

Vliv interních forem PR na hodnoty a postoje zaměstnanců firmy

Bc. Kateřina Smolová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina SMOLOVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Vliv interních forem PR na postoje a hodnoty
zaměstnanců firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši odborné literatury k tématu práce, zaměřte se na modely a nástroje interních forem PR ve vztahu k posilování firemní kultury.
2. Stanovte cíle, metody a hypotézy práce.
3. Analyzujte současnou interní komunikaci zvolené firmy se zaměřením na využívání forem interních PR.
4. Zpracujte marketingový výzkum u cílové skupiny zaměstnanců zvolené firmy, vyhodnoťte efektivitu interní komunikace a jednotlivých nástrojů PR.
5. Ze zjištěných dat vyvodte závěry, verifikujte pracovní hypotézy.
6. Navrhněte efektivní strategii využívání nástrojů interních PR aplikovatelnou v praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

L'ETANG, J. Public Relations : Základní teorie, praxe, kritické přístupy. 1.vyd. Praha : Portál, 2009. 344s. ISBN: 978-80-7367-596-7.

HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 233s. ISBN: 8085943999

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170s. ISBN: 80-251-1250-0

BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 320s. ISBN: 80-7226-763-9

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174s. ISBN: 80-247-0648.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – 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 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 26. 3. 2010

KATEŘINA PROKOVA, Štěrky 1
.....
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 nevydělečně 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 rozmnožování.

(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, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího 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 náhrady 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 jim 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je na základě provedené analýzy interní komunikace společnosti Hudy Sport a následném marketingovém výzkumu mezi zaměstnanci firmy navrhnout opatření a prostředky k jejímu zlepšení. Práce je rozdělená na tři části – teoretickou, praktickou a projektovou. Teoretická část se zabývá definováním interní komunikace nástrojů interních PR, firemní kulturou a definováním pojmů hodnoty a postoje. V praktické části se nachází analýza současné situace a praktický marketingový výzkum. V projektové části mé diplomové práce doporučuji řešení vhodná k zavedení do plánu interní komunikace a jejího celkového zlepšení.

Klíčová slova:

Interní komunikace, public relations, interní PR, hodnoty, postoje, firemní kultura, swot analýza, marketingový výzkum

ABSTRACT

The aim of my graduation theses is on the basis of evaluation and analysis functioning of internal communication in Hudy Sport a.s. and subsequent marketing research on employees propose arrangements for its innovation. The study is dividend into free parts, theoretical, practical and project. The theoretical part deals with essensce of internal communication, internal PR and its instruments, corporate culture and dżine concepts of values and attitudes. In the practical part there is the description of internal communication and practical marketing research. In the project of my graduation theses I recommend some solutions for implemetation and improvement of internal communication.

Keywords:

Internal communication, public relations, internal PR, corporate culture, values, attitudes, swot analysis, marketing research

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Ing. Olze Juráškové za vedení mé diplomové práce, její trpělivost a cenné rady.

Mé poděkování patří také mé rodině, která mi umožnila tuto práci v pořádku dokončit.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	11
1.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	13
2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	16
2.1 CÍLE INTERNÍCH PUBLIC RELATIONS	18
2.2 NÁSTROJE INTERNÍCH PUBLIC RELATIONS.....	18
3 FIREMNÍ KULTURA	20
4 HODNOTY A POSTOJE.....	22
4.1 HODNOTY	22
4.2 POSTOJE.....	23
5 SOUČASNÉ TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	25
6 SOUČASNÉ TRENDY VE FIREMNÍ KULTUŘE	26
7 CÍLE, METODY A HYPOTÉZY PRÁCE	28
7.1 CÍLE PRÁCE.....	28
7.2 METODY PRÁCE	28
7.3 HYPOTÉZY PRÁCE.....	28
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUDY SPORT.....	29
8.1 FIREMNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI	29
8.2 LOGO FIRMY	30
8.3 VZHLED A VYBAVENÍ PRODEJEN	31
8.4 OBLEČENÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY	32
9.1 PROSTŘEDKY ÚSTNÍ KOMUNIKACE	32
9.1.1 Porady	32
9.1.2 Podniková shromáždění – eventy.....	33
9.2 VIZUÁLNÍ PROSTŘEDKY	33
9.2.1 Nástěnky	33
9.3 PROSTŘEDKY PÍSEMNÉ KOMUNIKACE.....	34
9.3.1 Firemní noviny	34
9.3.2 Intranet.....	34
9.4 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDKY	35
9.4.1 Firemní předměty a dárky.....	35
9.4.2 Nabídka firemních produktů zaměstnancům	35
9.5 SWOT ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ.....	36
9.6 KAUZÁLNÍ PŘÍSTUP KE SWOT ANALÝZE.....	37
10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE.....	40
10.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	41
10.1.1 Motivace a loajalita zaměstnanců.....	42

10.1.2	Firemní kultura a hodnoty.....	42
10.1.3	Komunikace uvnitř firmy.....	42
10.2	VÝSLEDEK KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	43
10.3	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	44
10.3.1	Hlubkový rozhovor.....	44
10.3.2	Skupinová diskuze.....	45
10.4	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	47
II	PROJEKTOVÁ ČÁST	49
11	PROJEKT KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	50
11.1	STRATEGIE INTERNÍ KOMUNIKACE	50
11.1.1	Manažer pro interní komunikaci	51
11.1.2	Sjednocení komunikačních plánů.....	51
11.1.3	Standardizace komunikačních procesů.....	51
11.2	KOMUNIKAČNÍ PLÁN	52
11.3	EFEKTIVNÍ PROSTŘEDKY INTERNÍCH PR VE FIRMĚ	55
12	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
	SEZNAM TABULEK	63
	SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Téma této diplomové práce jsem si zvolila proto, jelikož se dlouhodobě zajímám o obor public relations a současně o personální řízení. Oba tyto obory se spojily v mé diplomové práci, jejímž cílem je prokázat vliv interních forem public relations na hodnoty a postoje zaměstnanců firmy.

Pro spolupráci na této diplomové práci jsem si vybrala českou firmu, která je dlouhodobou jedničkou na trhu outdoorových potřeb. Společnost Hudy Sport mi byla vždy sympatická svým způsobem prezentace na veřejnosti a velmi jsem uvítala možnost seznámit se s jejím fungováním osobně zblízka.

V teoretické části práce se budu zabývat popisem nástrojů a forem interní komunikace a interních PR. Objasním pojmy, se kterými budu pracovat a popíšu současné trendy v oboru interní komunikace.

V úvodu praktické části si stanovím cíle, metody a hypotézy práce. Poté provedu analýzu interní komunikace ve firmě a následně marketingový výzkum.

V projektové části se budu zabývat návrhy na zlepšení současné situace ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Komunikaci můžeme obecně charakterizovat jako oboustranný proces, jehož cílem je do-
rozumět se. Je ovšem důležité si uvědomit, že komunikace nezahrnuje pouze slovní projev,
ale také projev mimoslovní – neverbální. Záleží tedy nejenom na tom, co říkáme, ale také
jakým způsobem to říkáme, jak u toho gestikulujeme, jaký výraz ve tváři při tom máme,
jaký zaujímáme postoj a v neposlední řadě také na tom, jaké vysíláme emoce. „I když ml-
číme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si před-
stavy.“¹

V jakékoliv organizaci je komunikace naprosto zásadní a bez ní si fungování firmy nelze
představit. „V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a při-
jímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.“²

„Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoliv jinou zájmo-
vou skupinu: musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu
a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace.“³

Komunikace ve firmě je účinným manažerským nástrojem, který slouží k ovlivnění pra-
covníků. Pomocí interní komunikace lze ovlivnit pracovní postoje, chování nebo aktivitu
zaměstnanců. Komunikaci uvnitř organizace postavenou na práci s informacemi můžeme
podle Jany Holé⁴ shrnout do těchto základních aktivit:

¹ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 3.

² HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 4.

³ HORÁKOVÁ, I. a kol., Strategie firemní komunikace, s. 135.

⁴ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 4.

Tab. 1: Aktivity práce s informacemi ve firmě (Zdroj: Jana Holá: Interní komunikace ve firmě)

Monitorování	Zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání, příp. uchování.
Interpretace	Sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy.
Distribuce	Účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům.
Sdílení	Přístup k informacím členům komunikačního procesu.
Realizace	Implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů.

1.1 Cíle interní komunikace

Každá organizace si může stanovit cíle své vnitřní komunikace sama, tak aby tato komunikace byla efektivní. Přesto můžeme definovat cíle interní komunikace, které jsou obecně platné pro většinu organizací a jsou součástí komunikačního plánu firmy:

- Propojení všech organizačních struktur firmy pomocí informací a zajištění koordinace všech procesů ve firmě.
- Ovlivňování pracovníků, které vede k žádoucímu chování a zaujímání postojů, zvyšuje loajalitu zaměstnanců a jejich motivovanost.
- Udržování dobrých vztahů v rámci celé společnosti, v pracovních týmech i mezi jednotlivci.
- Zlepšování efektivity interní komunikace pomocí zjišťování zpětné vazby.

- Zajištění přístupu k informacím pro všechny pracovníky.
- Informování všech zaměstnanců o cílech organizace a jejich porozumění, které povede k jejich naplňování.

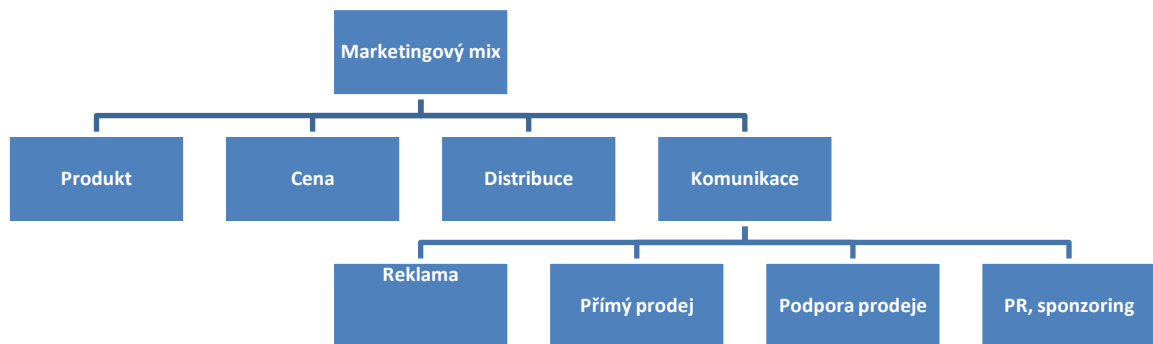
Aby vnitrofiremní komunikace fungovala efektivně, je nezbytně nutné pochopit její obsah. Tato v zásadě jednoznačná informace ale působí právě manažerům firem velké potíže. Ne vždy totiž mají interní komunikaci nastavenou tak, aby splňovala zásadní kritérium komunikace – oboustrannost. Proto se často komunikace managementu se zaměstnanci neseťkává s pochopením, jelikož každá strana má o komunikaci zcela odlišné představy. Ověření funkčnosti vnitrofiremní komunikace lze jen zpětnou vazbou, jejímž prostřednictvím může management firmy předcházet potenciálním problémům podniku nebo řešit již nastalé drobné problémy. Absence zpětné vazby mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci ve většině případů směřuje k negativnímu vnímání managementu a zjednodušenému rozlišování na „My“ a „Oni“. Podle Jany Holé řeší téma zpětné vazby jako předcházení problémům ve firmě pouze třetina firem a asi jedna pětina manažerů se ztotožňuje s tím, že interní komunikace je: „bezproblémový proces toku informací, jejich sdílení a zpětná vazba“ s podtitulem: „všichni mají tolik informací kolik potřebují“⁵. „Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní nadřízené vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory, i když se management snaží o otevřenou komunikaci.“⁶

1.2 Nástroje interní komunikace

Efektivním nástrojem vnitrofiremní komunikace je komunikační mix. Komunikační mix vychází z marketingového mixu. Za komunikační mix označujeme soubor aktivit, které vycházejí ze čtvrtého pilíře marketingového mixu – Promotion (komunikace).

⁵ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 20.

⁶ HORÁKOVÁ, I. a kol., Strategie firemní komunikace, s. 142.



Obr. 1: Marketingový a komunikační mix

V interní komunikaci by komunikační mix mohl vypadat následovně:

Tab. 2: Komunikační mix v interní komunikaci

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Sponzoring	Direct a on-line marketing
Pozvánka na firemní akci uvedená na nástěnce či ve firemním časopise	Slevy na nákup firemních výrobků	Pravidelné mítinky a akce, zpravodajství o firmě v časopise či intranetu	Příspěvky zaměstnavatele na oblečení, sport, kulturu, dovolenou...	Mailing, letáky, zprávy na intranetu

Další nástroje interní komunikace jsou tyto:

- Týmové porady
- Firemní mítinky

- Interní školicí programy
- Dny otevřených dveří
- Konzultace
- Společenské a sportovní akce
- Výroční zprávy
- Manuály činnosti
- Firemní časopis
- Nástěnky
- Intranet, newsletter
- Firemní televize nebo rozhlas
- Firemní předměty nebo dárky
- Firemní oblečení
- Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům

2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Interní PR jsou hlavním tématem této diplomové práce, proto si je v této kapitole podrobně definujeme. Jak je patrné z tabulky číslo 2 uvedené v předchozí kapitole, interní public relations jsou jedním z nástrojů interní komunikace ve firmě.

