

# **Interní komunikace stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o.**

Iveta Koutná

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta KOUTNÁ**  
Osobní číslo: **K08415**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Interní komunikace stavební firmy GEMO  
OLOMOUC, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na využití PR nástrojů v rámci interní komunikace, zohledněte specifika stavebního trhu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené firmě.
3. Zpracujte marketingový průzkum s cílem změřit úroveň interní komunikace a využití nástrojů PR ve zvolené firmě.
4. Vyvodte závěry průzkumu a na základě zjištěných dat navrhnete kroky, vedoucí ke zlepšení interní komunikace v dané firmě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M., Firemní komunikace a řízení reputace. 1. vyd. Brno, Masarykova univerzita 2006, počet stran 129, ISBN 80-210-4104-8**

**HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno, Computer press 2006, počet stran 170, ISBN 80-251-1250-0**

**KOTLER, P., Moderní marketing, 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, počet stran 1048, ISBN 978-80-247-1545-2**

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

**SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2006, počet stran 244, ISBN 80-247-0564-8**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**13. května 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 25.2.2011 .....

NETA KOUBINA, Kuba  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce analyzuje úroveň interní komunikace a využívání PR nástrojů ve zvolené firmě. První část práce vymezuje teoretická a praktická východiska, náměty a metody v oblasti interní komunikace PR pro následnou analýzu. Druhá kapitola analyticko - praktická část je složena z identifikace zkoumané firmy, dále z popisu metodiky vlastního průzkumu na základě kompilátu teoretické rešerše a praktického kontextu. Součástí druhé kapitoly je i rozbor získaných dat z prováděného šetření, hledání odpovědí na výzkumnou otázku, definování závěrů šetření a předložení návrhů doporučení managementu analyzované firmy k posílení silných stránek a k eliminaci případných slabých stránek interní komunikace v organizaci.

Klíčová slova: Interní komunikace, public relations, interní PR, marketingový výzkum, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

This Bachelor's thesis analyses the level of internal communication and the use of PR tools in the selected company. The first part defines the theoretical and practical background, and the PR internal communication suggestions and methods for analysis. Chapter 2, the analytical-practical part, is comprised of the identification of the selected company, the description of the research methods on the basis of the compiled theoretical search, and practical context. Chapter 2 also includes analysis of the data obtained in the research, search for the answers to the research question, definition of the conclusions, and formulation of the recommendations for the company's management in order to reinforce the strengths and eliminate the weaknesses, if any, in their internal communication.

Keywords: internal communication, public relations, internal PR, marketing research, SWOT analysis.

Poděkování:

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

Dále bych ráda touto cestou poděkovala vedení společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. za vstřícný přístup a za poskytnutí mnoha věcných informací a rad v rámci analytické části bakalářské práce a také mé rodině za trpělivost a vyjádřenou podporu.

Čestné prohlášení:

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    UVEDENÍ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....	11
1.1.1    Veřejné mínění, image a corporate identity - východiska PR .....	12
1.1.2    Definice pojmu public relations .....	13
1.1.3    Sociálně psychologické roviny realizace public relations .....	14
1.1.4    Význam public relations.....	15
<b>2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>17</b>
2.1    CHARAKTERISTIKA INTERNÍCH PR .....	17
2.2    CÍLE EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.3    ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	20
2.4    NÁSTROJE INTERNÍCH PUBLIC RELATIONS.....	20
2.5    INTERNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA .....	21
2.6    SPECIFIKA KOMUNIKACE PR VE STAVEBNICTVÍ.....	22
2.6.1    PR aktivity stavebních firem .....	22
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>24</b>
3.1    DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	24
3.2    DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	24
3.2.1    Dotazník .....	25
3.3    FORMULACE HYPOTÉZ.....	26
3.3.1    Orientační analýza.....	26
3.4    SWOT ANALÝZA.....	27
<b>4 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE</b> .....	<b>28</b>
4.1    CÍLE PRÁCE .....	28
4.2    HYPOTÉZY PRÁCE.....	28
<b>II ANALYTICKO - PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.</b> .....	<b>30</b>
5.1    IDENTIFIKACE ORGANIZACE.....	30
5.1.1    Filozofie společnosti .....	31
5.1.2    Firemní kultura.....	31
5.1.3    Organizační struktura firmy .....	33
5.2    INTERNÍ KOMUNIKACE FIRMY .....	33
5.2.1    Zásady interní komunikace .....	33
5.2.2    Komunikační standardy firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. ....	33
<b>6 METODIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>36</b>

6.1	ÚČEL STUDIE .....	36
6.2	CÍLE VÝZKUMU .....	36
6.3	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ, TERMÍN A ZPŮSOB OSLOVENÍ.....	36
6.4	ZVOLENÁ METODOLOGIE .....	37
6.4.1	Konstrukce dotazníku.....	37
6.4.2	SWOT analýza .....	38
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM A PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY VÝZKUMU .....	39
<b>7</b>	<b>VLASTNÍ ŠETŘENÍ V GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.....</b>	<b>40</b>
7.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	40
7.2	SWOT ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ.....	46
7.3	VERIFIKACE HYPOTÉZY .....	47
7.4	ZÁVĚRY ŠETŘENÍ.....	48
7.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

Význam komunikace jako strategického nástroje při budování značky se stále více dostává do povědomí českých firem. Pozitivní image je důležitým předpokladem jejich konkurenceschopnosti a právě úroveň firemních aktivit public relations do značné míry určuje, jak je organizace vnímána veřejností. „Kvalita firemního PR se často přirovnává ke stromu rostoucímu v deštném pralese. Čím kvalitnější je PR, tím výše se nachází jeho koruna a daří se jí prodírat jednotlivými patry,“ (Panešová, 2011, [on-line]) popisuje obrazně význam kvalitních PR Panešová. Budování dobré pověsti však nepředstavují jen pompézní články v novinách, tedy komunikaci firmy s vnější veřejností, ale zejména vytvoření dobré atmosféry uvnitř organizace. Bohužel, praxe stále ukazuje, že tato část komunikačních aktivit je slabinou u většiny českých firem. Její význam z marketingového hlediska je stále nedoceňován i přesto, že interní komunikace je považována za kořeny firemních aktivit public relations a „strom vyrostle pouze tak vysoko, jak dobré bude mít kořeny,“ (Panešová, 2011, [on-line]) uvádí dále Panešová. Proto je třeba si uvědomovat nutnost vytvoření souladu interních a externích PR v organizaci a zejména skutečnost, že opomíjení významu interních PR může zničit i dobře vybudované public relations exteri a negativně působit na celkový image podniku.

Výběr tématu bakalářské práce vycházel nejen z mého zájmu o oblast PR z hlediska mé pracovní profese a získaných poznatků o této problematice v rámci mého bakalářského studia Marketingových komunikací na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, ale i z mého přesvědčení, že sofistikovaně realizované public relations napomáhají k úspěchu organizace v dnešním hyperkonkurenčním podnikatelském světě. Zejména pak komunikační politika firem, realizovaná prostřednictvím svých zaměstnanců. Jsem zcela ztotožněna s tvrzením Václava Svobody, jež současně představuje hlavní myšlenku, o kterou se opírá má bakalářská práce a které zní: že „opravdovým základem pozitivního podnikového image je pozitivní podnik“ (Svoboda, 2006, str. 86) a předpokladem k naplnění tohoto stavu je funkční vnitropodniková komunikace.

Výzkum na téma interní komunikace jsem se rozhodla provést ve stavební firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., ve které pracuji na pozici asistentky generálního ředitele společnosti a již několik let je mou náplní práce i reklama a aktivity firmy v oblasti externích public relations. Analyzovaná firma působí na trhu více jak dvacet let, vybudovala si silné povědomí nejen u odborné veřejnosti a zařadila se k předním firmám ve stavebním

odvětví v ČR. O vysokém image stavební společnosti mj. svědčí i ta skutečnost, že v období hospodářské recese, i přes její dopad právě na stavební odvětví, má zajištěný výrobní program a doposud nebyla nucena provádět reorganizační změny doprovázené snižováním stavu vlastních zaměstnanců.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je změřit úroveň interní komunikace a využití PR nástrojů ve stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro jejich odstranění. Objektem šetření budou THP zaměstnanci stavební firmy a vlastní průzkum bude realizován při využití jednoho z nástrojů marketingových výzkumů - elektronického dotazníku. V bakalářské práci budou využity mé teoretické znalosti, získané tříletým studiem marketingových komunikací na FMK UTB ve Zlíně a samostudiem odborné literatury ke zkoumané problematice. Dále pak informace o firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., poskytnuté jejími zástupci, včetně firemních materiálů, jakož i vlastní zkušenosti s analyzovanou firmou z pozice jejího zaměstnance.

Text předkládané bakalářské práce je rozdělen do dvou kapitol. První kapitola představuje vymezení teoretického základu, který se pojí k výzkumné otázce, včetně formulace hypotézy pro následný výzkum. Druhá kapitola analyticko - praktická část je složena z představení stavební firmy, dále pak z vymezení metodiky vlastního průzkumu na základě kompilátu teoretické rešerše a praktického kontextu. Součástí druhé kapitoly je i rozbor získaných dat z prováděného šetření, hledání odpovědí na výzkumnou otázku, definování závěrů šetření a předložení návrhů doporučení managementu analyzované firmy k eliminaci případných slabých stránek interní komunikace stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace se stává fenoménem dneška. Firmy s moderním přístupem k řízení přestávají nahlížet na interní komunikaci jako na čistě vnitrofiremní záležitost. Komunikaci se svými zaměstnanci považují za klíčový strategický prvek řízení organizace. „Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace.“ (Holá, 2006, s. 19) Ve firmách, kde je nefunkční interní komunikace, jsou obecně shledávány slabší vazby se zaměstnanci, snížená produktivita práce, zhoršená pracovní docházka, častější výskyt pracovních nepokojů a vyšší fluktuace zaměstnanců. Efektivní vnitrofiremní komunikace je odrazem úrovně dennodenní manažerské práce a výrazným znakem vyspělosti vnitřní kultury organizace. Posiluje prosperitu firmy a představuje stabilizační faktor v méně příznivých dobách organizace.

Z marketingového hlediska je vnitrofiremní komunikace označována jako *interní public relations*. Kvalita a propracovanost marketingové strategie je v podnikovém světě samozřejmostí a konkurenční boj se přenáší zejména do vnitřního uspořádání podniku. Dobré firmy si dnes stále více uvědomují důležitost lidského kapitálu v růstu jejich konkurenceschopnosti. Vlastní zaměstnance nevnímají pouze jako hlavní potenciál firmy z hlediska jejich pracovního výkonu, ale zejména jako své spojence, kteří významně přispívají k šíření dobrého jména organizace, tedy k budování pozitivního podnikového image. Zaměstnanci se tak stávají vnitřními zákazníky firmy a jednou ze stěžejních složek marketingového prostředí podniku, tedy objektem marketingových komunikačních aktivit organizace *interních public relations*.

### 1.1 Uvedení do zkoumané problematiky

„*Interní public relations* - označované rovněž jako *Human Relations*, *Labour Internal Relations*, *Employee Relations* nebo krátce *Internals* – platí v evropském chápání za pevnou součást všeobecných *public relations*. (Svoboda, 2006, s. 86) Samotný pojem *public relations* je zpravidla vnímán nejen laickou, ale i odbornou veřejností jako vztahy s veřejností, tedy z jeho doslovného překladu. Takové pojetí PR však označuje Ftorek jako

zavádějící a plně nevystihující šíří této komunikační aktivity a jejích činností. (Ftorek, 2009, s.11)

Pochopení podstaty a významu pojmu public relations považuji za důležitý předpoklad úspěšného naplnění cíle této bakalářské práce, a proto je nutné nejprve vymežit pojem public relations a jeho činnosti v širších souvislostech.

