity](#) [Zemětit heslo](#) **odhlásit**

Moje podnikání [Projektový a podnikový](#) [Smluvní dokumenty](#) [Přidat dokument](#) [Zpět na hlavní stránku](#)

Industriální průzkumy > Průzkum: Interní komunikace... > Zobrazení výsledků

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace a firemní kultura společnosti firmy

Text otázky / Aktivity

Jak vnímáte pracovní prostředí firmy z pohledu zaměstnanců? (možnosti: lepší, adekvátní, na firmu podobné, horší, nemnoho lidí, a to zejména v odvětví, možnosti: určitěno, určitě ano, spíše ano, spíše ne, žádná odpověď, nevíte, odpověď neznámá, jiná)

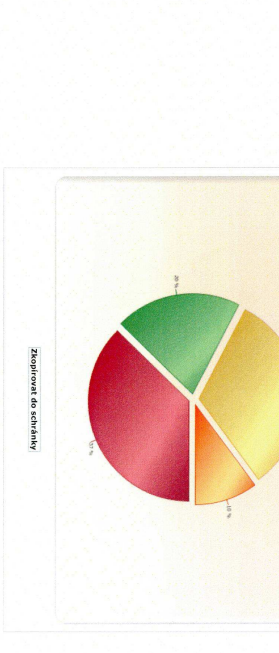
Moje odpověď	Podíl	%	
1. 0,0	Axis1	37	37,37%
2. 0,0	Axis2	32	32,29%
3. 0,0	Axis3	20	20,20%
4. 0,0	Axis4	10	10,10%
5. 0,0	Axis5	9	9,09%
6. 0,0	Axis6	0	0,00%
7. 0,0	Axis7	0	0,00%
8. 0,0	Axis8	0	0,00%
9. 0,0	Axis9	0	0,00%
10. 0,0	Axis10	0	0,00%
11. 0,0	Axis11	0	0,00%
12. 0,0	Axis12	0	0,00%
13. 0,0	Axis13	0	0,00%
14. 0,0	Axis14	0	0,00%
15. 0,0	Axis15	0	0,00%
16. 0,0	Axis16	0	0,00%
17. 0,0	Axis17	0	0,00%
18. 0,0	Axis18	0	0,00%
19. 0,0	Axis19	0	0,00%
20. 0,0	Axis20	0	0,00%
21. 0,0	Axis21	0	0,00%

Zapojení do schůzky

Moje odpověď	Podíl	%	
1. 0,0	Axis1	37	37,37%
2. 0,0	Axis2	32	32,29%
3. 0,0	Axis3	20	20,20%
4. 0,0	Axis4	10	10,10%
5. 0,0	Axis5	9	9,09%
6. 0,0	Axis6	0	0,00%
7. 0,0	Axis7	0	0,00%
8. 0,0	Axis8	0	0,00%
9. 0,0	Axis9	0	0,00%
10. 0,0	Axis10	0	0,00%
11. 0,0	Axis11	0	0,00%
12. 0,0	Axis12	0	0,00%
13. 0,0	Axis13	0	0,00%
14. 0,0	Axis14	0	0,00%
15. 0,0	Axis15	0	0,00%
16. 0,0	Axis16	0	0,00%
17. 0,0	Axis17	0	0,00%
18. 0,0	Axis18	0	0,00%
19. 0,0	Axis19	0	0,00%
20. 0,0	Axis20	0	0,00%
21. 0,0	Axis21	0	0,00%

Zapojení do schůzky

Moje odpověď	Podíl	%	
1. 0,0	Axis1	37	37,37%
2. 0,0	Axis2	32	32,29%
3. 0,0	Axis3	20	20,20%
4. 0,0	Axis4	10	10,10%
5. 0,0	Axis5	9	9,09%
6. 0,0	Axis6	0	0,00%
7. 0,0	Axis7	0	0,00%
8. 0,0	Axis8	0	0,00%
9. 0,0	Axis9	0	0,00%
10. 0,0	Axis10	0	0,00%
11. 0,0	Axis11	0	0,00%
12. 0,0	Axis12	0	0,00%
13. 0,0	Axis13	0	0,00%
14. 0,0	Axis14	0	0,00%
15. 0,0	Axis15	0	0,00%
16. 0,0	Axis16	0	0,00%
17. 0,0	Axis17	0	0,00%
18. 0,0	Axis18	0	0,00%
19. 0,0	Axis19	0	0,00%
20. 0,0	Axis20	0	0,00%
21. 0,0	Axis21	0	0,00%



axis4 AXIS4 - INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Zadání odstavce (sezna vyhledat)

AXIS4/CZ Připojte se [eTISRB](#) [O Axis4-info](#) [Kontakty](#)