Odbornice na public relations Jacquie L'Etang říká, že: „Komunikace v organizaci nám pomáhá pochopit, jaké mají lidé zkušenosti s organizací. Je základem práce PR, pamatujeme-li na to, že zaměstnanci jsou potenciálními velvyslanci své organizace: tuto diplomatickou roli nelze považovat za samozřejmost.“⁷ Interní PR tedy nelze chápat jako samozřejmou součást interní komunikace každé společnosti. Můžeme je označit za strategický nástroj komunikace, který může organizaci velmi prospět, pokud s ním umí dobře nakládat. Přesně definovat public relations je velmi obtížné, jelikož zahrnují velké množství nejrůznějších aktivit a technik a prostupují mnoho dalších oborů. Z mnoha definic public relations vyberu jednu, která tento obor charakterizuje velmi výstižně: „Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu.“⁸

Interní public relations v organizaci působí na interní veřejnost, která je tvořená zaměstnanci podniku, akcionáři, dodavateli a zákazníky a nejbližším okolím firmy. Interní veřejnost označujeme termínem stakeholders.

Nejdůležitější částí vnitřní veřejnosti organizace jsou ale zaměstnanci a proto na ně směřuje většina aktivit interních public relations. „Interní public relations – označované též jako Human relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo krátce „Internals“ – platí v evropském chápání za pevnou součást všeobecných public relations.“⁹ Na první pohled se může zdát, že většina aktivit interních PR se zaměřuje primárně na informování

⁷ L'ETANG, J., Public relations, s. 231.

⁸ SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, s. 17.

⁹ SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, s. 86.

zaměstnanců, ale hlavním cílem je zejména změna postojů a udržování pozitivních vztahů zaměstnanců k organizaci, její činnosti a hodnotám. „V případě cílové skupiny zaměstnanců se interní PR zaměřují právě na ovlivňování postojů, potažmo na změnu chování této skupiny. Musí být však ve vzájemném a podporujícím se vztahu s celou interní komunikací firmy, aby vytyčeného cíle bylo možno dosáhnout.“¹⁰

Informování zaměstnanců je klíčová role interních PR. Informace musí být vždy aktuální, jednoznačné a pravdivé. Pokud by zaměstnanci měli jenom trochu pochyby o tom, že jim management nesděluje přesné informace, vytvářel by se v nich pocit nejistoty, negativní postoj vůči firmě a vytrácela se důvěra. Tato situace by mohla vyústit až k šíření negativních informací o společnosti a poškození její image.

Public relations usilují o vytváření a budování dobrého vztahu s veřejností, jak vyplývá z definice. V tomto procesu je nezbytná důvěra mezi oběma stranami. Důvěra zaměstnanců ve firmu je zároveň základem pro jejich loajalitu a motivaci. Pouze management, který je pro své zaměstnance důvěryhodný, je dokáže přesvědčit o tom, že práce, kterou pro firmu vykonávají je smysluplná.

Pokud je atmosféra důvěry ve firmě na vysoké úrovni, lze pomocí motivaci ovlivňovat také postoje zaměstnanců. Někteří pracovníci přicházejí do firmy s již utvořenými představami o firmě a z nich plynoucími postoji. Přesto jejich představy nemusí být vždy pozitivní. Mohou obsahovat předsudky nebo negativní prvky, které mohly být zapříčiněny fámami a nejasně interpretovanou image firmy. S těmito postoji zaměstnanců by se měly interní PR umět vyrovnat a cíleným působením je dokázat změnit.

¹⁰ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 33

2.1 Cíle interních public relations

Za hlavní cíle interních PR můžeme tedy označit:

- Informování zaměstnanců o strategických cílech organizace, její vizi, hodnotách a prioritách
- Informování zaměstnanců o jejich úloze při naplňování cílů a mise společnosti tak, aby se s nimi dokázali ztotožnit
- Vytváření a posilování motivace zaměstnanců
- Ovlivňování postojů a chování zaměstnanců
- Vytváření pocitu spokojenosti a hrdosti s prací ve firmě a šíření tohoto pocitu a zároveň dobré reputace firmy i v osobním životě

2.2 Nástroje interních public relations

Nástroje charakteristické pro interní PR můžeme přehledně zobrazit v tabulce:

Tab. 3: Nástroje interních PR (Zdroj Václav Svoboda: Public relations moderně a účinně, Patrik Janda: Vnitrofiremní komunikace)

Prostředky ústní komunikace	Rozhovory se zaměstnanci, porady, shromáždění, eventy
Prostředky písemné komunikace	Zápisy z porad, firemní časopis, firemní memoranda, brožury, intranet, sociální komunikační síť, elektronická pošta, newslettery, soutěže, schránky na nápady či připomínky, výroční zprávy zaměstnance
Právně zakotvené prostředky	Schůze informující a o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv
Vizuální a audiovizuální prostředky	Nástěnky, tabule, obrazovky, poutače
Sociální prostředky	Podnikové kantýny, osobní dárky, podpora volného času, sociální výpomoc, příspěvek na stravování, možnost koupit si produkty firmy za výhodnou cenu

3 FIREMNÍ KULTURA

Z mnoha odborných definic podnikové kultury považují za nejvýstižnější tuto: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odhalila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“¹¹

Podniková kultura zahrnuje sdílené normy a hodnoty a postoje. Vnější pozorovatel ji nemůže spatřit, jelikož není nijak explicitně vyjádřená. Navenek se projevuje pouze symbolickými artefakty materiální povahy, které jsou často shodné s nástroji corporate identity a prvky nejvyšší úrovně podnikové kultury. Pravidla firemní kultury mohou být psaná (také například přímo uvedená v pracovní smlouvě), ale i nepsaná.

Vyspělá firemní kultura zmenšuje napětí mezi zaměstnanci firmy a dává jim pocit sounáležitosti se svým zaměstnavatelem. Taková firma také dobře působí na veřejnost, ať už na trhu B2B nebo B2C.

Aby ovšem firma měla vybudovanou silnou, vyspělou kulturu, musí k jejímu vytváření správně přistupovat.

Pokud chceme hodnotit podnikovou kulturu firmy, měli bychom se zaměřit zejména na tyto oblasti:

- úroveň a styl řízení firmy,
- vztah manažera k zaměstnancům,
- hodnocení manažerů,
- personální politika firmy,
- sociální politika firmy,
- informační systém podniku,
- identifikace zaměstnance s firmou,

¹¹ SCHEIN, E. H., Organizational culture and leadership, s. 3

- spolupráce mezi pracovníky a pracovními útvary společnosti¹²

Firemní kulturu můžeme dělit na formální a neformální a dále podle její formy:

1. Kompetenční firemní kultura: Typická pro sféru s vysokou investiční náročností, přikládá velký význam odbornosti a formalitám. Má pomalou zpětnou vazbu.
2. Úderná firemní kultura: Vysoká rizikovost, ale dynamika. Rychlá zpětná vazba. Problematická je v interpersonální komunikaci
3. Hierarchicky uzavřená firemní kultura: Nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Velmi formální
4. Firemní kultura aktivit: Aktivní, méně formální, typická pro maloobchod.¹³

¹² Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům. *Www.podnikatel.cz* [online]. 2008, 1, [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultury-je-cesta-k-zamestnancum/>>.

¹³ SVOBODA, V., *Public relations moderně a účinně*, s. 41.

4 HODNOTY A POSTOJE

Hodnoty a postoje firmy vznikají v rámci firemní (podnikové, organizační) kultury. Můžeme doslova říct, že podniková kultura je tvořena hodnotami, normami a postoji.

„Pro podnikovou kulturu nosné postoje normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace, a proto místem jejího vzniku je podnik.“¹⁴

4.1 Hodnoty

Člověk si v procesu socializace osvojuje určitá morální měřítká a společností uznávané názory. „Na tomto základě pak působí takové motivy, jakými jsou ideály a hodnoty.“¹⁵ Hodnoty se projevují v jednání člověka a do určité míry tak ovlivňují jeho názory a mínění. Protože hodnoty odrážejí subjektivní individuální smysl věcí a jevů, jedinec je také individuálně prožívá a hodnotí. Za hodnotu tedy můžeme považovat něco subjektivně i objektivně žádoucího. „Něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“¹⁶ Člověk zpravidla nevyznává izolované, jednotlivé hodnoty, ale v průběhu svého života si vytváří určitý soubor hodnot, který nazýváme hodnotovou orientací nebo hodnotovým systémem. „Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka. A je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.“¹⁷

Ovšem hodnotové systémy lidí se od sebe mohou výrazně lišit. Pro každého jedince může být hodnotou něco jiného. Někdo může uznávat hodnoty jako: zdraví, rodina, děti, přátelství, jinému jsou bližší hodnoty jako: úspěch, kariéra, vzdělání, peníze apod. Toto jsou také nejčastěji uznávané obecné hodnoty. Zpravidla každý člověk má nějakou ústřední hodnotu, kterou uznává a která tvoří doslova jádro jeho hodnotové orientace. Právě tato ústřední hodnota může do jisté míry předznamenávat charakter člověka.

Pro firmu je důležité, aby se hodnoty, které vyznává, staly také hodnotami jejích zaměstnanců. Firemní hodnoty ale musí být velmi dobře zformulované tak, aby byly každému

¹⁴ HORÁKOVÁ, I. a kol., Strategie firemní komunikace, s. 488.

¹⁵ PROVAZNÍK, Václav. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 108.

¹⁶ PROVAZNÍK, Václav. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 108.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, s. 249.

dobře srozumitelné. „Aby lidé hodnotami žili, je potřeba najít takové formulace, které jsou lidem blízké, nepoužívat složité věty a cizí slova.“¹⁸

4.2 Postoje

„Charakter člověka je úzce spojen s jeho postoji. Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.“¹⁹ Postoje jsou tedy podmíněny sociálně. Můžeme je charakterizovat jako: „relativně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích.“²⁰ V průběhu svého života si tak každý člověk utváří nejrůznější postoje ve vztahu k lidem, k práci, ke společnosti, ke kultuře apod. Pokud jsou postoje kladné, podněcují zájem jedince o danou oblast a jeho kladný názor na ni. V opačném případě negativní postoje způsobují odmítání či odpor. Vzhledem k míře subjektivity při zaujímání konkrétních postojů, je pro člověka snadnější vyjádřit postoj k záležitosti, která je mu vzdálená, než k záležitosti, která se ho bezprostředně týká. Právě prostřednictvím postojů vyjadřuje člověk svou hodnotovou orientaci. Postoje jsou tedy s hodnotami úzce propojeny.

„Na formování postojů se vedle výchovy a vlivu zkušeností, které si jedinec v procesu sociálního učení osvojuje, podílí i proces více či méně pasivního, iracionálního přebírání postojů již hotových. Jsou-li udržovány tradicí a chybí-li jim racionální jádro, jde obvykle o předsudky. Významnou roli v jejich utváření hrají zejména tzv. sociální modely - rodiče, autority, sdružení apod.“²¹

Postoje jsou tvořeny třemi propojenými stránkami:

- Emotivní (citová)

¹⁸ HRM leden-únor 2010, Jan Příkryl

¹⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, s. 58.

²⁰ PROVAZNÍK, Václav. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 111.

²¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, s. 67.

- Kognitivní (poznávací, hodnotící)
- Konativní (tendence jednat určitým způsobem)

V důsledku poznání těchto tří stránek, které utváří postoje, můžeme říct, že postoje vznikají a rozvíjejí se především jako: „výsledek velmi intenzivních citových prožitků, v důsledku většího množství shodných či podobných zkušeností či převzetím od jiné osoby.“²²

Ze všech těchto uvedených důvodů nebývá změna postoje u člověka jednoduchá. Lidé mívají postoje k určitým skutečnostem vzájemně velmi úzce propojené. Při ovlivňování postojů jednotlivce bývají úspěšní lidé, kteří mají vysokou míru autority. Podle Provazníka lidé, kteří mají větší vážnost a vliv ve společnosti, dokážou tím víc ovlivnit více postojů jedinců – pozitivně i negativně.²³

²² PROVAZNÍK, Václav. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 112.

²³ PROVAZNÍK, Václav. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 112.

5 SOUČASNÉ TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI

V současné době prochází většina vyspělých států ekonomickou recesí, která začala všechna průmyslová odvětví zasahovat v roce 2009. Do současnosti tato ekonomická krize ovlivňuje určité sféry našeho života a sféra pracovní není výjimkou.