### 1.1.1 Veřejné mínění, image a corporate identity - východiska PR

Nelze než souhlasit s výrokem V. Svobody, že s pojmy veřejné mínění, image a corporate identity se dnes běžně setkává nejen odborná, ale i stále více široká veřejnost. V oblasti marketingových komunikací představují tři východiska, od nichž se odvíjí podstata PR a bez pochopení významu „těchto tří fenoménů by nebylo možné proniknout do hloubky problematiky public relations.“ (Svoboda, 2006, s. 14)

*Veřejné mínění* doposud postrádá univerzální definici a obecně jej lze charakterizovat jako názory, postoje a nálady, které mají odezvu ve společnosti. Je dáno společenstvím zájmů, znalostí a tradic a vytváří se jen k významným podnětům. Nemůžeme jej považovat za přesné rozumové poznání, protože obsahuje prvky subjektivnosti, přibližnosti a dojmovosti a současně je ovlivnitelné mnoha způsoby, jako např. projevy politiků, manipulací demagogů, působením opinion leaders a zejména masmédií. (Svoboda, 2006, s. 14)

„*Image* spojuje všechny představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění, kterým mohou být subjekty nebo objekty, například osoby, země nebo města, instituce nebo organizace a firmy s jejich aktivitami určenými pro veřejnost“ (Svoboda, 2006, s. 15), takto charakterizuje pojem image V. Svoboda.

*Corporate identity* neboli forma identifikace společnosti. Představuje koncepci vlastní dlouhodobé filozofie organizace založené na jejím promyšleném, účinném a jednotném vystupování a chování na veřejnosti za účelem formování firemního image. (Svoboda, 2006, s. 16)

Souvislost veřejného mínění, image, corporate identity s public relations je zcela zřejmá. Na základě promyšlené dlouhodobé filozofie, založené na účinném a jednotném chování (corporate identity) by organizace měly dosáhnout svého cíle, tj. vytvořit pozitivní image společnosti. PR usilují o přízeň veřejného mínění a pozitivní image organizace je základem úspěšného naplnění záměrů public relations a současně i cílem snažení komuni-

kačních aktivit organizace. Corporate identity je pak důležitým činitelem k vytváření firemního image a třetím východiskem public relations.

### 1.1.2 Definice pojmu public relations

Existuje velmi mnoho a rozmanitě pojatých definicí public relations. Jednoznačné vymezení tohoto pojmu a jeho uplatňování v odborné terminologii je dle Václava Svobody, autora odborné publikace *Public relations moderně a účinně*, nemožné, a to zejména z důvodů obširnosti cílů, aktivit, technik, forem a dalších prvků PR. (Svoboda, 2006, s. 16)

Nereálnost vytvoření jednotné definice PR potvrzuje i další z autorů odborných publikací, zabývajících se problematikou public relations, Petr Němec, který poukazuje na mnohostrannost přístupů v hledání a formování definice public relations a tím logicky zdůvodňuje nutnost odlišení určitých termínů (např. styk s veřejností, veřejné záležitosti a vztahy mezi subjekty). Samotný pojem public relations ve své knize *Integrovaná komunikace korporací* vymezuje následovně:

„PR je nástroj, který se zaměřuje na vytváření a řízení komunikačních procesů mezi podniky, organizacemi a institucemi a do skupin rozčleněné veřejnosti s cílem dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry na základě vyrovnání zájmů všech zúčastněných.“ (Němec, 2006, s. 10)

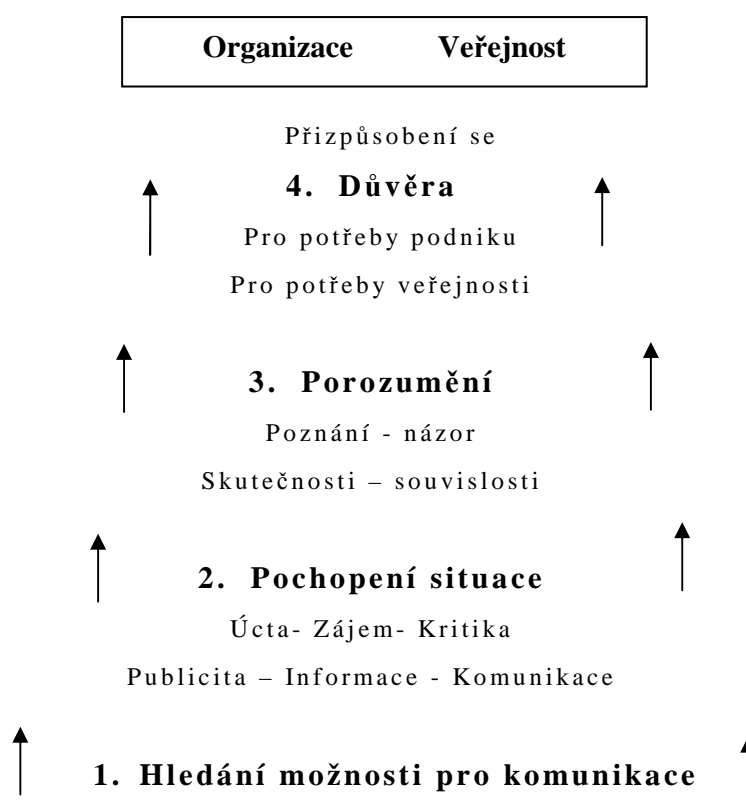
S ohledem na výzkumnou otázku této bakalářské práce se přikláním k definici V. Svobody, který komunikační aktivitu PR charakterizuje takto:

„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 vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace také uplatňují jako nástroj svého managementu.“ (Svoboda, 2006, s. 17)

Vnější se rozumí ta část zainteresované veřejnosti, která stojí vně podniku (např. zákazníci, dodavatelé, finanční ústavy, politické strany, vzdělávací instituce, zájmové organizace atd.). Vnitřní neboli interní veřejnost je prvotně tvořena firemními zaměstnanci, ale patří sem i akcionáři, dodavatelé, zákazníci a nejbližší okolí.

### 1.1.3 Sociálně psychologické roviny realizace public relations

Jak vyplynulo z výše uvedených definic, úkolem public relations je formou vzájemného dialogu usilovat o přízeň veřejného mínění a napomáhat sladit zájmy organizace se zájmy veřejnosti. Ideální postup k dosažení souladu představuje sociálně psychologický model působení public relations Obr. 1 - PR pyramida. (Svoboda, 2006, s. 18)



Obr. 1 - PR pyramida

Zdroj: SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*, s. 18.

#### 1.1.4 Význam public relations

V posledním desetiletí prochází naše společnost prudkým vývojem, doprovázeným řadou nenadálých změn, a to jak v mezilidských vztazích, tak zejména ve vztazích obchodních. Svoboda tento fakt demonstruje na příkladu globalizace, která na jedné straně dokáže přinést hospodářský rozvoj tam, kde dosud vládla bída nebo nedostatek, současně však na jiném zeměpisném místě umí vyvolat ztrátu pracovních příležitostí, doprovázenou vznikem konfliktů ne-li přímo krize. Složitost dnešního vývoje spatřuje do značné míry i v počtu a vzájemně konkurujících si požadavcích na omezené hmotné a duchovní zdroje, jakož i počet diametrálně odlišných názorů na řešení společenského rozvoje, které mnohokrát vyostřují rozpory mezi zainteresovanou veřejností. „Proto nastupují do dění ve společnosti PR, aby vytvářely komunikační kanály, vysvětlovaly situace a problémy, srovnávaly pohledy na věc a koordinovaly společné zájmy,“ uvádí Svoboda. (Svoboda, 2006, s. 18)

Lesly, další z odborníků v oblasti PR, zdůrazňuje pozitivní vliv public relations na celkovou stabilitu naší společnosti, která je odvislá od míry schopnosti „...uvést do rovnováhy množství společenských, politických a kulturních sil, které jsou podmíněny skupinovými postoji.“ (Svoboda, 2006, s. 17)

Němec pak význam public relations vymezuje jako společensko-politický nástroj ke snížení napětí mezi celospolečenskými a dílčími zájmy jednotlivých skupin společnosti. „Má trvalý charakter a vyžaduje proto trvalé korekce, což představuje nikdy nekončící proces,“ uvádí Němec. (Svoboda, 2006, s. 17)

Význam public relations a jejich poslání v soudobé společnosti je více než zřejmý. Potřebu otevřené komunikace mezi organizacemi a veřejností za účelem získání její podpory při řešení stále složitějších problémů, jakož i její ochoty přijímat aktuální myšlenky, tržní produkty a společenské trendy, potvrzuje i neustálý rozvoj této sociálně komunikační disciplíny nejen ve světě, ale i u nás. Svoboda uvádí, že od roku 1989 se public relations nesmazatelně zapsaly do života české společnosti jak v marketingové, tak i v nepodnikatelské oblasti.

V současné době public relations aktivně vstupují do řízení firem či organizací, představují strategický nástroj firemního managementu. „Forma dvousměrné symetrie působení vztahů mezi organizací a veřejností je modelem současnosti“ (Svoboda, 2006, s. 50) a firmy si stále více uvědomují, že bez promyšlené a strategicky řízené komunikace zamě-



řené nejen na vnější, ale zejména na vnitřní veřejnost, se lze v současné složité tržní ekonomice jen těžko prosadit.

Tendenci růstu významu interních PR v soudobé společnosti dokazují i výsledky Evropského komunikačního výzkumu 2010, který každoročně organizuje Evropská asociace PR, vzdělávání a výzkumu a Evropská asociace komunikačních ředitelů. Z analýzy odpovědí 1955 PR profesionálů ze 46 evropských zemí na téma předpokládaného posunu v oboru public relations, jednoznačně vyplynulo, že jednou ze tří oblastí public relations, které získají na důležitosti, je právě interní komunikace. (Němečková, 2011, [on-line]) Dalším důkazem uvědomění si významu vnitrofiremní komunikace v české společnosti je vznik Institutu interní komunikace v ČR, jehož hlavním cílem je vytvoření neformálního diskusního sdružení odborníků nejen z oblasti interní komunikace, ale i z oblastí interní komunikace příbuzných.

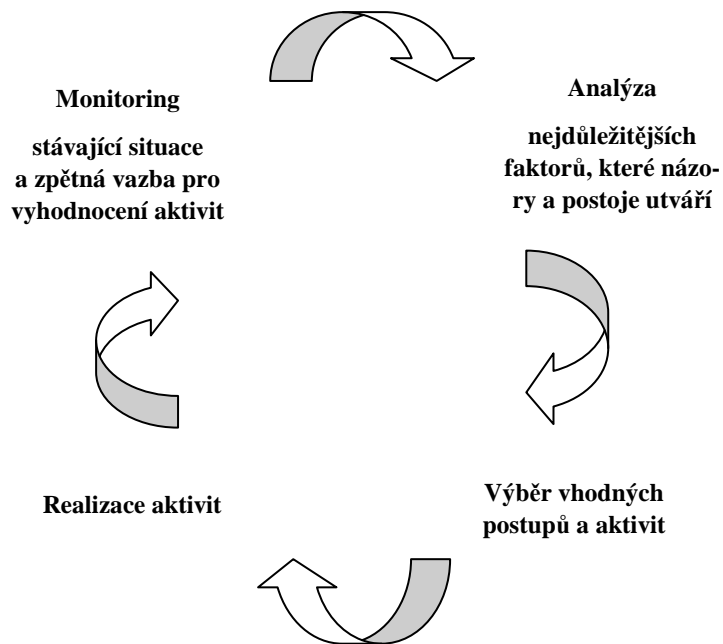
## 2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Komunikace s vlastními zaměstnanci, tedy s vnitřní veřejností, je pro firmu stejně důležitá jako komunikace s veřejností vnější. Úroveň informovanosti pracovníků se odráží nejen na jejich ochotě dát své práci více než profesní dovednosti, stejně tak posiluje jejich loajalitu a důvěru k firmě, jakož i jejich pocit sounáležitosti s ní. Jen zaměstnanec dobře informovaný o cílech společnosti, o jejích vizích, úspěších či případných neúspěších důvěřuje svému zaměstnavateli a motivací pro jeho práci není jen finanční odměna, ale zejména vědomí, že je nepostradatelnou součástí právě této firmy s přímým vlivem na její budoucí vývoj. Cíle firmy se stávají jeho vlastními cíli, je ochoten do své práce vložit navíc své srdce, zapojit emoce. K naplnění této skutečnosti, aby zaměstnanci pomáhali stavět „firemní katedrálu“, významně napomáhá jeden z nástrojů marketingových komunikací *interní public relations*.