RNO - Stanislav Komary [Můj profil](#) [Moje podnikání](#) [Moje aktivity](#) [Zemětit heslo](#) **odhlásit**

Moje podnikání [Projektový a podnikový](#) [Smluvní dokumenty](#) [Přidat dokument](#) [Zpět na hlavní stránku](#)

Průzkum: Interní komunikace... > Zobrazení výsledků

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace a firemní kultura společnosti firmy

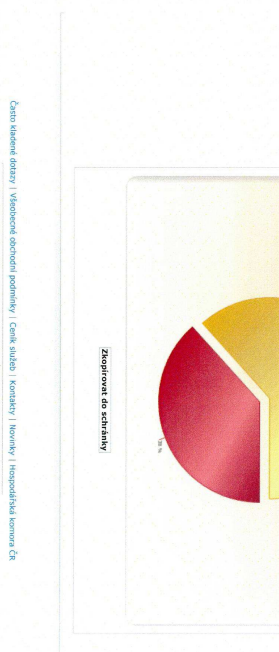
Text otázky / Aktivity

Jak byste charakterizovali soudcovy systém identifikovat?

Moje odpověď	Podíl	%	
1. 0,0	Axis1	30	30,30%
2. 0,0	Axis2	30	30,30%
3. 0,0	Axis3	30	30,30%
4. 0,0	Axis4	9	9,09%
5. 0,0	Axis5	0	0,00%
6. 0,0	Axis6	0	0,00%
7. 0,0	Axis7	0	0,00%
8. 0,0	Axis8	0	0,00%
9. 0,0	Axis9	0	0,00%
10. 0,0	Axis10	0	0,00%
11. 0,0	Axis11	0	0,00%
12. 0,0	Axis12	0	0,00%
13. 0,0	Axis13	0	0,00%
14. 0,0	Axis14	0	0,00%
15. 0,0	Axis15	0	0,00%
16. 0,0	Axis16	0	0,00%
17. 0,0	Axis17	0	0,00%
18. 0,0	Axis18	0	0,00%
19. 0,0	Axis19	0	0,00%
20. 0,0	Axis20	0	0,00%
21. 0,0	Axis21	0	0,00%

Zapojení do schůzky

Moje odpověď	Podíl	%	
1. 0,0	Axis1	30	30,30%
2. 0,0	Axis2	30	30,30%
3. 0,0	Axis3	30	30,30%
4. 0,0	Axis4	9	9,09%
5. 0,0	Axis5	0	0,00%
6. 0,0	Axis6	0	0,00%
7. 0,0	Axis7	0	0,00%
8. 0,0	Axis8	0	0,00%
9. 0,0	Axis9	0	0,00%
10. 0,0	Axis10	0	0,00%
11. 0,0	Axis11	0	0,00%
12. 0,0	Axis12	0	0,00%
13. 0,0	Axis13	0	0,00%
14. 0,0	Axis14	0	0,00%
15. 0,0	Axis15	0	0,00%
16. 0,0	Axis16	0	0,00%
17. 0,0	Axis17	0	0,00%
18. 0,0	Axis18	0	0,00%
19. 0,0	Axis19	0	0,00%
20. 0,0	Axis20	0	0,00%
21. 0,0	Axis21	0	0,00%



axiS4
CENTRÁLNÍ REGISTR PRODUKTŮ A FIREM
Zvolte oblast: Česká republika

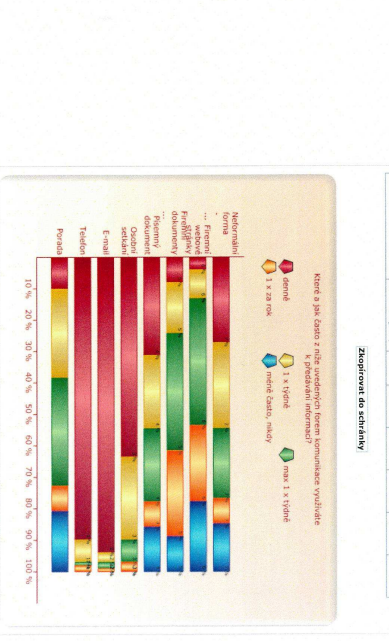
AXIS4 CZ Připravit se Přizvat O Asociace Kontakty
 Moje produkty Moje profíli Moje podniky Moje podniky Moje podniky Moje podniky Moje podniky
 Přidat produkt Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument
 Zde na úvodní stranu

Prostředí výhledů
 O Asociace Kontakty
 omládky

Prostředí výhledů - Zvolte výhled
 Zobrazení výhledů: indikátor: Interní komunikace a firemní kulturní stavová firem

Text dotazy: Axis4
 Které a jak často z něho využívají firem komunikace vyvíjející a předávající informace?