Právě tato situace nepochybně ovlivnila také oblast lidských zdrojů a firemní komunikace. Krize prověřila loajalitu zaměstnanců a také přizpůsobivost zaměstnavatelů. Finanční zdroje investované do externí komunikace a marketingu musely být u většiny firem z ekonomických důvodů zredukovány a manažeři tak musely hledat jiné způsoby, jak udržet pozitivní obraz firmy na veřejnosti. Jedním ze způsobů je právě posílení aktivit interní komunikace.

Odbornice z praxe hovoří jasně: „Jsem přesvědčená, že naprosto klíčovou oblastí je interní komunikace ve všech svých podobách. S ohledem na atmosféru dnešní doby jde především o komunikaci změny, která je vždy doprovázena určitou dávkou nejistoty. Nejistota se projevuje i v nejrůznějších průzkumech spokojenosti zaměstnanců a ne jeden personalista se s tímto problémem dnes a denně potýká. Domnívám se, že za této situace je důležité s lidmi mluvit, a to na všech hierarchických stupních, zejména na těch nižších. Vysvětlovat a snažit se jim nabídnout i takový pohled, že v nových věcech je třeba hledat příležitosti, že změna také znamená posun vpřed, vývoj.“²⁴

²⁴ Klíčovou oblastí v současné situaci je interní komunikace. *HR Management* [online]. 2009, 6, [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100>>.

6 SOUČASNÉ TRENDY VE FIREMNÍ KULTUŘE

Důležité je v dnešní době také přizpůsobit firemní kulturu tak, aby firma byla na trhu úspěšná. Podle jednoho ze zakladatelů evropského koučinku Sira Johna Whitmora v dnešní době neuspěje firemní kultura založená na strachu a na rivalitě. Naopak ideálem je firemní kultura založená na spolupráci, týmové hře a společné vizi.²⁵

„Společnosti, kde jsou vztahy založené na důvěře, mají mnohem větší šanci na úspěch v časech, které přinášejí rychlé změny. Vědí-li lidé ve firmě, jakou má jejich společnost vizi a hodnoty, a mají-li navíc zaměstnanci potřebnou míru nezávislosti na vedení, jsou schopni mezi sebou komunikovat, samostatně se rozhodovat a tato rozhodnutí se mohou dělat i na nejspodnější úrovni firmy, přináší to mnohem větší míru potřebné flexibility i inovace.“²⁶

Firmy, které naopak dlouhodobě fungují spíše na základě příkazů a pokynů a vyznávají direktivní styl řízení, mohou mít v dnešní době problém přizpůsobit se konkurenci a udržet si loajalitu zaměstnanců.

²⁵ PRAŽÁK, Petr. Firemní kultura pro nové tisíciletí. *HR Management* [online]. 2009, 2, [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100>>.

²⁶ PRAŽÁK, Petr. Firemní kultura pro nové tisíciletí. *HR Management* [online]. 2009, 2, [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100>>.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍLE, METODY A HYPOTÉZY PRÁCE

7.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je poznat a popsat fungování interní komunikace ve společnosti Hudy Sport a následně navrhnou opatření vedoucí k jejich zlepšení.

7.2 Metody práce

Jako hlavní metodu práce jsem si zvolila popisnou – deskriptivní analýzu, kterou jsem doplnila kauzální SWOT analýzou. Kombinace těchto dvou analytických metod mi pomůže pochopit současný stav interní komunikace ve firmě, jeho kladné i záporné stránky.

7.3 Hypotézy práce

Primární hypotéza práce zní: Interní formy PR mají vliv na hodnoty a postoje zaměstnanců firmy.

Sekundární hypotéza práce zní: Efektivní interní komunikace posiluje sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich motivaci.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUDY SPORT

Společnost Hudy Sport a.s.²⁷ je největší sítí outdoorových prodejen v České a Slovenské republice s tradicí, která se vyvíjí od roku 1990. Stěžejní část tvoří 41 maloobchodních prodejen na území obou republik. Všech 33 prodejen Hudy Sport v Čechách a 8 na Slovensku je provozováno na základě frančizingové smlouvy.

Hudy Sport založil v roce 1990 sportovec a horolezec Jindřich Hudeček, který je stále klíčovou postavou celé firmy, přestože se jejímu aktivnímu vedení nevěnuje.

Hudy Sport v současné době zaměstnává přes 350 zaměstnanců.²⁸

8.1 Firemní kultura společnosti

V případě firmy Hudy sport je patrná propojenost firemní kultury a interní komunikace. Firemní kultura je velmi volná, spontánní a není nijak řízená. Přesto ji můžeme vyzozorovat a to velmi zřetelně. Podle rozdělení podnikové kultury na tři základní úrovně²⁹ můžeme v případě Hudy Sportu popsat firemní kulturu následovně:

Tabulka 4: Úrovně podnikové kultury

Základní úroveň	Střední úroveň	Nejvyšší úroveň
Působí samozřejmě, nevědomě, automaticky.	Nepsaná i psaná pravidla společenského styku.	Viditelná a cílevědomě tvořená.
Tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek.	Hodnoty, zásady a pravidla pracovní morálky.	Vnější projevy základní a střední úrovně.
Formuje se přirozeným vývojem nebo cíleně.	Loajalita k firmě, zákazníkům, zaměstnancům a akcionářům.	Architektura, logo, oblečení zaměstnanců, vybavení pracovišť...

²⁷ Dále pouze jako Hudy Sport

²⁸ Zdroj: www.hudy.cz

²⁹ Tab. Úrovně podnikové kultury

Je tvořena zejména na základní úrovni sdílením společných hodnot a společného pohledu na svět zaměstnanců. Nebyla vytvářena záměrně a strategicky, nýbrž vyplynula z předmětu podnikání a z postojů, hodnot a zájmů lidí, kteří v ní pracují. Podle marketingového manažera společnosti je základním stavebním kamenem celé firemní kultury především osobnost zakladatele firmy Hudy Sport Jindřicha Hudečka. Právě on se obklopil lidmi, kteří mu jsou povahově blízcí a dívají se na svět stejnými očima. Přirozeným vývojem se tak utvořila logicky uspořádaná základní úroveň podnikové kultury. Strategicky není nijak řízena, a proto v současné době nenajdeme ve společnosti žádný kodex firemní kultury, který by upravoval jaké hodnoty, zásady a pravidla firma vyznává. Podniková kultura se nejzřetelněji projevuje navenek tj. na nejvyšší úrovni. Hlavními prvky této úrovně jsou:

- Logo firmy³⁰
- Vzhled prodejen
- Vybavení prodejen
- Oblečení zaměstnanců

Majitel firmy Jindřich Hudeček říká, že každá prodejna Hudy Sportu by měla vypadat tak, aby se v ní on sám cítil dobře a chtěla si tam něco koupit. Stejně tak prodavači musejí být dostatečně dobře informovaní, aby mohli kvalitně obsloužit jak úplného laika, tak i profesionálního horolezce.

8.2 Logo firmy

Logo firmy Hudy Sport vzniklo v roce 2005 modifikací původního loga. Toto logo najdeme na každé prodejně, v každém informačním materiálu i na speciálně vyrobených produktech, prodávaných s logem Hudy Sportu.



Obr. 2: Logo firmy

³⁰ Seznam obrázků

8.3 Vzhled a vybavení prodejen

Od barevnosti loga se odvíjí i barevnost prodejen a oblečení zaměstnanců. Ústřední barvou je zelená, která odkazuje na přírodu. Prodejny mají téměř jednotný ráz. Podle manažera marketingu Hudy Sportu se firma snaží už třetím rokem sjednotit vizuál prodejen. Přestože do této doby existují prodejny, které jsou svým sortimentem konkrétně specializované na určité produkty (například specializace na horolezecké vybavení, na batohy, na skialpinistické vybavení apod.) prodejny mají v zásadě jednotný ráz. Toho se podařilo docílit zejména jednotným vybavením pracoviště. Stojany, police, prodejní pulty, stěny či obrazové panely vypadají v každé prodejně stejně.

8.4 Oblečení zaměstnanců

Oblečení zaměstnanců je také stylizováno do zelené barvy. Každý pracovník by měl mít zelené tričko v provedení s krátkým či dlouhým rukávem, případně vestičku v černé barvě doplněnou logem. Spodní část oblečení není určena žádným předpisem, ale většina zaměstnanců nosí sportovní kalhoty od značek, které Huda Sport prodává.

9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY

Společnost Hudy Sport nemá integrovanou interní komunikaci, která by byla řízená personálním oddělením. Vzhledem ke způsobu jakým provozuje své prodejny – formou frančizy – zodpovídá za personální záležitosti každý manažer prodejny sám. Ve většině případů je manažer prodejny také jejím majitelem. Jiná situace je v hlavním městě Praze, kde má většina prodejen několik spoluvlastníků. Jelikož jsem spolupracovala právě s pražskou prodejnou Hudy Sportu, budu se nadále zabývat pouze touto prodejnou.³¹

V následujících kapitolách představím základní nástroje interních PR, jakožto součásti interní komunikace společnosti Hudy Sport.

9.1 Prostředky ústní komunikace

9.1.1 Porady

Porady ve společnosti Hudy Sport probíhají na dvou úrovních. V první úrovni se setkávají manažeři jednotlivých pražských prodejen s oblastním manažerem. Tyto porady slouží k tomu, aby se zhodnotila aktuální situace, tržby a prodeje jednotlivých obchodů. Oblastní manažer komunikuje jednotlivým manažerům sdělení od vedení společnosti. Nejčastěji se týká toho, jak si jednotlivé prodejny stojí mezi konkurencí. Na těchto poradách se dále řeší otázky týkající se produktových školení, vzhledu prodejen či nákupu nových kolekcí. Při poradě by měla být poskytnutá zpětná vazba, ale podle vyjádření manažera prodejny Petra Maška tomu tak ne vždy skutečně je. Tyto porady se konají nepravidelně, nejčastěji ale v intervalu jednou za dva měsíce. Zápisy z porad se nepožizují.

Na druhé úrovni porady tlumočí manažeři jednotlivých prodejen svým zaměstnancům informace, které se dozvěděli. Tyto týmové porady probíhají bez ohledu na porady v první úrovni jednou za měsíc. Při týmové poradě se sejdou všichni zaměstnanci jednotlivých prodejen se svým manažerem a řeší záležitosti, které se bezprostředně dotýkají jejich práce, jejich prodejny a jejich týmu. Petr se svým týmem obvykle řeší výsledky prodeje, docházku a směny, produktová školení a aktuální události. Petr se snaží svůj tým také motivovat. Nejen na poradách, ale i v běžném pracovním dni si najde čas, aby si se svými spo-

³¹ Hudy Sport, Jungmannova ulice, Praha 1

lupracovníky popovídal. Na poradě, které se účastní všichni, potom řeší záležitosti, jež se dotýkají všech.

9.1.2 Podniková shromáždění – eventy

Hudy Sport pořádá pro všechny své zaměstnance jednou ročně víkendový sportovně-zábavný pobyt pod názvem Hudyáda. Účelem tohoto shromáždění je podle marketingového manažera firmy zejména setkání všech lidí, seznámení se s nováčky a pobavení se při sportu. Program eventu je vždy dopředu známý a příliš se nemění. Hudyáda probíhá tradičně o květnovém víkendu na předem vybraném místě. Na úvodním setkání všech zúčastněných promluví někdo z vedení společnosti a poinformuje zaměstnance o tom, jak si firma vede. Zároveň je při této příležitosti vyhlášena nejúspěšnější prodejna z celé republiky, což je zaměstnanci bráno jako velmi prestižní záležitost. Po úvodním posezení v pátek večer následuje neorganizovaná zábava. Firma zpravidla částečně hradí zúčastněným občerstvení. Následující den jsou pro zaměstnance připraveny sportovní aktivity, které ale nejsou nijak řízené, jako třeba na způsob teambuildingu. Většina pracovníků Hudy Sportu se již zná a na Hudyádu jezdí v partě nebo v pracovním týmu. Kromě sportování jsou pro účastníky připravené i nejrůznější hry v přírodě, tak aby si každý mohl zvolit, co ho nejvíc baví.

Tento event má za úkol stmelit pracovní týmy, rozptýlit zaměstnance od každodenní rutiny a v neposlední řadě poskytnout jim kontakt s vedením firmy a možnost vyměnit si mezi sebou zkušenosti.

9.2 Vizuální prostředky

9.2.1 Nástěnky

Nástěnka jako vizuální prostředek interních PR může v dnešní době vypadat poněkud zastarale. Ale může být skvělým a levným komunikačním prostředkem, pokud se s ní bude dobře nakládat. „Na nástěnkách musí být informace důležité pro práci zaměstnanců. Jinak budou nástěnky tím, čím byly – ideologickou výkladní skříní.“³²

³² JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace, s. 91.