### 2.1 Charakteristika interních PR

Vnitřní prostředí firmy, sestávající z interní veřejnosti, tedy zaměstnanců, akcionářů, zákazníků a nejbližšího okolí, je jedním z cílů marketingových aktivit organizace. Nej důležitější skupinu interních public relations pak představují firemní zaměstnanci a většina aktivit se zaměřuje právě na ně. V rámci realizace interních PR se firma soustředí nejen na informovanost svých pracovníků, ale zejména intenzivně působí na změnu jejich postojů za účelem vytvořit pozitivní vztah zaměstnanců k podniku a také k jeho předmětu činnosti. Od pouhé informovanosti postupně přechází k dosažení vzájemného přizpůsobení, tedy k vytvoření souladu mezi cíli organizace a vlastními cíli jejích zaměstnanců.

Interní public relations stejně jako externí představují ve firmě strukturovaný proces, který tvoří sled a cyklus stále dokola se opakujících aktivit: monitoring, analýza, výběr vhodných postupů a konkrétních aktivit, jejich realizace a vyhodnocení na základě zpětné vazby viz Obr. 2 - Schéma procesu aktivit interních PR ve firmě.



Obr. 2 - Schéma procesu aktivit interních PR ve firmě

Zdroj: HOLÁ, J. [online]. Dostupné z WWW:

<[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35453/1/HolaJ\\_Interni%20Public\\_2007.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35453/1/HolaJ_Interni%20Public_2007.pdf). >.

Firma prostřednictvím realizace interních PR nepůsobí jen přímo na formování názorů a postojů pracovníků, ale i nepřímo přes vnější komunikaci, image a reputaci jako odraz toho, jak je firma vnímána vnějším okolím. Zaměstnanci jsou neustále konfrontováni s názory na jejich firmu, výrobky či služby. Stávají se tak hlavními referenčními zdroji a svými zkušenostmi ovlivňují vnímání firmy širokou veřejností. Jsou tedy významnými spoluvůrci firemního image.

Vytvořit pozitivní soulad ve vnitřním prostředí organizace a napomáhat tak k budování pozitivního image firmy či organizace je bezesporu hlavním úkolem interních PR. Svoboda však upozorňuje na další významné funkce, které se interním PR připisují v Evropě: „Kulturní odpovědnost podniku jako nosný motiv podnikové práce s veřejností oproti institucím moderní průmyslové společnosti a jejich lidí.“ (Svoboda, 2006, s. 86)

## 2.2 Cíle efektivní interní komunikace

I přesto, že interní komunikace se stává fenoménem dnešní doby a stojí v centru pozornosti dnešních podniků, většina zaměstnanců má pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být efektivnější. Kritický pohled na úroveň komunikace je shledáván jak na straně managementu, který tvrdí, že zaměstnanci neradi vyjadřují své názory, tak u samotných zaměstnanců, kteří jsou v hodnocení ještě kritičtější a jako hlavní důvod své nespokojenosti uvádí, že je nikdo neposlouchá. Rozdílné chápání obsahu interní komunikace je považováno za hlavní příčinu její nefunkčnosti ve vnitřním prostředí firmy. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126)

Pokud vyjdeme z názoru Václava Svobody, že při určování cílů PR je nutné respektovat skutečnost, že „opravdovým základem pozitivního image je pozitivní podnik“ (Svoboda, 2006, s. 86) a předpokladem k jejímu naplnění je funkční vnitropodniková komunikace, je bezesporu zejména odpovědností managementu hledat cesty, aby komunikace uvnitř firmy byla na dostatečné úrovni a přispívala tak k naplnění cílů interních PR, a tedy i k celkovému úspěchu organizace.

Jaké cíle by tedy firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace? Holá definuje obecné cíle interní komunikace následovně:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. (Holá, 2006, s. 21)

Konkrétní podoba strategie interní komunikace, včetně definování cílů se logicky odvíjí od specifík oboru, ve kterém firma působí, od jeho velikosti, obchodní strategie, filozofie a řady dalších faktorů.

### 2.3 Zásady interní komunikace

Zásady pro komunikaci s vnitřní veřejností se neliší od komunikačních pravidel s jakoukoliv jinou zájmovou skupinou. Efektivní interní komunikaci netvoří jen nástroje, tedy vše to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Představuje oboustranný interaktivní komunikační proces, kdy hlavní snahou managementu je pochopení názorů a postojů svých zaměstnanců, vzájemná výměna zkušeností a získání zpětné vazby ze všech stran. Firma se nestaví do dominantní pozice, neboť tato není žádoucí pro trvalejší vytvoření dobrého a především vzájemně fungujícího vztahu. Vedení podniku demonstruje skutečně upřímný zájem o každého jednotlivce a jeho aktivní zapojení do všech podnikových procesů, tedy i do tvorby firemní strategie. Zásady interní komunikace jsou založeny na principu otevřenosti, oboustranné diskuze, principu zpětné vazby, pravdivosti, spravedlnosti a příkladu managementu.

### 2.4 Nástroje interních public relations

Informace uvnitř firmy probíhají všemi směry, pomocí různých komunikačních nástrojů a forem. Efektivita komunikačního nástroje souvisí zejména s jeho schopností předat příjemci zprávu včas a srozumitelně, jakož i zajistit zpětnou vazbu. Výběr komunikační formy vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu a nelze obecně stanovit, která z forem je efektivnější. Samotná volba pak zpravidla vychází z manažerských znalostí a zkušeností a má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu. Komunikační formy se dělí na dvě skupiny, a to na komunikaci osobní, ústní neboli komunikaci tváří v tvář a komunikaci přes média. (Holá, 2006, s. 60)

V rámci komunikačních aktivit firem v oblasti interních public relations jsou z bohatého arzenálu prostředků a forem PR nejpoužívanější zejména tyto nástroje:

- Prostředky ústní komunikace (např. rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové pohovory a podniková shromáždění zaměstnanců).
- Prostředky písemné komunikace (např. podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet s rubrikami pro zaměstnance aj.).

- Právně zakotvené prostředky (např. podnikové shromáždění, informující o personální situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv).
- Vizuální a audiovizuální prostředky (např. nástěnky a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či jiné poutače).
- Sociální prostředky (podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří). (Svoboda, 2006, s. 87)

## 2.5 Interní komunikace a firemní kultura

Veřejnost hodnotí organizaci jako celek a svůj názor o ní si nevytváří z toho, co organizace říká nahlas, ale jak se celkově projevuje, tedy podle její firemní kultury. Firemní kultura není předmětem zkoumání mé bakalářské práce, ale její přímá souvislost s interní komunikací je natolik zásadní, že považuji za důležité se o jejich vzájemném vztahu alespoň krátce zmínit.

Samotný pojem firemní kultura lze vyjádřit jako souhrn jevů zahrnující způsob vystupování zástupců firmy, pravidla jejich vzájemné komunikace, firemní design, principy personální politiky, péče firmy o své zákazníky a zaměstnance, ctění či nedodržování etických principů a dobrých obchodních zvyků a mnoho dalších faktorů zejména sociální a psychologické povahy. Ve své podstatě se jedná o vnitřní hodnoty firmy, o jakousi atmosféru a klima v podniku a jejími nejviditelnějšími projevy jsou firemní zaměstnanci. Prostřednictvím svých pracovníků vydává organizace o sobě svědectví směrem k jednotlivým skupinám veřejnosti a základním předpokladem pozitivního vnímání firmy veřejností je vytvoření souladu mezi cíli organizace a jejími zaměstnanci pomocí fungující vnitrofiremní komunikace.

Základním předpokladem pro realizaci interního public relations je jasné stanovení strategických a taktických cílů vnitrofiremní komunikace, a pokud chceme úspěšně komunikovat, je třeba vnímat podmínky konkrétní firmy, její návyky, preferované hodnoty a normy, tedy její firemní kulturu. Vhodně nastavená firemní kultura spolu s interní komunikací jsou významným faktorem, ovlivňujícím pozitivní image firmy, tedy její úspěšnost. Správné využití této synergie pak vytváří jeden z pilířů správného fungování podniku

a umožní firmě přizpůsobovat se proměnlivým potřebám svých klientů a celého trhu. Interní public relations jsou považovány za účinný nástroj řízeného procesu budování silné firemní kultury. Z úrovně firemní kultury pak vychází úroveň interní komunikace a jedním z přínosů silné kultury firmy je usnadnění vnitropodnikové komunikace.

## 2.6 Specifika komunikace PR ve stavebnictví

Cílem komunikačních aktivit ve stavebnictví je získat zakázku či zajistit odbyt svým výrobkům. Ve stavebnictví zakázkového charakteru, ke kterému analyzovaná stavební firma patří, je hlavním komunikačním cílem vytvořit stimulační prostředí tržně obchodní strategie a akviziční politiky pro získání zákazníka či investora. „Podstata komunikace netkví pouze v technice reklamy, způsobu nabídky a formách prodeje, ale v pochopení psychologických a sociologických stránek chování zákazníka, vlastní firmy i konkurence.“ (Pleskač, Soukup, 2001, s. 169) Image stavební firmy je úzce spojován s její identitou, která proniká do povědomí zákazníků, a je zejména ovlivňován působením organizace ve veřejných a společenských strukturách. Základ pak představuje zviditelnění firmy, zvýraznění jejích pozitivních vlastností a konkurenčních výhod a k jejich dosažení obecně napomáhají marketingové komunikační aktivity - public relations. (Pleskač, Soukup, 2001, s. 169)

### 2.6.1 PR aktivity stavebních firem

Public relations ve stavebnictví, jako jeden z nástrojů podporující prodej výrobků a získávání zakázek, jsou obecně považovány za specifické. Jsou zaměřeny na neobchodní činnosti s cílem vytvářet pozitivní vztahy mezi firmou a všemi složkami vnějšího okolí firmy. (Pleskač, Soukup, 2001, s. 180)

Veřejné mínění pak nepředstavuje beztvárovou a indiferentní sílu, ale má trojí rozměr:

- Obecný – nevyhraněné názory, strukturované podle skupinových nositelů ve veřejnosti, tvoří společenské pozadí pro obchod.
- Odborný – profesionální zájem uplatňovaný při obchodních jednáních.