	četnost	1 x týdně	max 1 x týdně	1 x za rok	četnost
Právě	99	100,0%	34,34%	0,00%	10,00%
Těsně	99	89,9%	7,07%	1,01%	2,02%
Částečně	99	93,94%	3,03%	2,02%	1,01%
Částečně vůbec	99	63,64%	26,26%	7,07%	3,03%
Nikdy	99	31,31%	23,23%	23,23%	14,14%
Průměr	99	8,88%	16,66%	37,37%	27,27%
Indikátor	99	4,94%	9,09%	40,4%	24,24%
Které a jak často z něho využívají firem komunikace vyvíjející a předávající informace?	99	27,27%	22,22%	22,22%	13,13%



axiS4
CENTRÁLNÍ REGISTR PRODUKTŮ A FIREM
Zvolte oblast: Česká republika

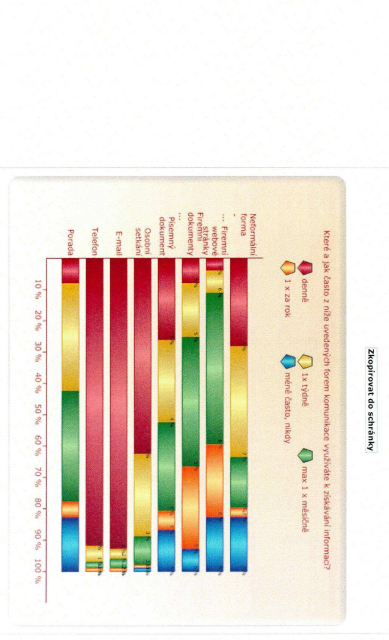
AXIS4 CZ Připravit se Přizvat O Asociace Kontakty
 Moje produkty Moje profíli Moje podniky Moje podniky Moje podniky Moje podniky Moje podniky
 Přidat produkt Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument Přidat dokument
 Zde na úvodní stranu


Prostředí výhledů
 O Asociace Kontakty
 omládky

Prostředí výhledů - Zvolte výhled
 Zobrazení výhledů: indikátor: Interní komunikace a firemní kulturní stavová firem

Text dotazy: Axis4
 Které a jak často z něho využívají firem komunikace vyvíjející a předávající informace?

	četnost	1x týdně	max 1 x týdně	1 x za rok	četnost
Právě	99	8,08%	34,34%	35,35%	5,05%
Těsně	99	91,91%	5,05%	2,02%	1,01%
Částečně	99	92,93%	3,03%	3,03%	0%
Částečně vůbec	99	62,63%	26,26%	9,09%	1,01%
Nikdy	99	26,26%	26,26%	28,28%	6,06%
Průměr	99	8,88%	17,17%	41,41%	7,07%
Indikátor	99	4,94%	7,07%	48,48%	17,17%
Které a jak často z něho využívají firem komunikace vyvíjející a předávající informace?	99	28,28%	35,35%	16,16%	3,03%





AXIS4 CZ

Zadání údajů:

[RPR - Statistika Komory](#) | [Můj profil](#) | [Moje požadavky](#) | [Moje produkty](#) | [Moje odhalení](#) | [Znovit heslo](#)
[Moje přihlášení](#) | [Projektový a podnikový](#) | [Složby datových](#) | [Přidání uživatelů](#) | [Zpět na hlavní stránku](#)

rozdělení vyhledávání

[odhlásit](#)


Dotazník a průzkumy > Průzkum: Interní komunikace... > Zobrazení výsledků

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace a firemní kultura stávající firmy

Seznam otázek

Sumář	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Často hledané dotazy | Všeobecné dotazy | Česká republika | Komory | Hospodářská komora ČR
 Copyright © 2007 Axis4, a.s. Webdesign: KXPTIS Software, spol. s r. o.
 Všechny práva vyhrazena. 1.5.2013



AXIS4 CZ

Zadání údajů:

[RPR - Statistika Komory](#) | [Můj profil](#) | [Moje požadavky](#) | [Moje produkty](#) | [Moje odhalení](#) | [Znovit heslo](#)
[Moje přihlášení](#) | [Projektový a podnikový](#) | [Složby datových](#) | [Přidání uživatelů](#) | [Zpět na hlavní stránku](#)

rozdělení vyhledávání

[odhlásit](#)

Dotazník a průzkumy > eTISER: Interní komunikace... > Zobrazení výsledků

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace a firemní kultura stávající firmy

Seznam otázek

Sumář	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Test otázky: Axis11

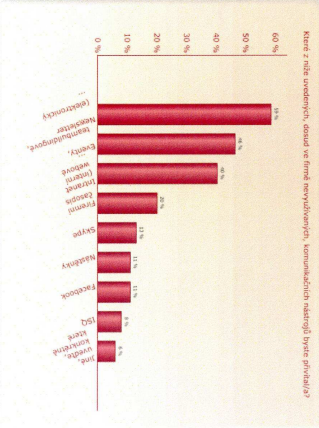
Kezř z níže uvedených, které ve firmě neuvádějí, komunikací (národní) byste přivítali?

Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	Podíl	%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	59	59,59%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	40	40,40%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	20	20,20%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	11	11,11%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	11	11,11%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	6	6,06%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	6	6,06%

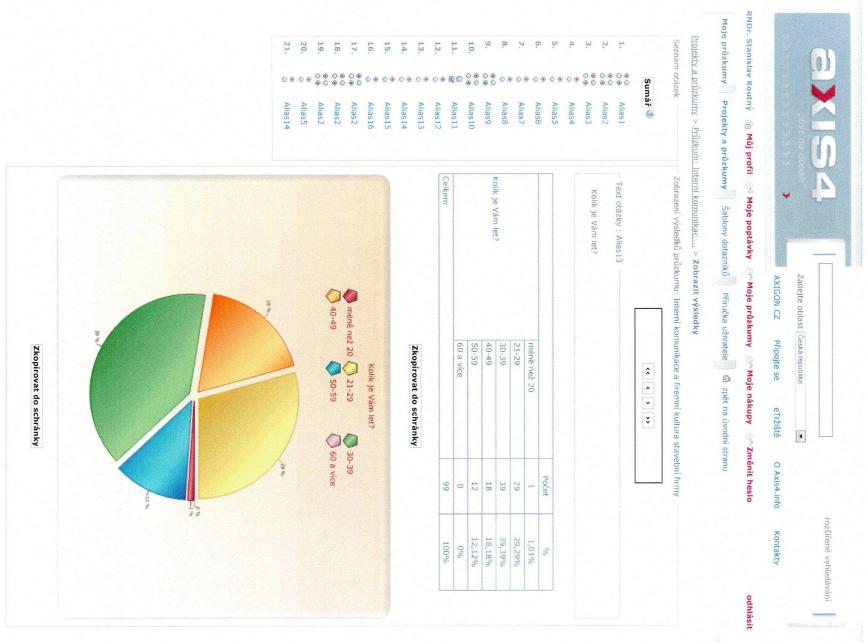
Kezř z níže uvedených, které ve firmě neuvádějí, komunikací (národní) byste přivítali?

Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	Podíl	%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	59	59,59%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	40	40,40%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	20	20,20%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	11	11,11%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	11	11,11%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	6	6,06%
Možnosti (elektronický zpravodaj, pravidelné akční události, ...) (včetně odpovědi)	6	6,06%