V každé prodejně Hudy Sportu v zázemí pro zaměstnance s největší pravděpodobností nástěnku najdeme. Ovšem to, co najdeme konkrétně na nástěnce, nemusí vůbec odpovídat jejímu původnímu účelu. V prodejně Hudy Sport Jungmannova mají nástěnky dvě. Jedna je velmi dobře umístěna při vstupu do prostoru pro zaměstnance a skýtá tak prostor pro její kreativní využití. Druhá slouží zejména na poznámky manažera prodejny a je umístěna nad jeho stolem. Ani jedna z nástěnek nebyla adekvátně využita a obě obsahovaly především neaktuální informace. Z rozhovoru s manažerem prodejny³³ vyplynulo, že nástěnky příliš nepoužívá, protože ho nenapadlo, že by informace na nich mohly být pro ostatní příliš atraktivní. Do budoucna by to ale rád změnil.

9.3 Prostředky písemné komunikace

9.3.1 Firemní noviny

Společnost Hudy Sport vydává své noviny. Pod názvem Hudy@Info je tato tiskovina distribuována na jednotlivé prodejny nebo je ke stažení z internetových stránek firmy, kde je k dispozici jak zaměstnancům, tak i zákazníkům. Hudy noviny jsou určeny cílové skupině lidí, kteří se zajímají o outdoorové aktivity. Podle marketingového manažera firmy Karla Švába sedí tato charakteristika cílové skupiny novin jak na zákazníky firmy, tak na její zaměstnance. Podle vyjádření manažera prodejny Jungmannova, jsou Hudy noviny oblíbeným článkem a zákazníci se na něj často ptají. Také zaměstnanci čtou noviny rádi, jelikož v nich naleznou spoustu informací o aktivitách, které jejich zaměstnavatel pořádá a také o sportovních aktivitách svých pracovních kolegů, kteří jsou často úspěšnými sportovci. Tato informovanost o situaci ve firmě a aktualitách a trendech v oblasti outdooru přispívá k větší sounáležitosti s firmou.

9.3.2 Intranet

Intranet v podobě firemní informační sítě, která pracuje na bázi internetu se ve firmě Hudy Sport, nepoužívá. Firma používá na svých internetových stránkách³⁴ platformu osobního přihlášení zaměstnance – manažera prodejny do interního systému. V tomto modulu jsou

³³ Řízené interview s manažerem prodejny, přepis v příloze

³⁴ www.hudy.cz

přihlášenému k dispozici zejména marketingové materiály, které si může stáhnout a vytisknout, případně jiné vizuální materiály jako např. visačky na oblečení, letáky apod. Ostatní informace týkající se aktuálních událostí ve firmě nebo na jednotlivých prodejních se zaměstnanec firmy dozví z veřejných internetových stránek.

„Elektronická forma však přináší i potenciální problémy v komunikaci, a to nebezpečím volby této možnosti jako náhrady ústní komunikace, což se jeví v mnoha případech jako neefektivní.“³⁵

9.4 Sociální prostředky

9.4.1 Firemní předměty a dárky

„Drobné dárky s logem firmy, které většinou jsou prvotně určeny pro podporu zájmu zákazníka v rámci různých kampaní a obecně jsou označovány jako marketingové předměty, mohou být také nástrojem pro zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnance k firmě.“³⁶ Stejně tak to funguje i ve firmě Hudy Sport. Zaměstnanci mají k dispozici předměty denní potřeby s logem firmy, např. propisovací tužky, klíčenky, hrnečky nebo trička. K příležitosti zimní sportovní sezony nechala společnost vyrobit reklamní předměty jako ochranný balzám na rty nebo spojovací pásku na lyže. V současnosti připravuje Hudy Sport kolekci cyklistického oblečení, která ponese logo firmy. Mezi zaměstnanci je o ni už teď velký zájem.

9.4.2 Nabídka firemních produktů zaměstnancům

Zaměstnanci společnosti Hudy Sport mají jedinečnou příležitost koupit si produkty, které firma prodává za sníženou cenu. Tato cena je vypočítávaná z nákupní ceny přičtením určitého procenta. Stálí pracovníci mají nárok na cenu produktu ve výši nákupní ceny zboží plus 3%, brigádník si přičte k nákupní ceně 7%. Zejména tato firemní výhoda je velkou motivací při ucházení se o zaměstnání v této společnosti. Právě mladí lidé nadšení pro outdoorové aktivity uvítají možnost pořídit si sportovní vybavení za výhodnou cenu. Manažer

³⁵ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 66.

³⁶ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 70.

marketingu potvrzuje, že zejména brigádníci si často neodnášejí měsíční finanční odměnu, nýbrž zakoupené zboží. Každý manažer prodejny si potom individuálně určuje, do jaké výše je možné nakoupit zboží za zvýhodněnou cenu. V průměru se tento limit podle manažera marketingu pohybuje kolem tří tisíc korun měsíčně. Manažer prodejny Hudy Jungmannova zavedl navíc pravidlo, že zboží, které si zaměstnanec vybere a odloží stranou, musí být zapláceno do dvou měsíců.

9.5 SWOT analýza interní komunikace ve firmě

SWOT analýza je jednoduchým a velmi účinným nástrojem pro posouzení současné strategické situace firmy vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám. SWOT analýza nám podává informace o silných stránkách firmy (Strength), slabých stránkách (Weakness), příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). „Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.“³⁷ Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí firmy a příležitosti a hrozby k vnějšímu okolí firmy.

Kauzální přístup k SWOT analýze nám umožní přisoudit jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám určitou hodnotu. Zda se vzájemně ovlivňují, či na sebe nemají žádný vliv. Faktory, které se vzájemně ovlivňují, ohodnotíme číslem 1 a faktory, které na sebe nemají vliv, ohodnotíme číslem 0.

V rámci kauzální SWOT analýzy provedu dílčí analýzy S-O a W-O.³⁸

Tab. 5: SWOT analýza interní komunikace

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Silná neformální firemní kultura 2. Motivovaní zaměstnanci	1. Interní komunikace není strategicky řízená

³⁷ KOZEL, R., Moderní marketingový výzkum, s. 39.

³⁸ S-O analýza: Vliv příležitosti na silnou stránku

W-O analýza: Vliv příležitosti na slabou stránku

<ul style="list-style-type: none"> 3. Kreativní využívání stávajících prostředků interní komunikace 4. Přátelské prostředí v pracovních týmech 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Malé množství používaných prostředků interní komunikace 3. Nedostatečně využívané prostředky interní komunikace 4. Nevyžadování zpětné vazby 5. Komunikační šum
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategické ukotvení firemní kultury 2. Integrace interní komunikace 3. Zvýšení důvěry ve vedení firmy 4. Systém firemních benefitů 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Konkurenční prostředí 2. Ekonomická recese 3. Fluktuace zaměstnanců 4. Pokles zájmu o outdoorové vybavení

9.6 Kauzální přístup ke SWOT analýze

Tab. 6: S-O analýza

S-O	S1	S2	S3	S4	Σ
O1	1	0	0	0	1
O2	1	1	1	1	4
O3	1	1	0	0	2
O4	0	1	0	0	1
Σ	3	3	1	1	

Analýza S-O nám odpoví na otázku: „Jak může příležitost podpořit naši silnou stránku?“

Vzájemný vztah silných stránek a příležitostí nám ukáže, jakým způsobem můžeme znásobit silné stránky pomocí příležitostí.

Výsledek S-O analýzy jednoznačně poukazuje na velký vliv silných stránek S1 a S2, proto bych doporučila, aby zejména silná stránka S1 – Silná neformální firemní kultura byla do budoucna rozvíjena více strategicky. Rozvíjení této silné stránky napomůže tomu, že se bude zvyšovat důvěra ve vedení firmy (O3) a zároveň silná firemní kultura může firmě pomoci se zavedením řízené interní komunikace.

Tab. 7: W-O analýza

W-O	W1	W2	W3	W4	W5	Σ
O1	1	0	0	1	0	2
O2	1	1	1	1	0	4
O3	0	0	0	1	0	1
O4	0	0	0	0	0	0
Σ	2	1	1	3	0	

Z analýzy W-O by měla vyplynout odpověď na otázku, zda může příležitost eliminovat naši slabou stránku.

Výsledek jednoznačně poukazuje na vysoký vliv příležitosti O2 – integrace interní komunikace, která by eliminovala především slabé stránky W1 – neřízená interní komunikace a W4 – nevyžadování zpětné vazby. Výsledek analýzy poukazuje na to, že pokud je interní komunikace strategicky řízená managementem společnosti, nemůže se stát, že by pracovníci nedostávali a zároveň neposkytovali zpětnou vazbu. Integrovaná interní komunikace sjednotí všechny stávající formy komunikace se zaměstnanci a odstraní další slabé stránky vnitrofiremní komunikace.

10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE

Marketingový výzkum můžeme klasifikovat na primární a sekundární. Předmětem této diplomové práce je primární marketingový výzkum, který zahrnuje vlastní sběr dat. Sekundární marketingový výzkum znamená: „zpravidla dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum.“³⁹

Primární marketingový výzkum lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum se snaží zachytit chování a názory lidí pomocí statistických postupů na co největším vzorku respondentů. Kvantitativní výzkumy bývají časově i finančně náročnější než výzkumy kvalitativní, ale výsledky z nich plynoucí jsou obvykle přehledné a reprezentativní. Mezi základní techniky kvantitativního výzkumu patří: písemné dotazování, osobní rozhovory, pozorování, experiment či obsahová analýza textů.

Oproti kvantitativním výzkumům kvalitativní dokážou rozpoznat motivy chování lidí a vysvětlit jeho příčiny. Lépe nám tedy odpoví na otázku: „Proč?“ Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou: individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory (focus group).

- Individuální hloubkové rozhovory: „Tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, jímž pozorně naslouchá.“⁴⁰Následně rozhovor zpracuje a vyhodnotí. Často se při individuálních rozhovorech používají také tzv. projektivní techniky.⁴¹
- Skupinové diskuze (focus group): Probíhají formou řízené diskuze za účasti moderátora a diskutujících. Počet diskutujících se pohybuje okolo pěti, neměl by však přesáhnout počet deseti lidí. Ve skupinové diskusi jde zejména o sledování procesu působení skupiny na jednotlivce a vzájemné interakce mezi členy skupiny. Focus group je velmi náročná zejména pro osobu moderátora, který by měl být kvalitní psycholog.

³⁹ FORET, M., Marketingové výzkumy, s. 14.

⁴⁰ FORET, M., Marketingové výzkumy, s. 16.

⁴¹ Techniky probouzející představivost a asociace respondenta.

Za účelem zjištění vlivu interní komunikace a zejména interních forem PR na hodnoty a postoje zaměstnanců jsem provedla marketingový výzkum mezi zaměstnanci společnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost Hudy Sport provozuje síť svých prodejen formou frančizy a nemá přímý strategický dohled na řízení lidských zdrojů. Proto jsem se rozhodla provést výzkum pouze na vybraném vzorku zaměstnanců firmy. Vzhledem ke zkoumanému tématu a definované hypotéze nebylo možné provést pouze kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, proto jsem se rozhodla přistoupit k šetření kvalitativnímu. Kvantitativní dotazník posloužil jako anketa⁴² ke zjištění potřebných rámcových informací, které se staly východiskem pro skupinovou diskuzi a hloubkový rozhovor.

10.1 Kvantitativní výzkum

Vzhledem k pravděpodobné nízké návratnosti marketingového dotazníku jsem se rozhodla provést anketu na vybraném vzorku zaměstnanců firmy. Ve vzorku byly rovnoměrně zastoupeny vykonávané pracovní pozice a pohlaví. Z výsledků anketního dotazování se odvíjel průběh skupinové diskuze a hloubkového rozhovoru, které byly předmětem kvalitativního šetření. Anketa obsahovala patnáct otázek, z nichž dvě byly identifikační.⁴³ Abych zjistila současný stav interní komunikace a její úroveň z pohledu zaměstnanců, postupovala jsem podle následujících bodů, jejichž splnění ukazuje podle odbornice na interní komunikaci Jany Holé k současnému stavu interní komunikace.⁴⁴

1. Jsou zaměstnanci motivovaní a loajální?
2. Má firma definovanou kulturu založenou na sdílení hodnot?
3. Má firma správně nastavené komunikační propojení v rámci hierarchie?
4. Má firma definovanou a deklarovanou komunikační strategii?
5. Mají vedoucí pracovníci dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti?

⁴² Anketa-způsob zjišťování informací, při kterém dochází k samosběru vzorku respondentů co do velikosti i jeho skladby

⁴³ Seznam otázek a grafů v příloze

⁴⁴ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 127.

10.1.1 Motivace a loajalita zaměstnanců

Management:

Manažer marketingu společnosti Hudy Sport a manažer prodejny Hudy Jungmannova se oba domnívají, že motivace zaměstnanců je vysoká zejména proto, že vyznávají stejné hodnoty, jako firma. Dalším podstatným prvkem motivovanosti zaměstnanců jsou výhodné slevy na nákup zboží, které firma prodává. Tyto dva hlavní důvody přispívají i k vysoké loajalitě pracovníků vůči firmě.