- Laický – vyjadřuje názory na podnik, ale nevyžaduje hlubší poznání a nevyvolává účelové diferencované požadavky. (Pleskač, Soukup, 2001, s. 180)

Public relations ve stavebnictví se projevují souborem identifikačních znaků a aktivit podniků, kterými je firma vnímána širokou veřejností a které představují základ pro přijetí organizace veřejností, a to:

- Corporate identity – tvoří základní charakter a tvář podniku (historie firmy, tradice, firemní kultura, styl podnikání, atd.).
- Corporate design - představuje vizuální styl, jímž se firma prezentuje vůči svému okolí (logo, firemní barvy a grafika).
- Image firmy – je vytvářen řadou činností, které ovlivňují kvalitu a úroveň vnímání firmy jejím okolím, ale také i jejími zaměstnanci (patří sem sponzoring, firemní webové stránky, vydávání firemního časopisu, tiskové konference, rozhovory pro tisk a tisková prohlášení, výroční zprávy a firemní profil).
- Společenské kontakty a obchodní jednání - jako každá firma i subjekt podnikající ve stavebnictví vstupuje do spousty kontaktů se svými obchodními i neobchodními partnery. Úspěšnost jednání, tedy dosažení žádaného výsledku je podmíněno zejména kvalitou přípravy kontaktů a samotného jednání, asertivním chováním a jednáním zástupců firmy, včetně dodržování tzv. trianglu zásad jednání<sup>1</sup> a využívání metody teplooměru vzájemných vztahů<sup>2</sup>. (Pleskač, Soukup, 2001, s. 181)

---

<sup>1</sup> Jednání, respektující princip spravedlnosti, odpovědnosti, vstřícnosti.

<sup>2</sup> Metoda, určující formu a intenzitu partnerských vztahů a obchodních styků v rámci šestiúrovňové stupnice – indiference (netečnost, nezájem), konfrontace, soutěžení, porozumění, volná kooperace, řízená kooperace a ztotožnění. Současně tato metoda představuje analýzu možností dalšího vývoje partnerských vztahů.



### 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Moderní společnosti si uvědomují, že jejich úspěch v současném složitém tržním prostředí se odvíjí od míry orientace na zákazníka a síly marketingového zaměření. Hlavním cílem marketingových aktivit současných firem je vycítit, vykonat a vyplnit přání zákazníka a dosáhnout vysoké úrovně jeho spokojenosti, protože ví, „že pokud se o své zákazníky postarají, podíly na trhu a zisky už přijdou samy.“ (Kotler, 2007, s. 37) K poznání svých zákazníků, jejich potřeb, přání, očekávání či spokojenosti firmy využívají metodologicky propracované nástroje a postupy marketingového výzkumu.

#### 3.1 Definice marketingového výzkumu

Marketingový výzkum obecně představuje efektivní nástroj pro získání empirických informací o situaci na trhu a především o zákaznících firmy. Pro vysvětlení podstaty pojmu „marketingový výzkum“ uvádí Foret dvě následující definice:

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

Informace získané z marketingového výzkumu by se vždy měly opírat o objektivizované a systematické metodologické postupy při respektování specifík složité sociálně-ekonomické reality. (Foret, 2008, s. 6)

#### 3.2 Druhy marketingového výzkumu

Marketingové výzkumy se obecně dělí na primární a sekundární. Sekundární výzkum představuje: „...zpravidla dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum.“ (Foret, 2008, s. 14) Data jsou buď v podobě neagregované, tedy v původní podobě hodnot

zjištěných za každou jednotku, nebo v podobě agregované, což znamená, že hodnoty vlastností jsou již sumarizované za celý soubor, případně statisticky zpracované.

Primární marketingový výzkum zahrnuje ucelený proces, jehož cílem je vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Sběr dat je realizován v terénu. Podle charakteru analyzovaných jevů se člení primární marketingový výzkum na kvalitativní a kvantitativní. „Zatímco kvantitativní výzkum se ptá „*Kolik?*“, kvalitativní výzkum zkoumá „*Proč?*“, zjednodušeně vysvětluje rozdílnost jejich podstaty spoluautor publikace *Moderní marketingový výzkum* Roman Kozel. (Kozel a kol, 2006, s. 120)

- Cílem kvalitativních výzkumů je hlubší poznání motivů chování lidí, to znamená odhalení příčiny jejich chování. Lépe umí odpovědět na otázku „*Proč?*“. Kvalitativní výzkum využívá zejména techniky individuálních hloubkových rozhovorů a skupinových rozhovorů (focus group).
- Cílem kvantitativního výzkumu je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek na co největším počtu respondentů. Bývají časově i finančně náročnější než výzkumy kvalitativní. K využívaným technikám kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment, písemné dotazování, obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření.

### 3.2.1 Dotazník

Dotazník jako nástroj písemného dotazování respondentů představuje jednu z nejvyužívanějších technik kvantitativního výzkumu. Při konstrukci dotazníku je nutné respektovat cíle výzkumu a existuje řada obecných pravidel pro jeho věcné členění, logické řazení a formulování otázek.

Vlastní konstrukce písemného dotazníku je obvykle rozdělena do čtyř základních fází, a to adaptační, kontaktní, fáze k dosažení vytyčeného cíle a závěr dotazování. Úkolem první fáze je vysvětlit cíle výzkumu, vzbudit u respondenta zájem a motivovat ho. V rámci druhé fáze je dotazovaný postupně uváděn do zkoumaného problému prostřednictvím jednoduchých, avšak výstižných otázek. Třetí fáze slouží ke sběru informací pro řešení daného problému, kontrolu pravdivosti odpovědí, jakož i k udržení zájmu respondenta a kontrole, zda patří k cílové skupině. Závěr dotazování dává oslovenému prostor k vyjádření jeho vlastního názoru.

V rámci dotazování jsou využívány různé typy otázek, které členíme dle obsahu, formy a funkce. Otázky podle obsahu dále dělíme na ty, pomocí kterých získáme identifikační údaje respondentů, a ty, které poskytují psychologické proměnné. Otázky podle jejich funkce členíme na filtrační a kontrolní a otázky dle formy pak na otevřené, uzavřené a polouzavřené, kdy zvláštním typem uzavřených otázek k měření postojů respondenta jsou tzv. škály<sup>3</sup>.

### 3.3 Formulace hypotéz

Zahájení marketingového výzkumu je podmíněno zejména určením zkoumaného problému, definováním cíle výzkumu a formulací pracovních hypotéz. Správná formulace pracovních hypotéz přispívá k optimalizaci informačních údajů, vytvoření nástroje šetření, jakož i k lepší interpretaci výsledků. Pracovní hypotézy lze charakterizovat dle Kozla a kol. jako „vyslovení předpokladů o povaze zjišťovaných stavů. Představují formulaci, resp. strukturu jednotlivých alternativ odpovědí na otázky výzkumu.“ (Kozel a kol., 2006, s. 74) Hlavním úkolem pracovních hypotéz je pak ověřování souvislostí mezi proměnnými.

#### 3.3.1 Orientační analýza

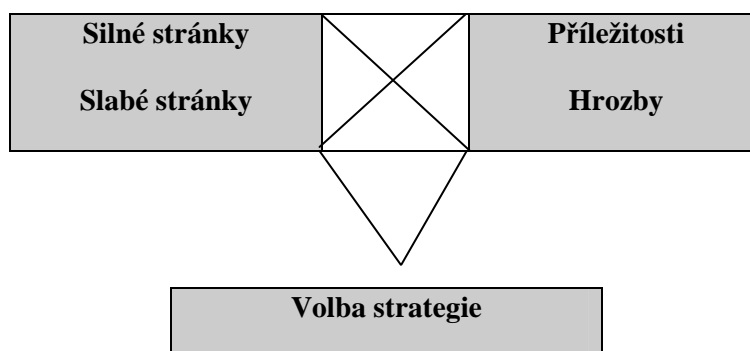
Orientační analýza je ta část výzkumného procesu, která přispívá k ověření správnosti definovaných pracovních hypotéz. Jedná se o neformální shromáždění všech dostupných informací a názorů, které jsou důležité pro řešení analyzovaného problému. Orientační analýza využívá neformálních kontaktů a informovaných lidí, kteří znají prostředí zkoumané firmy, a jsou tedy zasvěceni do zkoumané problematiky (např. firemní zaměstnanci). Další informace nalézá také v literatuře, případně u konkurence. Ověření správnosti formulací pracovních hypotéz pomocí orientační analýzy mění jejich status - stávají se z nich hypotézy konečné. (Kozel a kol., 2006, s. 76)

---

<sup>3</sup> Metoda škálování nám umožňuje efektivně změřit intenzitu jednotlivých složek postoje respondentů, a to složku kognitivní, emotivní a konativní.

### 3.4 SWOT analýza

Metoda SWOT představuje jednoduchý nástroj pro tvorbu firemní strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace s cílem zachovat nebo zlepšit její konkurenceschopnost. Úspěšná strategie neutralizuje hrozby, očekávané z vnějšího prostředí a umožňuje využít budoucích příležitostí a silných stránek. Současně odstraňuje nebo neutralizuje slabé stránky firmy.



Obr. 3 – Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*, s. 428.

Podstatou metody SWOT je kombinace:

- silných stránek podniku (Strengths);
- slabých stránek podniku (Weaknesses);
- příležitostí okolí (Opportunities);
- hrozeb okolí (Threats). (Veber a kol, 2007, s. 428)

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

## **4 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE**

### **4.1 Cíle práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je změřit úroveň interní komunikace a využití nástrojů PR ve stavební firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro jejich odstranění.

### **4.2 Hypotézy práce**

Hypotéza práce zní: „Efektivní interní komunikace je základem fungující organizace“ a bude verifikována v rámci analýzy zvolené společnosti.

## **II. ANALYTICKO - PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.

### 5.1 Identifikace organizace

Stavební firma GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. provádí na klíč kompletní výstavbu v oboru pozemního stavitelství. Hlavním předmětem její činnosti je realizace staveb občanských, průmyslových a bytových. Zaměřuje se také na projektovou, inženýrskou, a zejména na developerskou činnost. Firma GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. byla založena v prosinci roku 1990. Sídlo společnosti je v Olomouci, avšak její působnost zahrnuje území celé České republiky a koncem roku 2008 rozšířila svůj předmět činnosti také na Slovensko. V současné době zaměstnává cca 500 vlastních pracovníků, při obratu za r. 2010 cca 3 miliardy Kč. Vysoká kvalita staveb, ohleduplnost k životnímu prostředí a dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou základní priority firmy. GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je držitelem certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 a systému certifikovaných stavebních dodavatelů č. 11/2010 v souladu se zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. (GEMO, 2011, [on-line])

Za dobu své více než 20leté existence prošla mnoha organizačními změnami, za nejzásadnější lze považovat změnu v r. 2003. Odchodem jednoho z vlastníků a jednatelů byla pozměněna vlastnická i organizační struktura firmy, strategické cíle organizace, včetně redesignu firemního vizuálního stylu. Za druhou významnou změnu v dějinách firmy lze považovat i rozšíření jejího vrcholového managementu o další 3 jednatele od 1. dubna 2010. (GEMO, 2011, [on-line])

GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je od svého vzniku ryze českou firmou. Během svého působení si vybudovala významné postavení na stavebním trhu v ČR a zařadila se k předním firmám v tomto odvětví. I přesto, že složitá ekonomická situace měla dopad na celkový firemní obrat, stavební společnost GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je ekonomicky stabilní, konkurenceschopná, má zajištěný výrobní program a doposud nebyla nucena snížit stavy svých zaměstnanců. Výsledky hospodaření firmy za poslední čtyři roky, včetně stavu zaměstnanců tvoří přílohu P III a P IV této bakalářské práce.