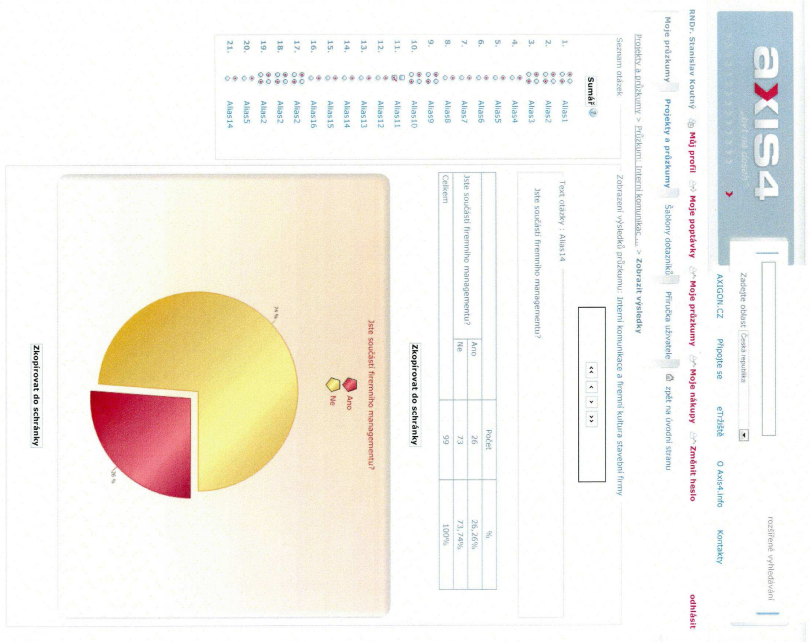
Zobrazení do schránky



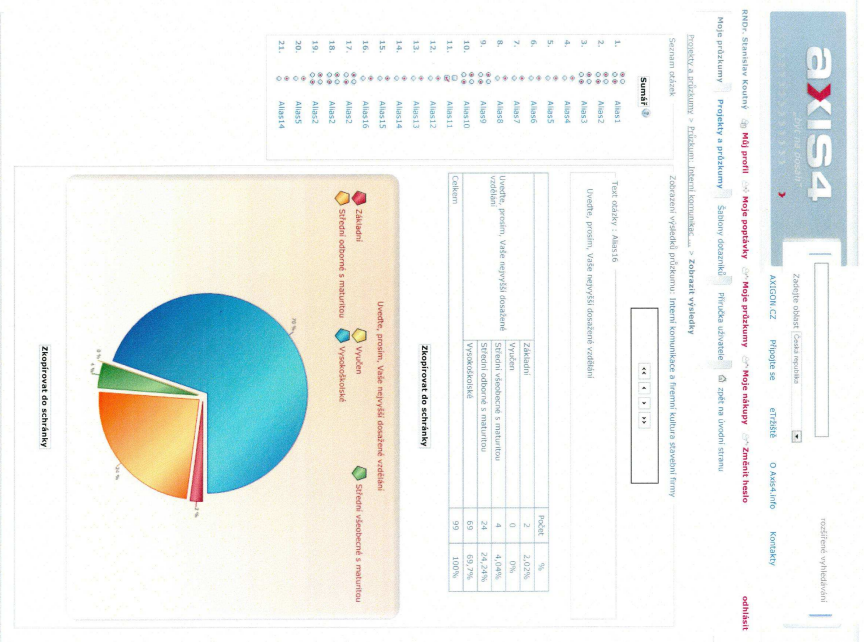
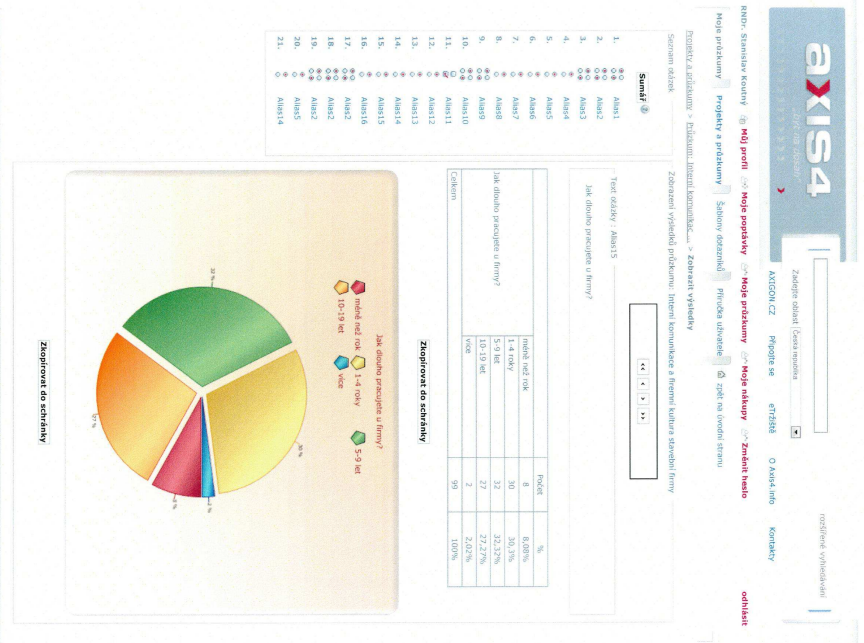
http://pruzkumy.axis4.info/ReportDetail.aspx?ShowReport/1293?ItemID=11 11.4.2013



Často hledané dotazy | Všeobecné dotčení podniků | Číslo úloži | Kontakty | Hledání | Hospodářská komora ČR
 Copyright © 2007 Axis4, a.s. Webdesign: KALITIS Software, spol. s r. o.
 Verze aplikace: 1.4.3.111



Často hledané dotazy | Všeobecné dotčení podniků | Číslo úloži | Kontakty | Hledání | Hospodářská komora ČR
 Copyright © 2007 Axis4, a.s. Webdesign: KALITIS Software, spol. s r. o.
 Verze aplikace: 1.4.3.111



PŘÍLOHA P III: VZOR DOTAZNÍKU DOPLŇJÍCÍHO ŠETŘENÍ

Dotazník

1. **Spojíte svou další pracovní kariéru s firmou, ve které pracujete?** Vyberte pouze jednu z nabízených odpovědí a označte ji křížkem.