Pracovníci:

Z výzkumu vyplynulo, že většina z dotázaných ve firmě pracuje relativně krátce, 1-5 let a pouze jeden respondent se cítí být pyšný na to, že je zaměstnancem této společnosti. Práci by svým známým v této firmě spíše doporučili, přestože tři respondenti se jasně vyjádřili, že nikoliv.

10.1.2 Firemní kultura a hodnoty

Management:

Management společnosti nemá hodnoty nijak deklarované nebo definované například v kodexu firmy. Přesto se manažeři firmy domnívají, že hodnoty, které firma vyznává, jsou jejím zaměstnancům srozumitelné. Kulturu firmy management také nijak strategicky neřídí, nechává ji spontánní a domnívá se, že není potřeba do ní zasahovat. Definované jsou pouze vnější projevy firemní kultury, jako je logo, vzhled prodejen či oblečení zaměstnanců.

Pracovníci:

Dvě třetiny zaměstnanců uvedly, že vědí, jaké hodnoty firma vyznává, a jmenovaly tyto: kamarádství, příroda, pevná pravidla, chaos, vysoká kvalita nabízeného zboží a heslo: „náš zákazník, náš pán.“ Je patrné, že některé hodnoty si protirečí a celá jedna třetina dotázaných neví, jaké hodnoty firma vyznává. Dvě třetiny respondentů také odpověděly, že úroveň firemní kultury považují za nízkou a jedna třetina uvedla, že kulturu považuje za průměrnou.

10.1.3 Komunikace uvnitř firmy

Management:

Manažer marketingu společnosti považuje komunikace ve firmě za výbornou, jelikož se všichni zaměstnanci mezi sebou znají osobně. Chodí spolu sportovat a jsou nejen kolegové, ale i přátelé. Vedoucí prodejny Hudy Jungmannova si myslí, že komunikace s vedením by mohla být na lepší úrovni. Má často pocit, že management vůbec nezajímá, co se děje na prodejnách. V týmu kolegů považuje komunikaci za velmi dobrou, všechny považuje za přátele.

Pracovníci:

Většina dotazovaných (7) ohodnotila komunikaci se spolupracovníky školními známkami 1 a 2. Ovšem komunikaci s nadřízeným jich celkem pět považuje na školní stupnici za dostatečnou nebo nedostatečnou. Zároveň se většina vyjádřila, že chování nadřízeného má podle nich vliv na jejich pracovní výkon. Pouze jeden z dotázaných považuje interní komunikaci ve firmě za dobře nastavenou, většina se domnívá, že komunikace není dobře nastavená. Za hlavní důvod respondenti považují nedůslednost nebo nedostatečné komunikační schopnosti nadřízeného. Přesto celé dvě třetiny odpověděly, že se zúčastňují firemních akcí a setkávají se tak se svými spolupracovníky i nadřízenými mimo pracovní dobu.

10.2 Výsledek kvantitativního šetření

Výsledky ankety ukázaly, že vedení společnosti i vedoucí manažer prodejny mají jiné představy o fungující interní komunikaci než jejich podřízení pracovníci. Vzhledem k předem určeným ukazatelům efektivní interní komunikace, můžeme z tohoto anketního dotazování soudit, že současná interní komunikace ve společnosti Hudy Sport není jejími zaměstnanci vnímána jako dostatečně kvalitní a efektivní. Pozitivně můžeme hodnotit povědomí zaměstnanců o firmou vyznávaných hodnotách, jelikož ty se skutečně ztotožňují.

Tato zjištění budou dále podrobena zkoumání v kvalitativním výzkumném šetření.

10.3 Kvalitativní výzkum

„Kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků.“⁴⁵ K provedení kvalitativního výzkumu jsem použila obě techniky typické pro kvalitativní šetření: hloubkový rozhovor a skupinovou diskuzi.

10.3.1 Hloubkový rozhovor

Hloubkový řízený rozhovor⁴⁶ jsem vedla s manažerem prodejny Hudy Sport Jungmannova Petrem. Formu hloubkového rozhovoru jsem zvolila z toho důvodu, že jsem potřebovala znát odpovědi na otázky týkající se zaměstnanců, ale i vedení firmy. Zodpovídání těchto otázek v rámci skupinové diskuze by nemuselo být vedoucímu prodejny příjemné⁴⁷. Hloubkové interview trvalo 43 minut a výstup z něj je následující:

Nejzajímavější odpovědi na otázky týkající se interní komunikace ve firmě:

„...komunikace je na dobré úrovni, hlavně mezi nám na prodejně, ale na poradách s vedením mám občas pocit, že nikoho vůbec nezajímá, co si myslím, oni mají na všechno svoje tabulky a nedají si vysvětlit, že realita je třeba úplně jiná...“

„...kdyby fungovalo něco jako intranet, tak by to bylo fajn, ale doteď nám stačily bez problémů maily...“

„...nástěnku moc nepoužívám, ale vlastně bych tam mohl dát něco nového...“

„...na Hudyádu se nechystám, nemám si s těmi lidmi co říct...možná kdybychom jeli všichni odsud z práce, tak jo...“

Na otázky týkající se motivace:

„...já bych je (zaměstnance) chtěl nějak motivovat, ale nemám moc možností, tak se aspoň snažím vyjít jim vstříc a třeba je někdy pustit dřív domů, nebo jim připíšu nějakou hodinu

⁴⁵ FORET, M., Marketingová komunikace, s. 115.

⁴⁶ Řízený rozhovor – na dané předem připravené otázky

⁴⁷ Seznam otázek pro hloubkový rozhovor je součástí příloh

přesčas, když chci ocenit, že se jim něco povedlo. Na odměny vůbec nemám vyčleněné peníze...”

„...napadlo mě zúčastnit se běžeckého maratónu firem, vedení souhlasilo a slíbilo nám proplatit startovné, nakonec nám ale řekli, že nám nic nezaplatí a my to museli dát z vlastní kapsy. Přitom pro firmu to byla reklama!”

Na sdílené hodnoty a postoje:

„...myslím, že tady je to hlavně o kamarádství, že se na toho druhého můžeš spolehnout, jako když spolu lezeme na skalách, tak se taky jistíme navzájem...”

„...pro mě je důležitý sport...a taky rodina a moje práce.”

„...v práci je pro mě důležité dodržovat pravidla. Když mám přijít v devět, tak tam prostě jsem v devět...”

„...Nemyslím si, že dobrý sportovec je automaticky taky dobrým manažerem.”

Z odpovědí Petra při hloubkovém rozhovoru vyplynulo, že svojí práci dělá rád, ale občas má pocit, jakoby mu vedení kladlo do cesty překážky. Rád by spoustu věcí dělal podle svých představ, ale vedení firmy mu k tomu nedává příležitost. Z atmosféry rozhovoru bylo patrné, že toto je téma, o kterém by velmi rád mluvil, ale přesto je pro něj poněkud choulostivé. Petrovy upřímné odpovědi byly základem pro vytvoření otázkového rámce skupinové diskuze, které se on sám již neúčastnil.

10.3.2 Skupinová diskuze

Skupinové diskuze se zúčastnilo celkem šest lidí. Čtyři řadoví zaměstnanci – asistenti prodeje a dva brigádníci. Ve skupině byly tři ženy a tři muži. Podkladem pro focus group byl seznam předem připravených otázek⁴⁸, které se ale během diskuze pozměňovaly podle toho, jak hovor plynul. Atmosféra ve skupině byla neformální a všichni členové se zúčastňovali téměř stejnou mírou. Ze všech účastníků byl patrný zájem mluvit o tom, s čím jsou nespokojení, ale častokrát také zmínili pozitiva práce pro firmu Hudy Sport. Nejzajímavější útržky z diskuze:

⁴⁸ Seznam otázek je součástí příloh

Na téma sportovní akce:

„...Na Hudyádu nejezdím kvůli těm lidem, oni mají vlastní partu...“

„...kdybychom vyrazili společně, tak bych asi jela...“

„...posledně to nestálo za nic, z vedení nepřišel skoro nikdo...“

„...baví mě na tom, že se setkám s lidmi, co znám, ale jinak je nevidám...“

„...mě to ani moc nezajímá, nudil bych se tam...“

„...já tam nepojedu hlavně kvůli lidem, co tam jezdí, vůbec si s nimi nemám co říct...“

Na téma hodnoty:

„...hlavně je to tu o přátelství, všichni jsme kamarádi...“

„...všichni ve firmě sportují, znají se třeba ze skal, takže i ty hodnoty mají podobné...“

„...nejdůležitější je hrát fair play...“

„...práce je určitě důležitá, ale mě hlavní baví, že prodávám věci, které sám používám...“

„...nejlepší to bylo, když jsem byl brigádník, to mi bylo jedno, že si vydělám málo, stejně jsem si za to akorát kupoval vybavení, na které bych jinak neměl...“

Na téma motivace:

„...ty benefity mi chybí, hlavně stravenky...“

„...je dobré, že si můžeš levně nakoupit naše zboží, ale já už všechno mám, všechno už jsem si koupil dřív...“

„...dřív to byla pro mě motivace, dneska bych ocenil spíš ty stravenky nebo příspěvky na sport a tak...“

Na téma komunikace:

„...vedení vůbec nekomunikuje...“

„...dřív se tu někdo zastavil a zeptal se, jak to jde, ale teď vůbec...“

„...myslím, že ty lidi, co dělají ve vedení, vůbec nerozumí obchodu, jsou to lyžaři a horolezci a ne manažeři...“

„...kolikrát byl na mě někdo pěkně arogantní, jakoby rozuměl mojí práci víc než já sám...“

Pokud budeme interpretovat obsah těchto informací ve skupině odpovědí týkající se sportovních akcí, pořádaných firmou, dojdeme k závěru, že dva respondenti by se za určitých podmínek akce zúčastnili. Jako překážku ale vnímají skupiny lidí, které na tuto akci jezdí, a které mají pravděpodobně vytvořenou pevnou partu. Dotázaní chtějí raději trávit čas ve společnosti přátel a ne se snažit zapadnout do společnosti lidí, která se tváří nedostupně. Při diskusi se velmi jasně profilyvaly negativní postoje vůči vedení firmy, jako partě kamarádů, která nerozumí své práci. Neprofesionalita managementu byla nejčastěji zmiňovaná informace.

Všichni účastníci diskuze ale vnímají správně hodnoty, které vyznává firma, a ztotožňují se s nimi. Hodnoty firmy byly také často důvodem, proč dotazovaní začali v Hudy Sportu pracovat. Vnímají firemní kulturu pozitivně a souhlasí, že má vliv na jejich postoje. Přesto si nemyslí, že kultura firmy je na vysoké úrovni. Nejvíce by si přáli, aby se mohli častěji účastnit školení, protože to vnímají jako příležitost prohloubit své znalosti.

O komunikaci ve společnosti se dlouho diskutuje zejména negativně. Zaměstnanci nepociťují zájem ze strany vedení o jejich názory a zpětnou vazbu. Pokud se ale mají vyjádřit ke komunikaci v pracovním týmu, považují ji za velmi dobrou. Uvítali by více informací například formou newsletteru nebo sociální sítě.

Ze skupinové diskuze vyplynulo, že zaměstnanci necítí podporu ze strany vedení firmy a uvítali by případné změny, které by komunikační bariéry odstranily.

10.4 Ověření hypotéz

Sekundární hypotéza, že interní komunikace má vliv na motivovanost zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou, byla potvrzena nejen anketním šetřením, ale zejména skupinovou

diskuzí, ve které se jednoznačně projevilo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní komunikace ve firmě a v důsledku toho mají negativní postoje vůči vedení společnosti.

Primární hypotéza, která tvrdí, že interní formy PR mají vliv na hodnoty a postoje zaměstnanců byla ověřena zejména kvalitativním výzkumem formou skupinové diskuze, kdy dotazovaní hodnotili zejména negativně způsob pořádání sportovního eventu a nedostatek informací od vedení společnosti. V tomto případě se podařilo prokázat, že nevhodná, neovládnutá a neřízená interní komunikace má negativní vliv na hodnoty a postoje zaměstnanců. Zejména se prokázal negativní vliv na postoje, jelikož hodnoty firmy jsou téměř všem zaměstnancům vlastní. Z tohoto výsledku logicky odvozují, že pokud se interní komunikace zlepší a zefektivní, bude to mít příznivý dopad na zaměstnance firmy.

Na základě výsledků tohoto šetření doporučuji v projektové části určitá opatření.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační strategie firmy vychází z celkové firemní strategie a cílů, které si firma vytyčila. Při plnění těchto strategických cílů, je důležité mít správně nastavenou právě vnitrofiremní komunikaci. Toto je cílem i managementu společnosti Hudy Sport.

„Proto, aby byla strategie účinná a vedla k dosažení cílů, je ve firmě nejdříve nutno analyzovat to, co chce říct management a co chtějí zaměstnanci slyšet.“⁴⁹ Analýzu podpořenou kvantitativním a kvalitativním výzkumem jsem provedla v předchozí kapitole a jednoznačně z ní vyplynuly podklady pro vytvoření nové interní komunikační strategie firmy.