### 5.1.1 Filozofie společnosti

Filozofie stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. vychází z takových zásad a hodnot, jako jsou profesionalita stavební výroby, operativní snaha pružně reagovat na vzniklé potřeby trhu a především kvalita v podobě perfektně odvedené práce. Filozofie firmy je definována do následujících priorit:

- Sledovat za všech okolností především kvalitu díla.
- Zkoumat neustále potřeby a očekávání zákazníků.
- Splnit vždy požadavky zákazníka a snažit se i překonat jeho očekávání.
- Vybudovat a udržet dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky.
- Jednat bezproblémově a maximálně vstřícně se všemi partnery.
- Založit úspěšnost firmy na tradici a trvalé prosperitě.
- Zajistit maximální komplexnost služeb pro zákazníka od zpracování všech stupňů projektové dokumentace přes zajištění inženýrské činnosti až po kompletní realizaci.
- Zaměstnávat ve firmě jen nejkvalitnější zaměstnance, u nichž je záruka precizně provedené práce.
- Maximalizovat podíl prací vysoce kvalitními vlastními pracovníky.
- Rozvíjet a rozšiřovat zavedený systém jakosti. (GEMO, 2011, [on-line])

### 5.1.2 Firemní kultura

Firemní kultura stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. není formálně ukotvená ani strategicky řízená, přesto ji lze vyzorovat velmi zřetelně. Vychází z filozofie, postojů a hodnot zakladatele společnosti, který po více jak dvacetiletou dobu existence firmy je i ve výkonné funkci - současného generálního ředitele a jednatele ing. Jaromíra Uhýrka. Silný osobností vliv ing. Uhýrka na celé fungování stavební společnosti a přirozený vývoj zformovaly současnou úroveň firemní kultury, která představuje logicky a vnitřně uspořádaný celek.



Je na první pohled patrné, že společnost chce být vnímána jako dobrý zaměstnavatel, nabízející svým pracovníkům podmínky pro jejich spokojenost a seberealizaci. Ve firmě jsou vymezena pravidla pro jednání jak s vnější veřejností, tak uvnitř firmy. Jsou zde uplatňovány zásady založené na slušnosti, vstřícnosti a svědomitosti. Komunikace mezi zaměstnanci je otevřená, probíhá v profesionální rovině a v přátelské atmosféře. Zaměstnanci na všech úrovních, včetně nejvyššího vedení, si mezi sebou „tykají“. Dle mého názoru „tykání“ podporuje vzájemnou důvěru, komunikace se stává otevřenější, a tedy i efektivnější.

Vedení společnosti si jistě uvědomuje, že jednou ze základních podmínek úspěchu firmy je právě spokojený zaměstnanec. Svým pracovníkům umožňuje další vzdělávání a kariérní růst. Nabízí jim zaměstnání v silné, prosperující a stabilní firmě s odpovídajícím finančním ohodnocením. Ve společnosti jsou zavedeny skupinové personální standardy, jako je např. další týden dovolené, příspěvek na stravování, finanční odměna při životních a pracovních jubileích, pomoc zaměstnancům v případě vážné životní či zdravotní situace atd.

K dotvoření firemní kultury společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. jistě přispěly vlastní investice firmy do vybudování nového zázemí v jednotném designu. V roce 2004 zahájila firma svou činnost v nové administrativní budově v Olomouci, kde také vytvořila svým THP zaměstnancům moderní a kvalitní zázemí pro jejich práci. V roce 2006 realizací nového moderního stavebního dvora v Hněvotíně u Olomouce pak došlo k významnému posílení technického zázemí. Důraz na jednotný design je kladen i při výstavbě zázemí na stavbách – zařízení stavenišť. Vzhledem k působnosti firmy na celém území ČR i tato skutečnost významně přispívá k posílení identifikace společnosti a tvoří „nepřehlédnutelný symbol“ kulturní úrovně organizace. Ve firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. jsou stanoveny i zásady pro oblékání zaměstnanců. Vnitropodniková směrnice s jednotnými pravidly pro oblékání dělnických profesí vychází nejen ze zásad firemního corporate designu, ale je především v souladu s platnými bezpečnostními normami. Oblékání THP, mimo úsek recepce a některé pozice ve výrobním úseku, se řídí nepsanými pravidly, avšak mohu zkonstatovat, že zaměstnanci se oblékají v souladu s pravidly společenské a obchodní etikety.

### 5.1.3 Organizační struktura firmy

V analyzované firmě je definována organizační struktura. Vrcholový management firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. představuje generální ředitel společnosti, který je současně jednatelem a majoritním vlastníkem, a tři jednatele firmy. Tzv. širší vedení společnosti (firemní management), je tvořeno řediteli jednotlivých firemních úseků a manažery projektů. Základem současné organizační struktury firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. jsou tvůrčí týmy - úseky (výrobní, obchodní, právně-personální, ekonomický, realitní a developerské činnosti). Organizační struktura firmy je dále členěna na firemní střediska a realizační týmy v rámci výstavby jednotlivých firemních projektů. Základním článkem každého týmu je tvořivá osobnost (např. ředitel úseku, manažer projektu, manažer obchodu, vedoucí střediska atd.).

Marketing netvoří samostatnou část organizační struktury firmy a marketingové činnosti jsou realizovány převážně externími dodavateli.

## 5.2 Interní komunikace firmy

Interní komunikace stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. zajišťuje víceúrovňový tok informací, a to nejen od managementu k zaměstnancům, od zaměstnanců zpět k managementu, ale také mezi kolegy na stejných organizačních úrovních firmy. Vedení firmy se snaží vytvářet funkční informační a komunikační infrastrukturu v organizaci, avšak tato zcela nenaplnuje podstatu řízeného strukturovaného procesu marketingového nástroje interních public relations.

### 5.2.1 Zásady interní komunikace

Komunikace uvnitř společnosti probíhá při respektování principu otevřenosti, oboustranné diskuze, pravdivosti a spravedlnosti a příkladu managementu. Vedení společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. svým přístupem motivuje zaměstnance ke spolupráci.

### 5.2.2 Komunikační standardy firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o.

Komunikace ve společnosti, dá se říci, respektuje neformálně stanovené standardy. Firma nemá přímo deklarován komunikační plán organizace a ani komunikační plány manažerské. Tyto by bylo možné sestavit na základě plánovaných a pravidelných porad, novo-

ročních setkání, hodnotících rozhovorů a dalších formách komunikace, které probíhají ve společnosti a které jsou uvedeny dále. Jak už bylo řečeno, firma má definovanou organizační strukturu. Jednotlivé procesy, činnosti a pracovní pozice, včetně vymezení kompetencí a zodpovědnosti jsou popsány v interních dokumentech. Stejně tak jsou ve firmě popsána pravidla pro využívání pracovních pomůcek, včetně služebních mobilních telefonů a automobilů. Interní dokumenty s popisem pracovních modelů představují komunikační standard organizace, jakož i nástupní plán pro nové zaměstnance.

Standardně využívané nástroje interní komunikace u analyzované firmy lze shrnout do následujících bodů:

Prostředky ústní komunikace – v rámci firmy na všech řídicích úrovních probíhají v pravidelných intervalech porady, ze kterých se vyhotovují zápisy. Úkolem vedoucích pracovníků je iniciovat hodnotící rozhovory se svými podřízenými. Pořádání odborných školení pro firemní zaměstnance je z hlediska její působnosti samozřejmostí. Jedenkrát ročně firma pořádá podnikové shromáždění samostatně pro THP zaměstnance a samostatně pro dělnické profese, na kterých generální ředitel osobně seznámí s výsledky roku uplynulého a s plány a cíli společnosti pro rok následující.

Prostředky písemné a elektronické komunikace – pro informovanost zaměstnanců jsou ve firmě vydávány příkazy generálního ředitele společnosti a řediteli jednotlivých úseků pak vnitropodnikové směrnice. Každý rok společnost vydává firemní profil, který nahrazuje výroční zprávu a slouží pro vnitřní i vnější veřejnost. Další formou písemné komunikace mezi zaměstnanci je e-mailová pošta, telefony pevných linek a zejména mobilní telefony. Služebním mobilním telefonem jsou vybaveni všichni THP zaměstnanci. V rámci informovanosti jsou ve firmě využívány softwarové programy NAVISION a IPOS, založené na principu procesního nákladového řízení. Představují zejména komunikační nástroj managementu, výrobního úseku, ekonomického úseku a firemního controllingu. Proces evidence, distribuce a schválení přijatých faktur ve společnosti probíhá v rámci dalšího softwarového nástroje, tzv. DMS. Firemní webové stránky jsou funkční, avšak jejich součástí není intranet, proto slouží zejména jako komunikační nástroj firmy s externí veřejností.

Právně zakotvené prostředky - mezi subjekty, základní organizací odborového svazu STAVBA GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a společností GEMO OLOMOUC, spol.

s r. o. je uzavřena kolektivní smlouva, předmětem které je přesné stanovení pracovně právních vztahů, sociálních a dalších nároků zaměstnanců, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Sociální prostředky - využívání sociálních prostředků je součástí firemní kultury společnosti. Jak jsem se již zmínila, finanční odměna při životních a pracovních jubileích, sociální výpomoc zaměstnancům v případě vážné životní či zdravotní situace, atd. jsou jedním z nástrojů personální politiky firmy. Vedení rovněž finančně přispívá na volnočasové aktivity svých zaměstnanců. Dále pak firma podporuje i jejich společná setkání na mimopracovní půdě, která přispívají k utužení dobré atmosféry na pracovišti.

Ve společnosti nejsou veřejné nástěnky ani tabule. Firma nevyužívá ke komunikaci se svými zaměstnanci CD, videokazety či jiné audiovizuální prostředky.

## 6 METODIKA VÝZKUMU

### 6.1 Účel studie

Účelem marketingového průzkumu této bakalářské práce bylo získat data pro připravovanou analýzu, zaměřenou na problematiku interní komunikace stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. Výsledky budou do praxe implementovány v rámci posouzení kvality stávající koncepce vnitropodnikové komunikace GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a případně se stanou návodem pro nastavení efektivnější úrovně vzájemné komunikace ku prospěchu všech pracovníků ve firmě.

### 6.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem prováděného průzkumu bylo změřit úroveň interní komunikace a využití nástrojů PR ve stavební firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro jejich odstranění. K dosažení hlavního cíle byly definovány následující cíle dílčí:

- Vyhodnotit, jak THP zaměstnanci vnímají současnou koncepci interní komunikace v analyzované firmě, zejména jejich spokojenost s informovaností.
- Zjistit názor THP pracovníků analyzované společnosti na efektivitu využívání nástrojů interních PR v rámci vnitropodnikové komunikace.

### 6.3 Charakteristika respondentů, termín a způsob oslovení

Cílovou skupinu prováděného průzkumu tvořili všichni THP zaměstnanci stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. Bylo osloveno 187 pracovníků v termínu od 7. 3. do 31. 3. 2011. Respondenti byli osloveni, jakož i seznámeni s důvody šetření prostřednictvím e-mailové pošty. Vlastní průzkum byl realizován technikou písemného dotazování, proto součástí sdělení byl i odkaz na úložiště elektronických dotazníků.

Má pozice zaměstnance firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. mně poskytla výhodu přímého kontaktu s oslovenými respondenty, tedy možnost operativního předání dalších

potřebných informací, jakož i vysvětlení případných nejasností. Tato skutečnost, dle mého názoru, dává předpoklad vyšší vypovídající schopnosti získaných informací, jakož i předpoklad vyšší návratnosti dotazníků.

## 6.4 Zvolená metodologie

Sběr informací, potřebných k následné analýze, byl realizován formou primárního kvantitativního průzkumu. Zvolená metodologie obecně umožňuje získat přehledná a reprezentativní data, neboť jak uvádí Miroslav Foret ve své publikaci Marketingový výzkum: „Právě kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek.“ (Foret, 2008, s. 14) Získané poznatky pak mohou být základem pro následný kvalitativní výzkum v organizaci za účelem hlubšího zkoumání příčin zjištěných skutečností v oblasti interní komunikace GEMO OLOMOUC, spol. s r. o.