Ano, chci být i nadále součástí firmy	
Ano, ale ráda bych změnil/a pracovní pozici	
Ano, protože jsem rád/a, že mám v dnešní době práci	
Ano, ale pokud u jiné firmy dostanu vyšší plat, pak odejdu	
Ano, ale pokud najdu zajímavější práci, odejdu	
Výhledově z firmy odejdu, abych nevyhořel a nezakrnl na jednom místě	
Nevím, nepřemýšlím o tom	

2. **Jaké charakteristické vlastnosti připsujete firmě, ve které pracujete?** Na 9 škálách protikladných a krajních charakteristik vlastností, přiřaďte v rámci stupnice 1-7, vlastnosti Vaší firmy.

moderní	1	2	3	4	5	6	7	konzervativní
flexibilní navenek	1	2	3	4	5	6	7	rigidní (nepružná)
dynamická uvnitř	1	2	3	4	5	6	7	statická
silná	1	2	3	4	5	6	7	slabá
zodpovědná	1	2	3	4	5	6	7	nezodpovědná
důvěryhodná	1	2	3	4	5	6	7	nedůvěryhodná
etická	1	2	3	4	5	6	7	neetická
profesionální	1	2	3	4	5	6	7	amatérská
kvalitní	1	2	3	4	5	6	7	nekvalitní

3. **Vyjádřete prosím, jak jsou pro Vás důležité jednotlivé hodnoty či potřeby (v zaměstnání).** U každého pojmu označte křížkem jen jedno z nabízených hodnocení.

Hodnota, potřeba	Velmi důležitá	Důležitá	Ani důležitá ani nedůležitá	Nedůležitá	Naprostο nedůležitá
přátelství					
spolupráce					
korektnost					
pořádek, řád					
informace					
finanční ohodnocení					
nefinanční uznání					
pocit bezpečí, stability a perspektivy					
možnost seberealizace					
pocit naplnění z kvalitně odvedené práce					
náležet k úspěšné firmě					
spolupodílet se na rozvoji firmy					

4. **Jste součástí firemního managementu?** ano/ne*

5. **Uveďte prosím, jak dlouho pracujete ve firmě (v letech)** _____

* nehadici škrtněte

Děkuji Vám moc za spolupráci, Iveta K.

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA KONKURENCE

ANALÝZA KONKURENCE

1. Identifikace stavební firmy XY, včetně identifikace úrovně interní komunikace

Stavební firma XY

Stavební firma XY, je ryze českou stavební firmou s více jak dvacetiletou existencí. Realizuje výstavbu na klíč v oboru pozemních staveb, a to stavby bytové, občanské, průmyslové. Významná je také její činnost v oblasti developerských aktivit. V rámci srovnání stavebních firem TOP českého stavebnictví v roce 2012 obsadila 14. místo, v roce 2011 místo 11. a v roce 2010 pak 29. pozici.¹

Tabulka č. 1: Ekonomické výsledky

	2009	2010	2011
Obrát v mil Kč.	2050	2899	3114
Hospodářský výsledek v mil Kč	117	10	78
Počet zaměstnanců	485	489	478

Zdroj: Čerapský Štěpán²

Identifikace interní komunikace:

Z výsledků analýzy, zaměřené na úroveň komunikace stavební společnosti XY se svými zaměstnanci a efektivitu využívání nástrojů PR³ bylo zjištěno, že komunikační proces v organizaci vykazuje vážné nedostatky. Byly identifikovány zejména tyto slabé stránky interní komunikace:

- Komunikace není strategicky řízena, firma nemá komunikační plán organizace ani plány manažerské

¹ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

² STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

- Nedostatečná úroveň vnitřního komunikačního procesu z pohledu celkové informovanosti, kvality informací a zejména využívání nástrojů interní komunikace.
- Silný vliv neformální komunikace.
- Nenaplnění zásad zpětné vazby.

2. Identifikace klíčových jednotek pro srovnání

- Strategické postavení interní komunikace v organizaci
- Nástroje interních PR, které firma využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci

3. Vyběr konkurenčních stavebních firem

Kritériem pro výběr konkurenčních jednotek pro následnou analýzu byla jejich pozice na českém stavebním trhu. Byly vybrány tři stavební firmy, které se již několik let drží na předních místech v žebříčku srovnání TOP českého stavebnictví, a které jsou hlavními konkurenty stavební firmy XY v rámci výběrových řízení na ziskování zakázek, a to:

- Stavební firma A Brno
- Stavební firma B Jihlava
- Stavební firma C Zlín

4. Sběr dat

Pro získání relevantních dat byla využita jak metoda tzv. sekundárního výzkumu – rozbor veřejně dostupných dat a informací. V rámci sběru dat pro vlastní analýzu interní komunikace, pak metoda primárního výzku-

³ KOUTNÁ, I. *Řízení lidských zdrojů*. 2011

mu, tj. šetření, založeného na přímém kontaktu se zástupci vybraných stavebních firem s využitím techniky dotazování (vzor dotazníku tvoří příloha této práce).