11.1 Strategie interní komunikace

Pro vybudování dobré komunikační strategie uvnitř firmy, je nezbytné uvědomit si roli interní komunikace v rámci celého fungování firmy. Tato strategie by měla být zaznamenána v komunikačním plánu, který bude také obsahovat konkrétní cíl, použité prostředky a harmonogram.

Základem pro vytvoření úspěšného komunikačního plánu je stanovení základních komunikačních zásad ve firmě. Pro společnost Hudy Sport by měly platit tyto zásady:

- Vedení firmy poskytuje aktuální a pravdivé informace včas oficiální cestou.
- Ve firmě jsou jednoznačně stanoveny komunikační kompetence s ohledem na hierarchii v podniku.
- Vedení firmy je ochotné přijmout i kritiku své práce, otevřeně se svými zaměstnanci diskutovat a poskytovat jim pravidelně zpětnou vazbu.

Tyto konkrétní zásady jsou pouze rámcem pro implementování interní komunikace do strategického řízení firmy. Vzhledem k tomu, že v současnosti není ve firmě nikdo, kdo by měl kompetence řídit celopodnikově interní komunikaci, je tato aktivita částečně rozdělena mezi marketingového manažera firmy, který má na starost především prvky firemní identity a komunikační prostředky směřované jak na zákazníky, tak i na zaměstnance a jednotlivé manažery prodejen, kteří zodpovídají za personální obsazení svých poboček. Nezbyt-

⁴⁹ HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě, s. 57

ným krokem k vytvoření efektivní interní komunikace je jednoznačné určení manažera, který bude mít kompetence řídit interní komunikaci v rámci celého podniku.

11.1.1 Manažer pro interní komunikaci

Pouze velké společnosti si mohou dovolit v rámci svého personálního nebo marketingového oddělení zaměstnávat pracovníka, který je výhradně zodpovědný za proces interní komunikace se zaměstnanci. V případě firmy Hudy Sport by tento krok byl zejména finančně náročný. Proto bych firmě navrhla, aby tyto kompetence svěřila buď marketingovému manažerovi, nebo člověku, odpovědnému za personální otázky ve firmě. Jednoznačné vytyčení těchto kompetencí je ale naprostým základem pro naplnění strategického plánu interní komunikace.

11.1.2 Sjednocení komunikačních plánů

Aby se interní komunikace stala skutečně nástrojem strategického řízení firmy, je nezbytné, aby komunikační plán interní komunikace navazoval na obecný plán marketingové komunikace firmy a aby tyto plány byly v souladu. Přestože firma Hudy Sport, podle slov jejího marketingového manažera, nemá vypracovaný plán marketingové komunikace, provozuje široké spektrum komunikačních aktivit. Marketingová komunikace firmy zahrnuje reklamu, sponzoring, aktivity public relations a online marketing. Doposud působily tyto formy marketingových komunikací stejně na zákazníky, jako na zaměstnance firmy. Aby komunikace uvnitř firmy byla efektivnější, bude třeba provázat aktivity externí komunikace s aktivitami komunikace interní. Pokud například firma bude zahajovat novou sezónní reklamní kampaň, ve které bude komunikovat nové produkty, měla by se obrátit s předstihem na zaměstnance a tuto reklamní strategii jim vysvětlit například na poradě, kde by třeba produktový manažer seznámil své kolegy s novinkami v prodejním katalogu, jichž se kampaň týká.

11.1.3 Standardizace komunikačních procesů

Společnost Hudy Sport si zakládá na své neformální firemní kultuře a tato neformálnost prostupuje i komunikační procesy mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci. „Kultura instituce se tak stává výrazem formálnosti či naopak neformálnosti hierarchické-

ho uspořádání a struktury zaměstnanců, jejich informovanosti i ochoty podstupovat riziko v kritických situacích či společně se semknout a čelit nejistotám (včetně podpory schopnosti týmově pracovat).⁵⁰ Ve firmě Hudy Sport tato neformálnost v osobních vztazích brání zavést jakoukoliv standardizaci, která by měla upravovat komunikace mezi lidmi. Podle manažera marketingu firmy to není potřeba, protože se všichni zaměstnanci znají. Pro společnost Hudy Sport bych přesto navrhovala komunikační proces standardizovat. Je zřejmé, že v prostředí podnikání s outdoorovým vybavením si nemůžeme představovat standardizovanou komunikaci podobnou té ve společnosti McDonald, přesto by podle mého názoru určitý řád v komunikačních procesech vnesl do interní komunikace pořádek a systém. Nemohlo by se tedy ve velké míře stávat, že by zaměstnanci dostávali informace o chodu společnosti spíše z neoficiálních zdrojů, jak ve většině odpověděli v kvantitativním šetření.⁵¹

11.2 Komunikační plán

➤ Aktuální zpravodajství z firmy

Cílem je v tomto případě stálá, kontinuální informovanost zaměstnanců o dění ve firmě. Kromě aktualit by měli být zaměstnanci informováni také o budoucích aktivitách podniku a probíhajících marketingových kampaních. Tento průběžný přísun pravdivých informací upevňuje důvěru zaměstnanců v management a posiluje jejich sounáležitost s firmou, pro kterou pracují.

Prostředkem by měl být pravidelný newsletter, který by byl distribuován do e-mailových schránek všech zaměstnanců každé pondělí tak, aby hned na začátku týdne mohl svým sdělením působit na motivaci pracovníků. Odpovědnost za distribuci newsletteru by měl marketingový manažer, popřípadě personalista společnosti.

Zjištění zpětné vazby by mohlo být provedeno proklikem na odkaz v newsletteru, který by čtenáře odkázal například na internetové stránky firmy, kde by byla informace z newsletteru rozvedena do podrobnosti.

⁵⁰ FORET, M., Marketingová komunikace, s.. 57

⁵¹ Graf v příloze

Finanční náročnost není vysoká, v případě firmy Hudy Sport, která zaměstnává okolo 350 zaměstnanců, by se celková cena e-mailového marketingu při využití externí agentury pohybovala kolem 3000 Kč ročně.⁵²

➤ Pravidelné porady týmu

Cílem tohoto nástroje interních PR je zejména informovat zaměstnance o současném stavu prodeje a obratu na jednotlivých prodejnách, plnění dílčích cílů a úkolů, které jsou stanovovány také na těchto poradách. Doporučila bych manažerům prodejen, aby do těchto porad zahrnuli také hodnocení práce a jednotlivých kolegů, protože toto hodnocení přináší nejen další motivaci k práci, ale také zpětnou vazbu pro všechny členy týmu. Podle odbornice na interní komunikaci ve firmě Jany Holé je to právě střední management, který poskytuje nejméně zpětných vazeb, protože se cítí být ohrožený shora i zdola.⁵³ Bez zpětné vazby ovšem komunikace nemůže být efektivní.

Prostředkem je tedy v tomto případě pravidelné setkání pracovního týmu – porada, schůze. Odpovědnost za organizaci porady má manažer týmu, který by měl dbát zejména na pravidelnost a stanovit konkrétní den v měsíci, kdy se budou porady konat.

Finanční náročnost je zanedbatelná, jelikož tyto porady probíhají v prostředí prodejny ve volném čase zaměstnanců.

➤ Sportovní event

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, společnost Hudy Sport pořádá pro své zaměstnance sportovní víkend pod názvem Hudyáda.

Cílem těchto sportovních centů je zejména upevnění týmové spolupráce v neformálním prostředí, setkání s ostatními pracovníky a možnost seznámit se s vedením společnosti. Hudyáda funguje již pět let a podle manažera marketingu firmy je úspěšná.

⁵² Ceník služeb společnosti Smart mailing dostupný na <http://smartemailing.cz/cenik/>

⁵³ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě, s. 113.

Aby tento prostředek interních public relations byl ještě účinnější a působil na utváření hodnot a postojů zaměstnanců firmy, měl by management tento event po všech stránkách zdokonalit.

Základem setkání zaměstnanců celé společnosti by mělo být setkání s managementem. Ze strany vedení firmy jde o příležitost jak si budovat důvěru u svých zaměstnanců a zároveň posilovat jejich motivaci a loajalitu vůči firmě. Bez výjimek by se tedy této akce mělo zúčastnit nejširší vedení společnosti a většina manažerů prodejen. Jednotliví manažeři by pak měli působit na svůj pracovní tým a přesvědčit ho k účasti na eventu. Sami by se také mohli zapojit do programu sportovního víkendu a pro svůj tým zorganizovat například sportovní soutěž. Důležité zejména pro tuto aktivitu je důsledná příprava všech aktivit, aby nedocházelo k tomu, že by se někdo nemohl zapojit nebo se třeba nudil. Je nezbytné, aby zkušenější pracovníci podpořili nováčky a pomohli jim osmělit se a zúčastnit se týmových her. Protože právě ze skupinové diskuze se zaměstnanci vyplynulo, že hlavním z důvodů jejich neúčasti je skupina lidí, kteří na tuto akci jezdí a s kterou si nemají často co říct.

Důležité v případě pořádání eventu je získávání zpětné vazby od účastníků. Manažer marketingu toto nepovažuje za důležité a zpětnou vazbu si nijak doposud neověřoval. Stačilo mu, když se někdo sám vyjádřil. V tomto komunikačním plánu navrhuji společnosti Hudy Sport, aby připravila krátké dotazníky, které by před koncem víkendového programu distribuovala účastníkům, aby mohli vyjádřit svůj názor na konanou akci. Efektivní způsob získání zpětné vazby by byl také například, kdyby poslední večer před odjezdem při hromadném posezení byly k dispozici anketní lístky a schránka na jejich vhození. Když vyplňují dotazník lidé v jeden okamžik v jedné místnosti, je pravděpodobná vysoká návratnost odpovědí.

Finanční náklady na tento víkendový pobyt se pohybují v řádu desetitisíců, ale přesné údaje se mi nepodařilo od marketingového manažera firmy zjistit. Zefektivnění této teambuildingové aktivity by ji také částečně prodražilo, ale právě tato událost je jedinou příležitostí k setkání celé firmy, proto by investice byla vynaložená adekvátně.

Dalším příkladem sportovní týmové aktivity je podle názoru manažera prodejny Jungmannova Petra Maška běžecký maratón firemních družstev. On sám svým týmovým kolegům navrhnul účast na maratónu, a aby je motivoval k aktivitě, požádal vedení o proplacení startovného. Vedení firmy nakonec z neznámých důvodů tento příspěvek zamítlo, přesto družstvo tvořené zaměstnanci Hudy Sportu na trať maratónu vyběhlo. Tato nepříjemnost

nakonec pracovní kolektiv stmelila ještě víc zejména v negativním postoji ke špatné komunikaci s managementem, jak vyplynulo ze skupinové diskuze. V letošním roce by se tím Petra Maška opět rád zúčastnil a ke stejné akci taky přesvědčil i ostatní pracovníky pražských prodejen. Vedení společnosti by si této aktivity jistě všimlo a uvědomilo si, že je to výborný nástroj k propagaci firmy a zároveň prostředek motivace zaměstnanců.

➤ Školení zaměstnanců

Cílem školení zaměstnanců je zejména předávání zkušeností, znalostí a seznámení se s novými produkty. Tato interní školení zaměstnanců ve firmě probíhají, ale nejsou pravidelná a zaměstnanci by měli zájem, aby byla častější.

Prostředkem interního školení zaměstnanců je konkrétní kurz ve firmě, který může být instruktážní nebo pouze formou přednášky bez aktivního zapojení.

Prostředkem externího školení jsou manažerské kurzy pořádané mimo firmu. Toto je oblast, kterou firma Hudy Sport opomíjí. Podle vyjádření manažera marketingu firma své zaměstnance na pozicích manažerů prodejen neškolí. Školení a manažerské kurzy zajišťuje pouze svým produktovým a obchodním manažerům. Pokud by firma investovala do této oblasti rozvoje pracovníků, mohla by předcházet nedostatečným komunikačním schopnostem svých manažerů.

Interní školení by se měla konat pravidelně alespoň jednou měsíčně. Externí alespoň příležitostně, ideálně ovšem čtyřikrát do roka.

Zpětná vazba z pravidelných školení se dá velmi dobře ověřit rozhovorem s manažerem, který si tak může zjistit objem nabytých znalostí. Zároveň je velmi důležité aby i účastníci školení měli možnost hodnotit svého školitele. K tomuto účelu bych navrhla dotazník, který zajišťuje určitou míru anonymity a umožní, že se zaměstnanec vyjádří upřímně.

Finanční nároky by se při zajištění pravidelných externích manažerských kurzů zvýšily, ale tyto vynaložené investice by se managementu firmy vrátily v kvalitě manažerů a jejich loajalitu vůči firmě.