Samotný průzkum byl realizován technikou písemného dotazování - formou elektronického dotazníku při využití jednoho z modulů softwarového nástroje Axis4 - ePrůzkumy, který nabízí ze široké nabídky dalších služeb Centrální registr produktů a firem Hospodářské komory České republiky. Za výhodu zvoleného softwarového nástroje považuji mj. jeho flexibilitu, snadnou tvorbu dotazníků, zaručenou anonymitu respondentů, jakož i možnost průběžné on-line kontroly stavu vyplňovaných dotazníků. Mimo vlastní vyhodnocení otázek software nabízí i možnost křížení otázek a větvení dotazníku v závislosti na vyhodnocení předchozích odpovědí. Předností je i jeho snadná komunikace s aplikací Microsoft Excel.

### 6.4.1 Konstrukce dotazníku

Hlavním cílem prováděného průzkumu, jak už bylo řečeno, bylo ověřit současný stav a úroveň fungování vnitropodnikové komunikace stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. prostřednictvím THP pracovníků analyzované firmy a jejich spokojenost s komunikací uvnitř organizace. Vlastní konstrukce dotazníku, který je přílohou P I této bakalářské práce, respektovala vytčený cíl i obecně platná pravidla, tzn., že otázky v dotazníku byly věcně členěny a logicky řazeny.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří oblastí:

1. Spokojenost zaměstnanců s informovaností a vnitrofiremní komunikací.
2. Využívání nástrojů PR v rámci vnitrofiremní komunikace.
3. Identifikační údaje.

V rámci dotazování byla převážně využita forma otázek uzavřených se stanovením výčtu odpovědí, a to otázky:

- Dichotomické, které dávají výběr odpovědi pouze ze dvou možností.
- Výběrové s možností výběru jedné varianty.
- Výčtové s možností výběru několika variant.

Pro změření názorů a zejména intenzity postojů respondentů k předmětu zkoumání byla použita metoda škálování:

- Verbální hodnotící škála, kdy respondent vyjadřuje svůj názor vybráním určité kategorie na stupnici škály.
- Likertova škála, kdy respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

#### **6.4.2 SWOT analýza**

S cílem komplexně zhodnotit současnou situaci interní komunikace u zvolené společnosti, definovat její silné a slabé stránky a upozornit na potenciální příležitosti a hrozby byla z výsledků šetření sestavena SWOT analýza.

## 6.5 Časový harmonogram a předpokládané náklady výzkumu

Distribuce dotazníků	1. - 7. 3. 2011
Sběr dat	do 31. 3. 2011
Vyhodnocení dat	do 15. 4. 2011
Předpokládané náklady	0 Kč <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vzhledem ke skutečnosti, že průzkum jsem prováděla jako zaměstnanec analyzované společnosti, samotná realizace výzkumu nepředstavovala pro stavební firmu GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. žádné finanční náklady.



## 7 VLASTNÍ ŠETŘENÍ V GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.

### 7.1 Vyhodnocení průzkumu a interpretace výsledků

V rámci prováděného průzkumu jsem oslovila 187 THP pracovníků analyzované společnosti a zvolenou metodologií jsem získala odpovědi od 133 respondentů. Jak vyplynulo z vlastního vyhodnocení, průzkumu se zúčastnilo 34 žen a 99 mužů. Téměř 40 % z celkového počtu respondentů se řadí do věkové kategorie od 21 - 29 let a 42 % od 30 – 39 let. Žádný z nich nepracuje u firmy méně než rok a téměř 64 % odpovídajících má ukončené vysokoškolské vzdělání.

**Otázka č. 1: Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?** (školní hodnocení v rámci stupnice 1-5; 1- nejvyšší, 5- nejnižší)

Tabulka I – Vyhodnocení otázky č. 1

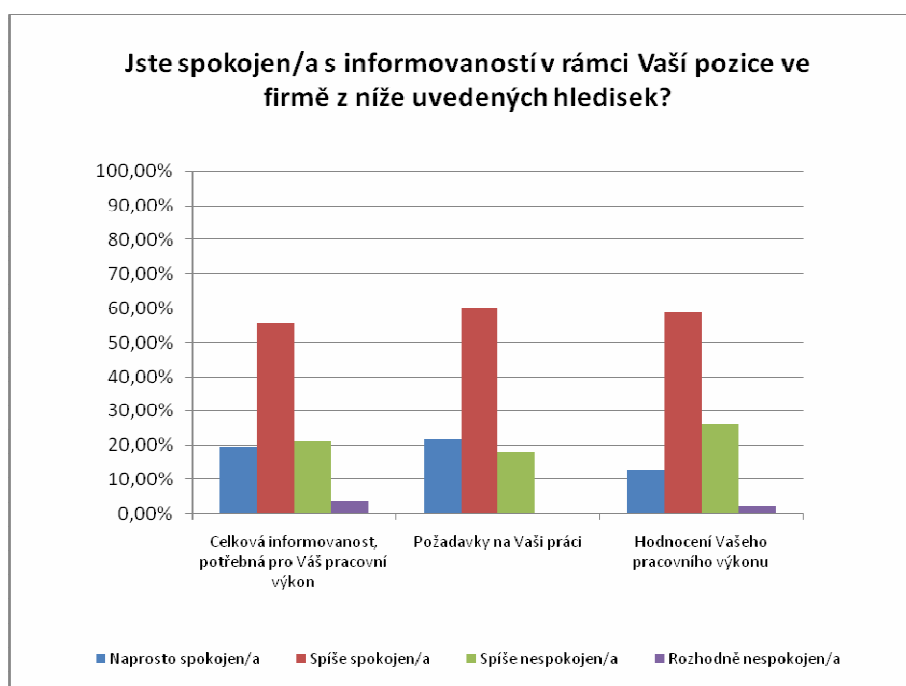
		Celkem	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?	Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie	133	17,29 %	31,58 %	23,31 %	19,55 %	8,27 %
	Krátkodobé cíle společnosti (pro aktuální rok)	133	19,55 %	32,33 %	24,06 %	19,55 %	4,51 %
	Výsledky firmy za uplynulé období	133	27,82 %	33,83 %	24,06 %	9,02 %	5,26 %
	Organizační struktura společnosti, včetně provazeb	133	23,31 %	41,35 %	26,32 %	4,51 %	4,51 %
	Úspěchy, případně neúspěchy firmy	133	20,3 %	33,08 %	33,08 %	11,28 %	2,26 %

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka průzkumu byla zaměřena na zjištění, zda THP zaměstnanci firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. se cítí být dostatečně informováni z hlediska strategických cílů organizace, organizační struktury, dosažených výsledků firmy, jejich úspěchů či příp. neúspěchů. Nejlépe hodnocenými oblastmi (v rozmezí hodnot 1-3) byly výsledky firmy za uplynulé období, znalost organizační struktury, včetně provazeb, jakož i povědomí

zaměstnanců o úspěších a neúspěších společnosti. Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie, jakož i krátkodobé cíle společnosti zná výborně až dobře více než 70 % dotazovaných a zbývajících téměř 30 % považuje informovanost o této firemní oblasti pouze za dostačující až nedostatečnou.

**Otázka č. 2: Jste spokojen/a s informovaností v rámci Vaší pozice ve firmě z níže uvedených hledisek?**



Graf 1 – Hodnocení informovanosti z hlediska pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem druhé otázky bylo zjistit, jaká je úroveň informací, které zaměstnanci potřebují pro svou práci. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v průměru téměř 60 % zaměstnanců je spíše spokojeno s informovaností ze všech tří hodnotících hledisek. Dokonce 1/5 z dotazovaných je naprosto spokojena s celkovou informovaností, jakož i z pohledu požadavků na jejich práci. Opačný, tedy negativní názor, uvádí cca 1/4 respondentů, kteří jsou nespokojeni až rozhodně nespokojeni s poskytovaným množstvím informací k tomu, aby mohli dobře vykonávat svou práci.

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

Tabulka II – Vyhodnocení otázky č. 3

		Celkem	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
			%	%	%	%
Uveďte, prosím, své stanovisko k níže uvedeným tvrzením:	Myslím, že informovanost ve firmě je na dobré úrovni	133	12,03 %	48,12 %	33,08 %	6,77 %
	Domnívám se, že informace jsou vedením firmy poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu	133	10,53 %	47,37 %	33,83 %	8,27 %
	Dobře znám organizační strukturu firmy, včetně všech provozů	133	27,82 %	56,39 %	14,29 %	1,5 %
	Komunikace v rámci úseku, kde pracuji i v rámci celé firmy, probíhá bez problémů (přátelská a vstřícná atmosféra)	133	19,55 %	50,38 %	26,32 %	3,76 %
	Komunikace s nadřízenými probíhá v přátelské rovině, mohu vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje	133	37,59 %	48,87 %	13,53 %	0 %
	Jsem přesvědčen/a, že mi můj nadřízený naslouchá	133	33,83 %	53,38 %	12,03 %	0,75 %
	Jsem přesvědčen/a, že mého nadřízeného zajímá můj názor na fungování firmy	133	24,06 %	41,35 %	33,08 %	1,5 %
	Jsem pravidelně vyzván/a k předkládání námětů a připomínek, na který nadřízený vždy reaguje	133	9,77 %	37,59 %	37,59 %	15,04 %
	Důvěřuji svému nadřízenému	133	52,63 %	32,33 %	13,53 %	1,5 %
	Jsem přesvědčen/a, že má práce je pro firmu důležitá	133	46,62 %	46,62 %	6,77 %	0 %
	Firmu GEMO považuji za dobrého zaměstnavatele a doporučil bych ji svým přátelům	133	51,13 %	45,86 %	2,26 %	0,75 %
	Informace, potřebné k plnění pracovních úkolů, dostávám z různých stran a jsou v rozporu	133	4,51 %	30,83 %	46,62 %	18,05 %
	Informace přichází většinou z neformálních zdrojů, nebýt "firemní šušky" nejsem informován/a	133	7,52 %	37,59 %	40,6 %	14,29 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Účelem otázky č. 3, založené na vyslovení souhlasu či nesouhlasu oslovených respondentů s předloženým tvrzením, bylo hlouběji proniknout do zkoumané problematiky. Jejím vyhodnocením pak vyplynuly následující skutečnosti, které lze shrnout do těchto tří oblastí:

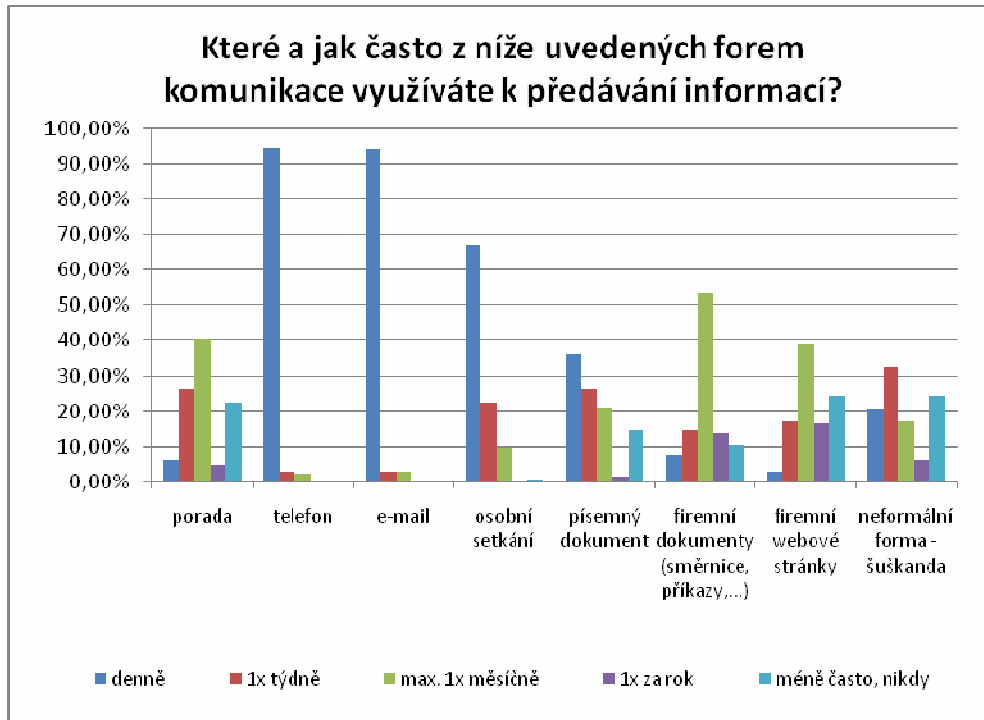
1. Úroveň celkové informovanosti.
2. Úroveň komunikačního procesu.
3. Úroveň povědomí zaměstnanců o firmě.