5. Vlastní analýza

A) Identifikace konkurenčních jednotek

Stavební firma A Brno

Stavební firma A Brno je dynamicky rozvíjející se multiprofesionální firmou s šedesátiletou tradicí. Patří k nejvýznamnějším firmám v oboru pozemního stavitelství a od roku 2010 je součástí španělské a investiční skupiny. V žebříčku TOP českého stavebnictví 2012, stejně jako po dvě předcházející období, zaujímá stabilní 5. místo.⁴

Tabulka č. 2: Ekonomické výsledky

	2009	2010	2011
Obrát v mil Kč.	12612	10269	8994
Hospodářský výsledek v mil Kč	225	191	277
Počet zaměstnanců	1951	1880	1590

Zdroj: Čerapský Štěpán⁵

Stavební firma B Jihlava

Stavební firma B Jihlava se zabývá pozemní stavební činností, realizací vybraných stavebních řemesel a technologií a také developmentem. Je ryze českou společností, působící na stavebním trhu od roku 1990. V žebříčku TOP českého stavebnictví 2012 je na 6. příčce, přičemž v letech 2010 a 2011 zaujímala místo 22. a 13.⁶

⁴ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

⁵ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

⁶ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

Tabulka č. 3: Ekonomické výsledky

	2009	2010	2011
Obrát v mil Kč.	3940	4910	7540
Hospodářský výsledek v mil Kč	136	115	157
Počet zaměstnanců	714	723	819

Zdroj: Čerapský Štěpán⁷

Stavební firma C Zlín

Stavební firma C, je ryze českou firmou, založenou v roce 1924. Specializuje se na průmyslové stavby a stavby občanské vybavenosti, energetické a petrochemické projekty. V roce 2012 klesla na 11. místo v TOP českého stavebnictví z 6. pozice v roce 2011 a z páté příčky v roce 2010.⁸

Tabulka č. 4: Ekonomické výsledky

	2009	2010	2011
Obrát v mil Kč.	6657	6702	4658
Hospodářský výsledek v mil Kč	72	115	91
Počet zaměstnanců	271	271	262

Zdroj: Čerapský Štěpán⁹

B) Analýza interní komunikace konkurence

Stavební firma A Olomouc

Stavební firma A považuje svou komunikaci se zaměstnanci za strategicky řízenou, není však součástí mkt. aktivit firmy, ani interních PR. Organizace má zpracovaný komunikační plán organizace, naopak komunikační plány manažerské nemá.

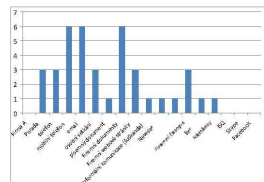
⁷ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

⁸ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

⁹ STAVITEL č. 10/2012: Příloha nakladatelství Stavěná 10/2012 2012.

Jak ukazuje graf č. 1, firma pro komunikaci se svými zaměstnanci nejvíce využívá mobilní telefon, email, firemní dokumenty, porady, pevné telefonní linky, osobní setkání, firemní webové stránky a firemní časopis. Nevyužívá ISQ, Skype ani Facebook.

Graf č. 1: Komunikační nástroje firmy A



Zdroj: vlastní zpracování

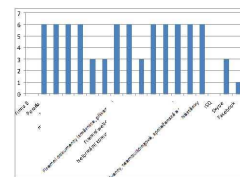
Stavební firma B Jihlava

Jihlavská stavební společnost B má strategicky řízenou interní komunikaci, což potvrzuje i skutečnost, že tato je ve firmě součástí interních PR i marketingu. Využívá jen komunikační plány manažerské, komunikační plán organizace firma nemá.

Z grafu č. 2 vyplývá, že firma své interních PR realizuje pomocí široké škály komunikačních nástrojů. Nejvíce z využívaných prostředků jsou porady, telefon, včetně mobilního, email, firemní dokumenty, firemní webové stránky, intranet, firemní časopis, eventy, nástěnky. Méně, ale přesto jako jediná z vybraných firem, využívá i nových komunikačních nástrojů jako je facebook a skype. Z výsledků šetření lze předpokládat, že firma cíleně a sofistikovaně buduje své interní PR jak v rovině formální komunikace, tak i neformální.

5

Graf č. 2: Komunikační nástroje firmy B



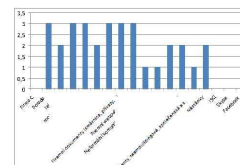
Zdroj: vlastní zpracování

Stavební firma C Zlín

Stavební společnost C uvedla, že komunikace v rámci vnitřního firemního prostředí nepovažuje za strategicky řízenou, považuje ji však za součást interních PR a mkt. aktivit. Má komunikační plán organizace, komunikační plány manažerské nevyužívá.