11.3 Efektivní prostředky interních PR ve firmě

Společnost Hudy Sport využívá prostředky interních public relations, ale nikoliv cíleně, jak vyplynulo z analytické části práce. Ke zvýšení efektivity těchto prostředků PR doporučuji

zaměřit se na tyto vybrané prostředky a zahrnout je do komunikačního plánu interní komunikace:

➤ Nástěnky

Doporučuji využít tento levný a účinný nástroj interních PR zejména ke zvýšení informovanosti pracovníků. Nástěnka by měla být pravidelně aktualizovaná a neměl by na ní chybět rozpis směn, dílčí úkoly a motivační prvky, jako například plán připravované týmové akce a podobně.

➤ Porady

Porady by se měly konat pravidelně bez ohledu na termín konání porad vedení s manažery prodejen. Minimálně jednou měsíčně by si měl manažer prodejny udělat čas a pohovořit si se svými kolegy. Na poradě by měly zaznít aktuální informace, již splněné cíle, plánované cíle a vize a hodnocení práce. Manažer by se neměl zříkat možnosti zpětné vazby od svých podřízených a smířit se s možnou kritikou. Tato kritika, pokud bude oprávněná a podpořená argumenty povede ke zlepšení způsobu komunikace i práce manažera. Jana Holá, odbornice na interní komunikaci nabádá manažery, aby byli schopni sebereflexe⁵⁴, protože jedině tak ustojí kritiku se ctí a s ponaučením do budoucna.

➤ Firemní noviny

Tento nástroj komunikace firma již využívá, ale z analýzy vyplynulo, že noviny jsou zaměřené spíše všeobecně na cílovou skupinu outdoorových nadšenců. Zaměstnanci mají noviny v oblíbenosti, považují je za dobrý zdroj informací. Navrhovala bych do těchto novin zapracovat rubriku, která by informovala každý měsíc o konkrétní prodejně a jejích zaměstnancích. Součástí této rubriky by mohl být rozhovor s některým z pracovníků. Zaměstnanci by cítili větší sounáležitost s firmou, která jim dá prostor, aby o své práci mohli sdělit podrobnosti zákazníkům i kolegům na jiných pobočkách.

➤ Intranet a sociální sítě

Intranet společnost Hudy Sport nepoužívá, pouze manažeři prodejen mají přístup k určitým informacím prostřednictvím heslovaného rozhraní na internetových stránkách firmy. Po-

⁵⁴ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě, s. 112.

kud by se tento komunikační nástroj dále rozvíjel a přístup do této části internetových stránek by získali všichni zaměstnanci, mohla by se na tomto místě utvořit sociální síť zaměstnanců firmy. K dispozici by měli komunikační nástroje jako chaty a diskuze, mohli by zde psát svůj blog nebo umisťovat fotky. Stejným účelem by mohla posloužit i již funkční internetová sociální síť facebook. Hudy Sport je registrovaným členem sítě facebook a na svou stránku si umisťuje zejména informace o probíhajících marketingových akcích na prodejnách. Zaměstnanci společnosti tyto stránky příliš nenavštěvují a nezapojují se na nich do diskuze. Řešením by bylo přilákat zaměstnance na tyto již existující stránky a tím přiblížit firmu více lidem. Potenciální zákazníci by měli představu o tom, s kým se mohou v prodejně setkat a mohli by zároveň využít příležitosti a požádat o odbornou radu ještě před uskutečněným nákupem.

➤ Eventy

Sportovní akce Hudyáda již byla v této práci několikrát zmíněna. Setkání zaměstnanců při neformální příležitosti pomáhá budovat vztahy mezi managementem a pracovníky. Proto bych firmě Hudy Sport navrhovala zorganizovat event jednodenní například před koncem roku nebo na začátku roku nového. Nejednalo by se o vánoční nebo silvestrovský večírek, ale o neformální setkání zaměstnanců a také jejich partnerů třeba na horách. Období konce roku by vyzývalo k bilanci úspěchů a neúspěchů a přítomnost partnerů nebo členů rodiny by posílila přátelskou až rodinou atmosféru, na které si firma zakládá. Tento zimní event by se mohl stát důstojným partnerem sportovní Hudyády a dalším prvkem interní komunikace firmy, který by zvyšoval motivaci a loajalitu pracovníků. Každý zaměstnanec si na přelomu roku rád odpočine a zhodnotí uplynulý rok po pracovní i osobní stránce. Pokud mu firma dá příležitost tento čas strávit kvalitně, odmění ho navíc třeba drobným dárkem, vzbudí u něj důvěru a hrdost na práci, kterou pro firmu vykonává.

➤ Dárky a benefity

Zejména ze skupinové diskuze vyplynulo, že možnost zakoupit si zboží za výhodnou cenu už pro některé dlouholeté zaměstnance není ani atraktivní, ani motivující prvek interních PR. Někteří pracovníci by uvítali možnost výběru z benefitů. Místo výhodné ceny na zboží, což je jediný benefit, který firma zaměstnancům poskytuje, by někteří uvítali příspěvek na volnočasové aktivity nebo na stravu. Možnost výběru pro ně byla velmi důležitým faktorem a domnívám se, že by vedení firmy mělo k tomuto přání přistupovat vážně. Doporučila bych firmě, aby vytvořila pro své zaměstnance systém odměn a benefitů, protože mož-

nost výběru by jednoznačně pozitivně působila na postoje pracovníků vůči vedení firmy. Balíček benefitů by mohl obsahovat měsíční slevu na nákup zboží, příspěvky na aktivní trávení volného času, příspěvky na stravu nebo na penzijní pojištění. Každý ze zaměstnanců má jiné priority a mnoho z nich má také své rodiny, takže nejsou pouhými sportovci na plný úvazek.

12 ZÁVĚR

V závěru diplomové práce bych ráda shrnula popisovanou problematiku.

Interní komunikace ve firmě se ukázala být v dnešní době klíčovým strategickým prvkem řízení firmy. Zaměstnanci jsou totiž tím nejcennějším, co firma má. Čím dříve si toto firma uvědomí, tím dříve bude prosperovat.

V teoretické části práce jsem se věnovala prostředkům a cílům interní komunikace a interních PR. Snažila jsem se zaměřit také na současnou situaci a trendy dnešní doby, ale zejména v tak rozmanité oblasti jako je komunikace a public relations se trendy přepisují každou minutu. V době, kdy dokončuji tuto diplomovou práci, firma Hudy Sport posiluje svou marketingovou komunikaci a zejména firemní identitu. V budoucnu by se tato jejich strategie mohla projevit i ve vnitrofiremní komunikaci.

V úvodu praktické části jsem si stanovila cíle, metody a hypotézy práce, které jsem se následně snažila dodržet a ověřit.

V praktické části jsem analyzovala současný stav interní komunikace ve firmě Hudy Sport a provedla kvantitativní šetření formou ankety a kvalitativní šetření formou skupinové diskuze a hloubkového rozhovoru. Hypotézy jsem na základě výzkumného šetření prokázala a mohla jsem navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu.

V projektové části jsem se zaměřila zejména na vypracování komunikačního plánu a vybrání efektivních forem interních PR, které by měla firma posílit.

Celkový přínos této práce pro mou osobu vidím zejména v možnosti prakticky si vyzkoušet marketingový výzkum a poznat komunikaci uvnitř úspěšné firmy.

Domnívám se, že celková navrhovaná strategie je velmi dobře v praxi realizovatelná a její implementování do interní komunikace firmy, by přineslo společnosti Hudy Sport očekávané zlepšení vztahu s vlastními zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
2. BRATKOVÁ, Eva. (zprac.). *Metody citování literatury a strukturování bibliografických záznamů podle mezinárodních norem ISO 690 a ISO 690-2 : metodický materiál pro autory vysokoškolských kvalifikačních prací* [online]. Verze 2.0, aktualiz. a rozšř. Praha : Odborná komise pro otázky elektronického zpřístupňování vysokoškolských kvalifikačních prací, Asociace knihoven vysokých škol ČR, 2008-12-22 [2008-12-30]. 60 s. (PDF). Dostupný z WWW: <<http://www.evskp.cz/SD/4c.pdf>>.
3. BROOKS, Ian . *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, a.s., 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. DE PELSMACKER, Patrick; VAN DEN BERGH, Joeri ; GUENES, Maggie. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
5. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
6. FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana . *Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0.
7. HARGIE, Owen. *Auditing organizational communication* . London ; New York : Routledge, 2009. 497 s. ISBN 978-0-415-41446-3.
8. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. 100 s. ISBN 80-7169-550-5.
9. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
10. HORÁKOVÁ, Iveta, et al. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. 233 s. ISBN 8085943999.
11. <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>
12. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
13. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

15. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
16. L'ETANG, Jacquie. *Public relations*. Praha : Portál, 2009. 344 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
17. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
18. *ManagerWeb.cz : HR Management* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100>>.
19. *Marketing a media* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/>>.
20. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* . Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
21. PROVAZNÍK, Václav. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
22. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. ISBN 0-7879-0362-0.
23. *Strategie* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.strategie.cz/>
24. SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.
25. THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1689.
26. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Marketingový a komunikační mix

Obr. č. 2: Logo firmy

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Aktivity práce s informacemi ve firmě (Zdroj: Jana Holá: Interní komunikace ve firmě)

Tab. 2: Komunikační mix v interní komunikaci

Tab. 3: Nástroje interních PR (Zdroj Václav Svoboda: Public relations moderně a účinně, Patrik Janda: Vnitrofiremní komunikace)

Tab. 4: Úrovně firemní kultury

Tab. 5: SWOT analýza interní komunikace

Tab. 6: S-O analýza

Tab. 7: W-O analýza

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam otázek kvantitativního dotazování

Příloha 2: Grafy kvantitativního dotazování

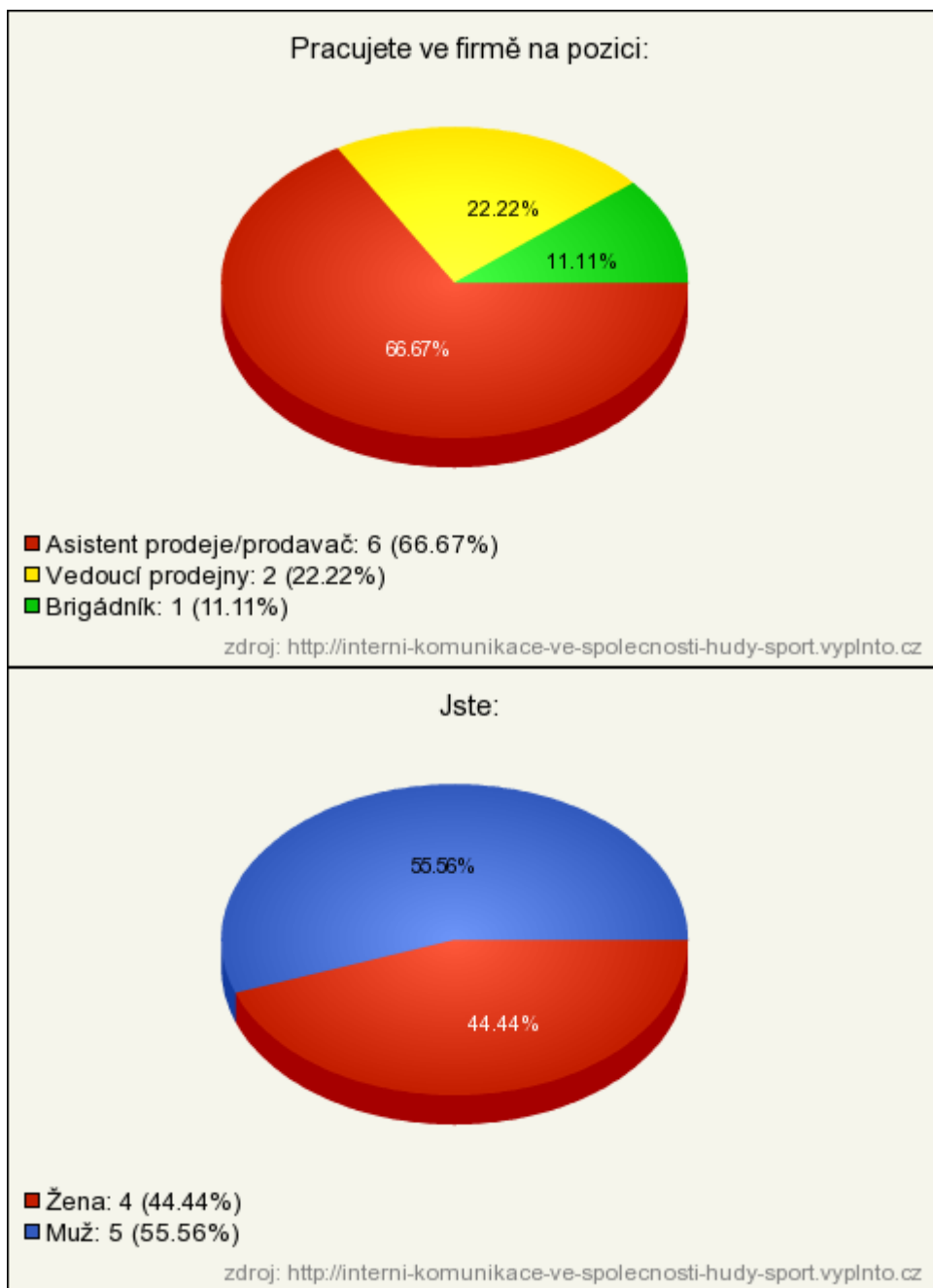
Příloha 3: Seznam otázek pro hloubkový rozhovor