Ad1) Téměř 40 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že informovanost ve firmě je na dobré na úrovni.

Ad2) Více jak 40 % respondentů není spokojeno s poskytováním informací včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu. 45 % dotazovaných souhlasí s tvrzením, že nebyť firemní šušandy, nejsou informováni. 35 % respondentů pak uvádí, že informace potřebné k jejich pracovnímu výkonu dostává z různých stran a tyto jsou v rozporu. Více jak 1/2 dotázaných není pravidelně vyzývána k předkládání svých námětů a připomínek. Naopak příznivě je hodnocena komunikace v rámci úseku, jakož i celková úroveň komunikace se svými nadřízenými. Zajímavé je zjištění, že více jak 1/3 respondentů si myslí, že nadřízeného nezajímá jejich názor na fungování firmy, avšak současně 88 % z nich je přesvědčeno, že jim nadřízený naslouchá, a stejně tak 87 % potvrzuje, že mohou vyslovit svůj i negativní názor v komunikaci se svým nadřízeným. Dle mého názoru, tento výsledek vychází ze skutečnosti, že vedení podniku sice projevuje upřímný zájem o každého jednotlivce a jeho aktivní zapojení do všech podnikových procesů, ale ne všechny připomínky zaměstnanců nachází odezvu formou realizovaných změn a současně jim není zdůvodněno proč. Dá se předpokládat, že management důsledně neposkytuje zpětnou vazbu.

Ad3) Zaměstnanci jsou loajální ke své firmě a mají k ní důvěru. 97 % z dotazovaných považuje firmu GEMO za dobrého zaměstnavatele a doporučilo by ji svým přátelům a 85 % vyslovilo důvěru svému nadřízenému.

**Otázka č. 4: Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k předávání informací?**

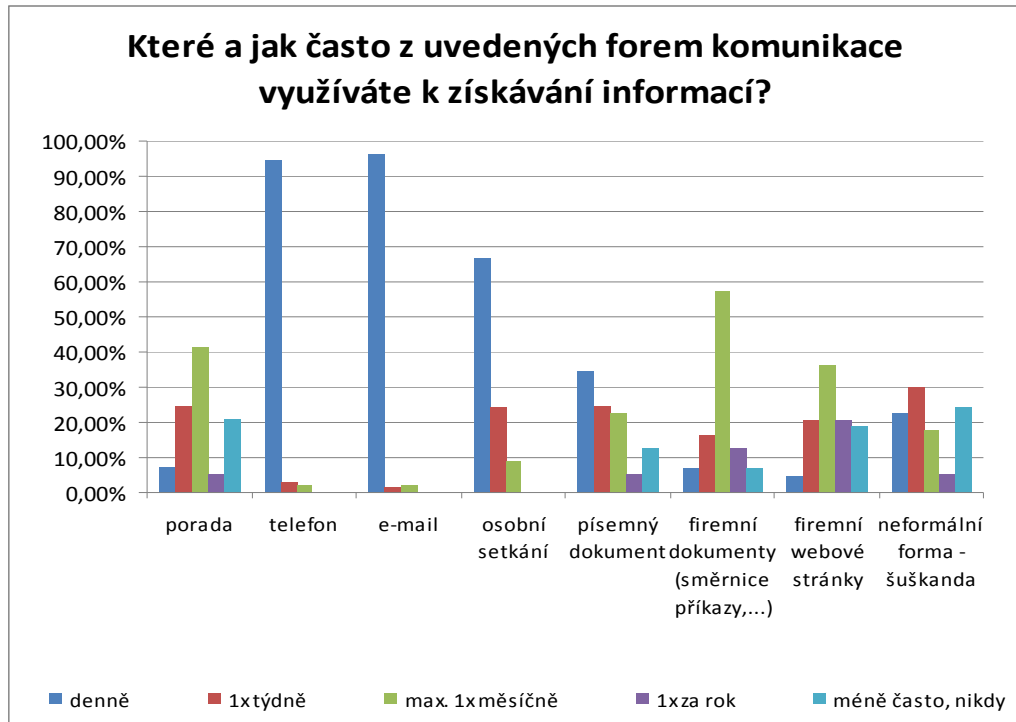


Graf 2 - Nástroje využívané k předávání informací

Zdroj: Vlastní zpracování

K předávání informací THP zaměstnanci stavební firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. nejvíce a nejčastěji (denně) využívají telefon (95 %) a e-mail (94 %), na třetí pozici hodnocení je pak osobní setkání (67 %). K pravidelně využívaným nástrojům k předávání informací ve firmě patří i směrnice a firemní dokumenty a forma písemných dokumentů. Bohužel, firemní „šuška“ uvádí jako denně využívaný způsob 20 % respondentů a 32 % této formy komunikace využívá minimálně 1x týdně. Firemní webové stránky zcela zřejmě netvoří nástroj interní komunikace firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., neboť pouze 3 % z dotazovaných jej uvádí jako denně využívaný prostředek k předávání informací.

**Otázka č. 5: Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k získávání informací?**

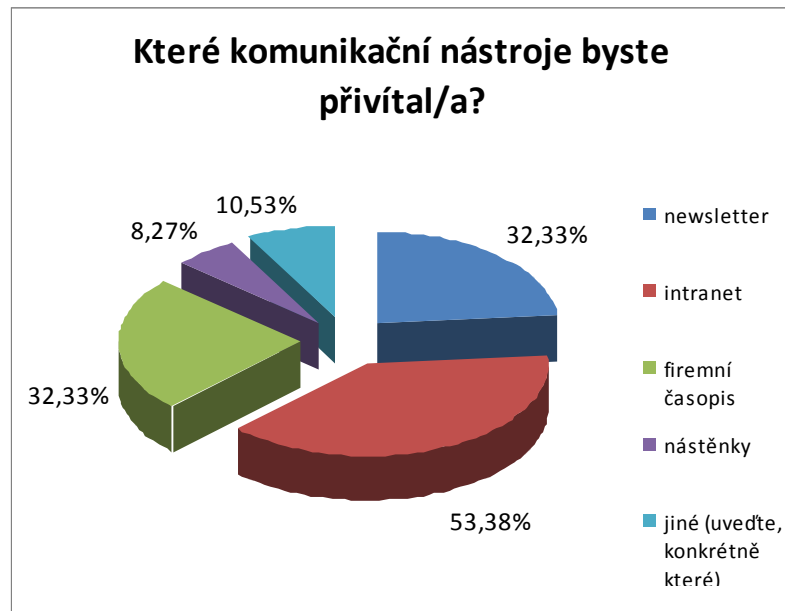


Graf 3 - Nástroje využívané k získávání informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení otázky č. 5 kopírují výsledky otázky č. 4. K získávání informací oslovení THP zaměstnanci nejvíce a nejčastěji (denně) využívají telefon (95 %) a e-mail (94 %), třetím nejvíce využívaným nástrojem jsou osobní setkání. Písemné dokumenty představují denní informační zdroj pro 35 % dotázaných a minimálně 1x týdně pro 25 %. „Šušškandy“ využívá denně 23 % THP zaměstnanců. Hodnocení firemních webových stránek rovněž potvrzuje jejich neefektivní využití v rámci interní komunikace u analyzované společnosti, neboť za účelem získání informací je denně navštěvuje necelých 5 % z dotazovaných THP pracovníků.

Otázka č. 6: Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a?



Graf 4 – Preference nových komunikačních nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z doposud nevyužívaných komunikačních nástrojů ve firmě z předložené nabídky více jak polovina respondentů (53 %) preferuje intranet, stejnou měrou pak oslovení projevíli zájem o newsletter a firemní časopis. Na otevřenou otázku, která dávala respondentům možnost navrhnout další komunikační nástroje, odpovědělo pouze 8 ze 133 respondentů, a to převážně způsobem „nevím“.

## 7.2 SWOT analýza interní komunikace ve firmě

S cílem identifikovat silné a slabé stránky interní komunikace u analyzované společnosti a upozornit na potencionální příležitosti a hrozby byly výsledné poznatky z průzkumu shrnuty ve SWOT analýze. Silné a slabé stránky jsou chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby pak jako analýza dalšího možného vývoje.

Tabulka III - SWOT analýza interní komunikace

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vysoké povědomí THP zaměstnanců o firmě.</li> <li>2. Loajalita zaměstnanců.</li> <li>3. Naplnění zásad přátelské a otevřené vnitrofiremní komunikace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatečná úroveň vnitrofiremního komunikačního procesu z hlediska celkové informovanosti, kvality informací i využívání prostředků interní komunikace.</li> <li>2. Silný vliv neformální komunikace.</li> <li>3. Nenaplnění zásad zpětné vazby.</li> </ol>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategické ukotvení interní komunikace ve společnosti.</li> <li>2. Zefektivnění využívání nástrojů interní komunikace a integrace komunikačního procesu.</li> <li>3. Interní komunikaci povýšit na strategický marketingový nástroj organizace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dopady ekonomické recese.</li> <li>2. Vysoce konkurenční prostředí ve stavebním odvětví.</li> <li>3. Fluktuace zaměstnanců.</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.3 Verifikace hypotézy

Výsledky průzkumu ukázaly na slabé stránky interní komunikace u analyzované společnosti, a tedy nepředložily argumenty pro potvrzení pracovní hypotézy v tomto znění:

*Efektivní interní komunikace je základem fungující organizace.*



## 7.4 Závěry šetření

Cílem prováděné analýzy bylo změřit úroveň komunikace stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. se svými zaměstnanci a využití PR nástrojů. Pro lepší návaznost znovu uvádím, že samotné dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří oblastí. První z nich byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s informovaností a vnitrofiremní komunikací, druhá rovina zkoumala využívání nástrojů PR v rámci vnitrofiremní komunikace a třetí oblast tvořily otázky, vedoucí ke zjištění identifikačních údajů respondentů.

V obecném shrnutí je výsledek analýzy uspokojivý v tom smyslu, že pracovníci jsou loajální ke své firmě, mají k ní, jakož i ke svým nadřízeným, důvěru a celkově ji hodnotí velmi pozitivně. Dotazovaní zaměstnanci rovněž mají vysoké povědomí o společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., považují ji za dobrého zaměstnavatele a doporučili by ji svým známým. Pozitivní výsledky byly shledány z hlediska informovanosti THP zaměstnanců o výsledcích firmy za poslední období, dlouhodobých a krátkodobých cílech společnosti, znalosti organizační struktury i jejich povědomí o úspěších či neúspěších firmy. Stejně tak pozitivně hodnotí komunikaci, která je v přátelské a vstřícné rovině nejen v rámci úseku, ale i se svými nadřízenými, a která jim umožňuje vyjádřit svůj vlastní i negativní názor. Dá se předpokládat, že managementu se daří vytvářet rámec pro otevřenou komunikaci a uplatňuje svou komunikační strategii na základě obecně deklarovaných principů. S ohledem na další zjištění, která vyplynula z prováděného průzkumu a která jsou uvedena dále, musím však konstatovat, že vysoké povědomí zaměstnanců o firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a jejich loajalita není výsledkem současné efektivní úrovně interní komunikace PR.