Výsledky průzkumu, shrnuté v grafu č. 3 ukazují, že nejvíce využívanými nástroji jsou: porada, mobilní telefon, email, písemný dokument, firemní dokumenty a firemní webové stránky. Nejméně newsletter, intranet a nástěnky. ISQ, Skype ani Facebook nepředstavují využívané nástroje interní komunikace stavební firmy C.

Graf č. 3: Komunikační nástroje firmy C



Zdroj: vlastní zpracování

6

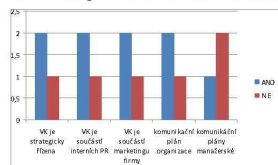
6. Shrnutí výsledků analýzy

Výsledky provedeného šetření poukazují na nepodceňování důležitosti interní komunikace úspěšnými stavebními firmami jako strategického nástroje organizace. Dvě, ze tří analyzovaných firem, má vnitropodnikovou komunikaci strategicky řízenou, je součástí interních PR a marketingových aktivit organizace, má vypracované komunikační plány organizace.

Z využívaných nástrojů pak nejvíce jsou: mobilní telefony, email, firemní dokumenty, firemní webové stránky a porady, osobní setkání. Dále pak firemní časopis, intranet, nástěnky, eventy a newsletter.

Za přínosné a inspirující poznatky pro zlepšení interní komunikace stavební firmy XY lze, dle mého názoru, považovat zejména skutečnosti, zjištěné u stavební firmy B Jihlava. Podobnost firmy B se společností XY lze sledovat jak ve velikosti firem, tak i v jejich předmětu podnikání. Výsledky analýzy firmy B ukazují na strategicky řízenou interní komunikaci v rámci interních PR organizace, včetně efektivního využívání komunikačních nástrojů. Sofistikovanost interních PR, dle mého názoru, potvrzuje i vývoj ekonomických výsledků firmy B, který má, i přes velmi negativní přetrvávající dopady ekonomické recese právě na stavební odvětví, stoupající tendenci.

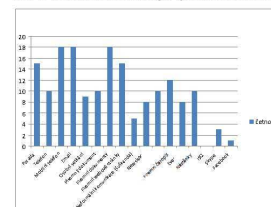
Graf č. 4: Strategické ukotvení interní komunikace konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

7

Graf č. 4: Komunikační nástroje, využívané konkurencí



Zdroj: vlastní zpracování

7. Identifikace příležitosti pro zlepšení

Na základě výsledků srovnávací analýzy lze identifikovat následující příležitosti pro zlepšení úrovně interní komunikace ve stavební firmě XY:

1. Strategicky ukotvit interní komunikace ve společnosti
2. Zefektivnit využívání nástrojů interní komunikace.
3. Interní komunikaci povýšit na strategický marketingový nástroj organizace.

8

PŘÍLOHA P V: VZOR DOTAZNÍKU ANALÝZY KONKURENCE

Dotazník

providované řešení je součástí mé seminární, potažmo diplomové práce na téma: „Vliv jednotlivých forem nástrojů PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy“. V případě, že si nepřejete uvádět jméno vaší firmy, samozřejmě budu tento požadavek respektovat. Děkuji Vám za spolupráci.

Je komunikace s vašimi zaměstnanci strategicky řízená, je součástí interních PR a marketingových aktivit firmy (interna marketingu)?

	ANO	NE
Vnitrofiremní komunikace je strategicky řízena		
Vnitrofiremní komunikace je součástí interních PR		
Vnitrofiremní komunikace je součástí mkt. firmy		

Je ve vaší firmě písemně deklarován komunikační plán organizace a komunikační plány manažerské?

	ANO	NE
Komunikační plán organizace		
Komunikační plány manažerské		

Které, z níže uvedených nástrojů komunikačního mkt. využíváte ve firmě nejvíce, příp. nejméně? Označte, prosím, v rámci stupnice -1, +1, (-1 - nejméně využíváno, příp. nevyužíváno vůbec, 0 - průměrně využíváno, 1 nejvíce využíváno)

Porada	-1	0	1
Telefon	-1	0	1
Mobilní telefon	-1	0	1
E-mail	-1	0	1
Osobní setkání	-1	0	1
Písemný dokument	-1	0	1
Firemní dokumenty (směrnice, příkazy,...)	-1	0	1
Firemní webové stránky	-1	0	1

Neformální komunikace (šůlkování)	-1	0	1
Newsletter	-1	0	1
Intranet	-1	0	1
Firemní časopis	-1	0	1
Eventy, teambuildingové, společenské a sportovní akce	-1	0	1
Nátižky	-1	0	1
ISQ	-1	0	1
Skype	-1	0	1
Facebook	-1	0	1
Jiné komunikační nástroje, níže uveďte, prosím, které :	-1	0	1
	-1	0	1
	-1	0	1
	-1	0	1
	-1	0	1