Příloha 4: Seznam otázek pro skupinovou diskusi

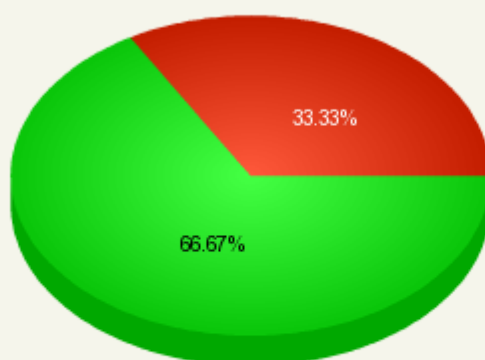
PŘÍLOHA P I: SEZNAM OTÁZEK KVANTITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ

1. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?
2. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?
3. Doporučil byste místo v této firmě svému známému?
4. Znáte hodnoty, které firma vyznává? - Dotazník se větví
5. Jaké hodnoty firma vyznává? Jmenuj aspoň jednu!
6. Jak byste charakterizoval kulturu firmy?
7. Komunikaci s vašimi spolupracovníky hodnotíte jako: (školní známkování)
8. Komunikaci s vaším nadřízeným hodnotíte jako:
9. Domníváte se, že způsob jakým s vámi komunikuje váš nadřízený, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a vaše pracovní chování?
10. Stává se ve vaší firmě, že důležité informace se k vám dostávají neoficiální cestou?
11. Domníváte se, že je interní komunikace ve vaší firmě nastavená dobře? – Dotazník se větví
12. Jaké nedostatky konkrétně vy spatřujete v interní komunikaci firmy?
13. Účastníte se firemních akcí?
14. Ve firmě pracujete na pozici:
15. Jste: (pohlaví)

PŘÍLOHA P2: GRAFY KVANTITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ



Účastníte se firemních akcí?



- ano: 6 (66.67%)
- ne: 3 (33.33%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

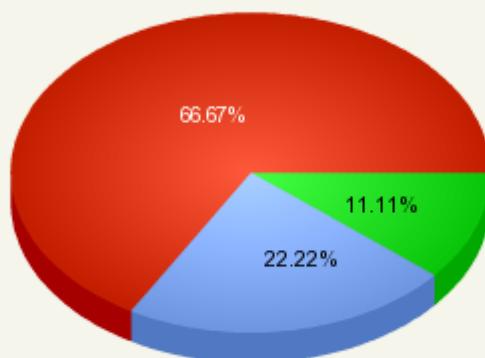
Jaké nedostatky konkrétně vy spatřujete v interní komunikaci?



- Spíše nedůslednost vedení firmy/nadřízeného: 3 (50%)
- Nedostatečné komunikační schopnosti vedení firmy/nadřízeného: 3 (50%)
- Spíše neochota vedení firmy/nadřízeného: 1 (16.67%)
- Nedostatek času: 1 (16.67%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

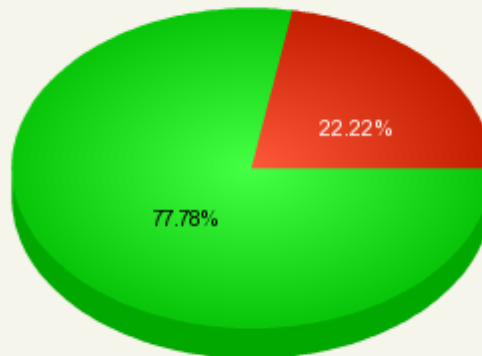
Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře? (Porady, firemní akce, manuály..)



- Ano: 1 (11.11%)
- Nevím: 2 (22.22%)
- Ne: 6 (66.67%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

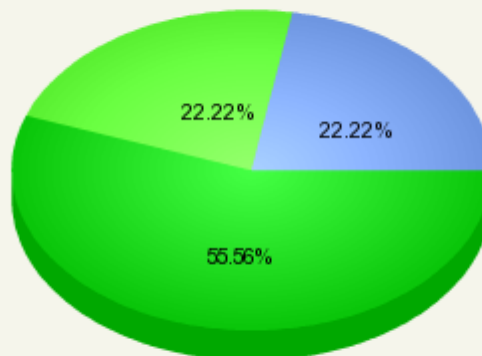
Stává se ve vaší firmě, že důležité informace se k vám dostávají spíše z neoficiálních zdrojů?



■ ano: 7 (77.78%)
■ ne: 2 (22.22%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

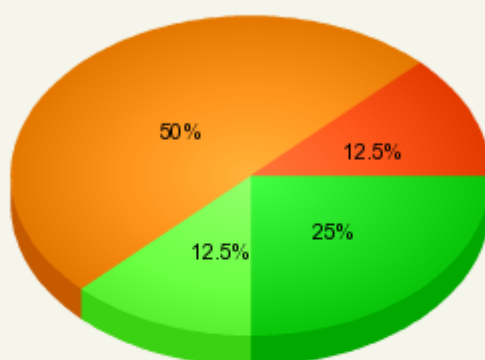
Domníváte se, že způsob, jakým s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a vaše pracovní chování?



■ souhlasím: 5 (55.56%)
■ spíše souhlasím: 2 (22.22%)
■ nevím: 2 (22.22%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

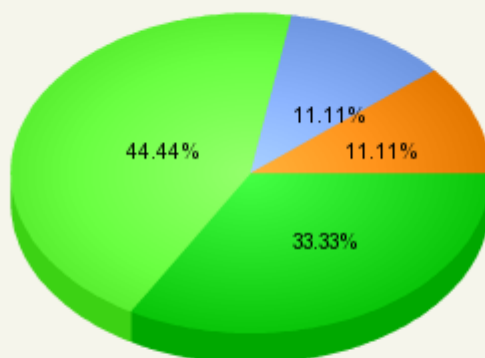
Komunikaci s vaším nadřízeným hodnotíte jako: (školní hodnocení)



- 1: 2 (25%)
- 2: 1 (12.5%)
- 4: 4 (50%)
- 5: 1 (12.5%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

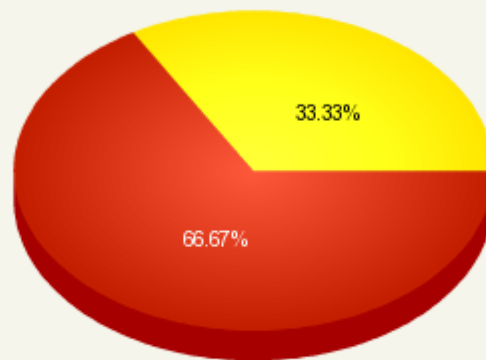
5. Komunikaci s vašimi spolupracovníky hodnotíte jako: (školní hodnocení)



- 1: 3 (33.33%)
- 2: 4 (44.44%)
- 3: 1 (11.11%)
- 4: 1 (11.11%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

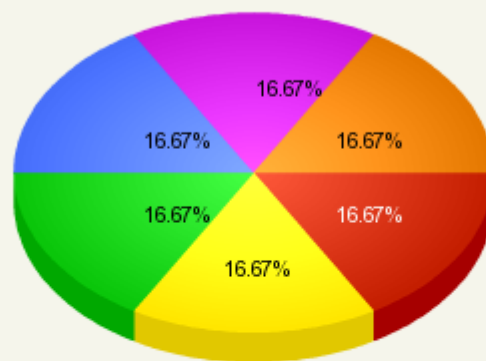
Jak byste charakterizoval/a kulturu firmy?



- Nízká úroveň: 6 (66.67%)
- Průměrná úroveň: 3 (33.33%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

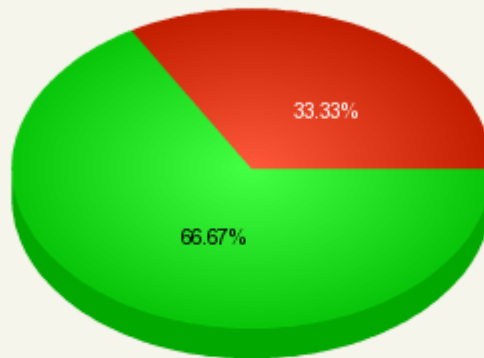
Jaké hodnoty firma vyznává? Jmenuj aspoň jednu.



- Kamarádství: 1 (16.67%)
- PŘÍRODA: 1 (16.67%)
- zákazník náš pán, vysoká kvalita nabízeného zboží: 1 (16.67%)
- pevná pravidla a kamarádství: 1 (16.67%)
- lezení: 1 (16.67%)
- chaos: 1 (16.67%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

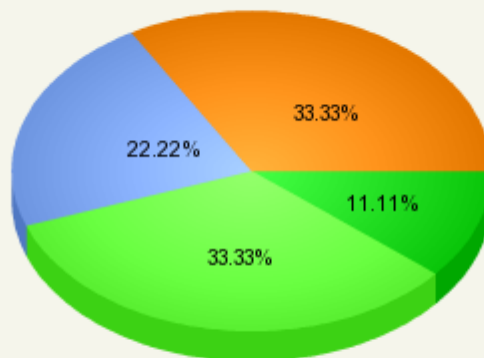
Znáte hodnoty, které firma vyznává?



- Ano: 6 (66.67%)
- Ne: 3 (33.33%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

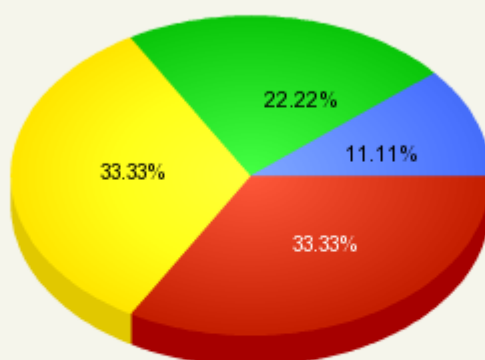
2. Doporučil/a byste pracovní místo v této společnosti svému známému?



- souhlasím: 1 (11.11%)
- spíše souhlasím: 3 (33.33%)
- nevím: 2 (22.22%)
- spíše nesouhlasím: 3 (33.33%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

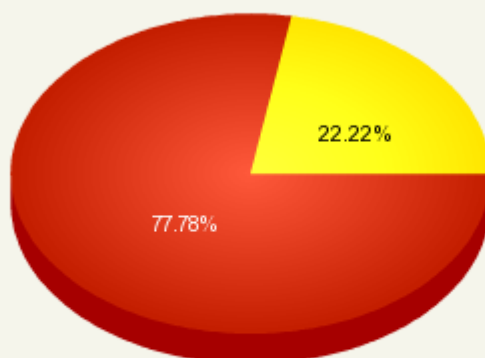
Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?



- Ano, ale nijak se tím nechlubím: 3 (33.33%)
- Ne: 3 (33.33%)
- Nevím: 2 (22.22%)
- Ano, jsem na to pyšný/á: 1 (11.11%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

1. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?



- 1-5 let: 7 (77.78%)
- Více než pět let: 2 (22.22%)

zdroj: <http://interni-komunikace-ve-spolecnosti-hudy-sport.vyplnto.cz>

PŘÍLOHA P3: SEZNAM OTÁZEK HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?
2. Jste s prací spokojený?
3. Je podle vašeho názoru komunikace ve firmě na dobré úrovni?
4. Máte prostředky k motivaci zaměstnanců?
5. Jakým způsobem je motivujete?
6. Účastníte se firemních akcí?
7. Jste spokojený s průběhem akcí?
8. Využíváte nástěnku jako komunikační médium?
9. Líbilo by se vám využívat firemní intranet?
10. Jaké hodnoty jsou vám blízké?
11. Shodují se s hodnotami, které vyznává vaše firma?
12. Co byste zlepšil na celkovém fungování komunikace ve firmě?

PŘÍLOHA P4: SEZNAM OTÁZEK PRO SKUPINOVOU DISKUZI

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?
2. Jste s prací spokojený?
3. Je podle vašeho názoru komunikace ve firmě na dobré úrovni?
4. Co byste na komunikaci zlepšili?
5. Jaké vyznáváte životní hodnoty a postoje?
6. Shodují se s hodnotami, které vyznává firma?
7. Účastníte se firemních akcí?
8. Proč ano, proč ne?
9. Jaké další akce byste uvítali?
10. Jste spokojeni s úrovní komunikace ve vašem pracovním týmu?
11. Máte dostatek aktuálních informací od managementu firmy?
12. Cítíte se dostatečně motivováni?
13. Co vás nejvíc v práci motivuje?