Prováděná analýza současně upozornila na slabé stránky interní komunikace ve stavební firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. Zejména výhrady respondentů k úrovni celkové informovanosti a k úrovni vnitrofiremního komunikačního procesu. Více jak 40 % respondentů není spokojeno s celkovou informovaností, jakož i s poskytováním informací včas, srozumitelně, v dostatečném rozsahu. Současně třetina z nich uvádí, že potřebné informace dostává z různých stran a tyto jsou v rozporu a téměř polovina souhlasí s tvrzením, že nebyť „firemní šušandy“ není informována. Poskytovaný prostor pro zpětnou vazbu shledává více jak polovina respondentů za neuspokojivý, když uvádí, že nejsou pravidelně vyzýváni svými nadřízenými k předkládání námětů a připomínek.

Zjištěné nedostatky lze, dle mého názoru, přisuzovat současné strategii interní komunikace u analyzované společnosti, tedy současnému firemnímu managementu. Vzhledem k účelu prováděného šetření a jeho realizaci formou primárního kvantitativního průzkumu, nelze relevantně určit příčiny negativně hodnocených jevů. Domnívám se však, že jednou z příčin nespokojenosti zaměstnanců s informovaností může být změna organizační struktury ve firmě od 1. 4. 2010, základní nastavení komunikačních aktivit firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. se svými zaměstnanci a absence některých běžných komunikačních prostředků.

## 7.5 Návrhy a doporučení

K eliminaci slabých stránek interní komunikace se svými zaměstnanci, posílení stránek silných, k celkovému zlepšení úrovně interní komunikace firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. a současně ke snížení rizik z potenciálních hrozeb, definovaných ve SWOT analýze navrhuji vedení přistoupit k vnitřní komunikaci společnosti jako k řízenému nástroji firmy. Komunikaci uvnitř firmy do budoucna neustále zdokonalovat, tedy strategicky rozvíjet a vytvořit základ pro realizaci interních PR v organizaci.

Ke zvýšení úrovně interní komunikace u analyzované společnosti předkládám následující doporučení:

### **1. Zpracovat komunikační plán firmy, včetně plánů manažerských a umožnit rozvoj komunikačních schopností a dovedností firemnímu managementu**

Odůvodnění: Orientační analýza před vlastním průzkumem ukázala, že interní komunikace společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. má svá obecná pravidla, vyplývající z nastavených komunikačních standardů, informační a komunikační infrastruktury firmy. Není zde však přímo deklarován komunikační plán firmy a komunikační plány manažerské. Dle mého názoru, komplexní ukotvení všech aktivit interní komunikace by nepředstavovalo jen jakési „zhmotnění“ komunikačních činností firmy. Současně by přispělo k většímu vnímání významu interní komunikace a vytvořilo základní rámec pro strategicky řízenou komunikaci uvnitř firmy. Očekávaným výsledkem komunikačního tréninku pro management firmy by pak bylo nejen objasnění a osvojení si komunikačních postupů pro jejich následnou aplikaci do praxe, ale současně by vedoucí pracovníci nabyli před-

svědčení o tom, jak jsou tyto postupy pro firmu prospěšné. Podmínkou k dosažení žádaného efektu je pravidelná aktualizace komunikačních plánů, zejména na základě důsledně udržované zpětné vazby ve společnosti.

## **2. Zoptimalizovat systém zpětné vazby**

Odůvodnění: Jak vyplynulo z výsledků šetření, více jak polovina z respondentů shledala poskytovaný prostor pro zpětnou vazbu nedostatečným. Udržování zpětné vazby je základem efektivní interní komunikace, proto navrhuji vytvořit funkční systém nastavení zpětné vazby ve firmě i v jednotlivých týmech při efektivním využití stávajících i nových komunikačních nástrojů PR ve společnosti.

## **3. Intranet**

Odůvodnění: Analyzovaná firma v rámci systémového řešení interní komunikace využívá softwarové nástroje NAVISION, IPOS, DMS. Ani jeden z uvedených systémů však neposkytuje zaměstnancům ucelený soubor informací o firmě, klientech a zaměstnancích. Doporučuji proto vedení firmy zamyslet se nad vysloveným zájmem THP pracovníků o zřízení firemního intranetu a využít jeho potenciálu propojit a zastřešit všechny ostatní firemní aplikace a zajistit centralizovaný přístup k informacím všem zaměstnancům. Jakož i využít jeho neomezenou možnost dálkového připojení s ohledem na firemní působnost v rámci realizace staveb na celém území ČR i v zahraničí. Integrací intranetu s dalšími využívanými komunikačními prostředky zoptimalizovat interní komunikační procesy v organizaci a napomoci k vyšší informovanosti a udržování zpětné vazby.

## **4. Newsletter, příp. firemní časopis**

Odůvodnění: Newsletter a firemní časopis představují významné nástroje interních PR, jejichž cílem je nejen zvýšit informovanost zaměstnanců, ale zejména získat jejich důvěru, ovlivňovat negativní postoje, překonat předsudky a nepochopení a posilovat pozitivní image firmy. I přesto, že výsledky z průzkumu ukázaly na vysoké povědomí zaměstnanců o analyzované firmě, považují ji za dobrého zaměstnavatele a jsou k ní loajální, více jak třetina respondentů by přivítala zavedení newsletteru i firemního časopisu. Budování pozitivního povědomí je nikdy nekončící proces, proto je na zvážení managementu, zda se zamyslí nad touto skutečností a využije nabízených forem komunikace právě s ohledem na jejich poslání a schopnost poskytnout zpětnou vazbu, případně v rámci sofistikované realizace interních PR v organizaci.

## **5. Kvalitativní průzkum ke zjištění příčiny negativně hodnocených oblastí současné interní komunikace**

Odůvodnění: Výsledky prováděného průzkumu ukázaly na slabiny současné interní komunikace ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. Hlubší poznání konkrétních příčin nedostatků komunikace uvnitř organizace by jistě bylo přínosem pro management firmy, neboť jak je obecně známo a jak již bylo několikrát v této bakalářské práci zdůrazněno, vnitropodniková komunikace představuje důležitý faktor, ovlivňující firemní úspěšnost.

Odhalení konkrétních příčin nefunkčních oblastí interní komunikace ve firmě GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., včetně vypracování projektu pro jejich odstranění, by mohlo být tématem mé diplomové práce.

Zjištěné silné stránky interní komunikace u analyzované společnosti navrhuji využít k implementaci předložených doporučení. Právě loajální, vnitřně motivovaní zaměstnanci s vysokým povědomím o své firmě a vyjádřenou důvěrou svému zaměstnavateli se nejen lépe přizpůsobují změnám v organizaci, ale sami napomáhají k jejich úspěšné realizaci.

## ZÁVĚR

Analyzovaná stavební společnost GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je ryze českou společností, působící na trhu více jak 20 let a dnes se řadí mezi přední firmy v ČR ve stavebním odvětví. Po dobu své působnosti si svou filozofií vybudovala image moderní společnosti se silným zázemím, společnosti garantující profesionální a kvalitní provedení staveb, image silného a stabilního partnera. O jejím pozitivním povědomí u veřejnosti jistě svědčí skutečnost, že i v nelehkém období hospodářské recese, které mělo a má na stavebnictví objektivně velký dopad, dokáže zajistit výrobní program a doposud nemusela provádět reorganizační změny, doprovázené snižováním počtu svých zaměstnanců. Současné postavení analyzované společnosti na trhu stavebních prací jistě poskytuje objektivní důvod pro konstatování, že GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je firmou fungující, má vybudované pozitivní image a dokáže odolávat změnám a útokům dynamického vývoje vnějšího okolí.

Pokud opět vyjdeme z tvrzení Václava Svobody, že: „opravdovým základem pozitivního podnikového image je pozitivní podnik“ (Svoboda, 2006, s. 86) a předpokladem k naplnění této skutečnosti je funkční vnitropodniková komunikace, pak můžeme předpokládat, že interní komunikace ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. je na vysoké úrovni.

Výsledky analýzy interní komunikace ve stavební společnosti však ukázaly, že komunikace firmy s jejími THP zaměstnanci funguje s výhradami, a tudíž nepřinesly argumenty pro potvrzení stanovené hypotézy:

***„Efektivní interní komunikace je základem fungující organizace.“***

Nabízí se otázka: *Jak může být firma na trhu úspěšná i přesto, že její interní komunikace vykazuje slabiny?* Dle mého názoru je tato skutečnost přetrvávajícím důsledkem strategie řízení, uplatňované do 1. 4. 2010, a to se silným vlivem přímého operativního řízení majoritního vlastníka společnosti a odrazem vybudované vyšší úrovně firemní kultury po dobu dvacetileté působnosti analyzované společnosti na stavebním trhu. Existenci dobré úrovně firemní kultury potvrdila orientační analýza, prováděná ve stavební firmě před samotným šetřením (viz čl. 4.1.2). Současně na ni ukazují i výsledky realizovaného průzkumu z hlediska zjištěného vysokého povědomí zaměstnanců o své firmě a jejich loa-

jalitě k ní. Jeví se, že i přes zjištěné nedostatky v interní komunikaci ve společnosti vládnou dobré vztahy napříč všemi jejími THP zaměstnanci a tito se chovají racionálně, maximálně spolupracují, a tak společně napomáhají k naplnění cílů organizace a k jejímu úspěchu na trhu. Stejně tak nabývám přesvědčení, že vyšší úroveň firemní kultury se pozitivně odráží i v oblasti neformální komunikace uvnitř podniku, neboť jak vyplynulo z průzkumu, představuje tato zdroj informací téměř pro třetinu respondentů. „Firemní šuškanďa“ ve společnosti nezakládá na spekulacích, ale naopak napomáhá ke zvýšení informovanosti firemních zaměstnanců. Nalézt relevantní odpověď na položenou otázku by bylo námětem následných výzkumů v organizaci.

Zdá se, že zjištěné nedostatky v interní komunikaci doposud neměly zásadní dopad na vnitrofiremní klima, na chod a image celé organizace. Budování firemní reputace, tedy jejího pozitivního image však představuje plánovaný, dlouhodobý a nikdy nekončící proces. S ohledem na vnější vlivy trhu, zejména silnou konkurenci a specifika oboru, ve kterém analyzovaná firma působí a s ohledem na obecně platné tvrzení, že zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitější aktiva a efektivní nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci tvoří základ celého jejího fungování, je jen na vůli a vstřícnosti managementu stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r. o., zda se zamyslí nad výsledky provedeného výzkumu, nad změnou současného nastavení základních podmínek vnitrofiremní komunikace a nad možností zavedení dalších komunikačních prostředků, a to vše s jasným cílem – dosáhnout efektivní úrovně interní komunikace ve společnosti a vytvořit platformu pro sofistikovanou realizaci interních public relations. Komunikaci uvnitř společnosti povýší na řízený strategický marketingový nástroj organizace se záměrem získat silnou konkurenční výhodu a předejít tak případným neúspěchům firmy v budoucnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. Počet stran 129. ISBN 80-210-4104-8.
- [2] FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme své zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. Počet stran 121. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [3] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. Počet stran 104. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. Počet stran 170. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 256. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [6] KOTLER, P. *Moderní marketing, 4.evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 280. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. Počet stran 192. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [9] NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*. 1.vyd. Praha: Oeconomia, 2006. Počet stran 168. ISBN 80-247-0385.
- [10] NĚMEC, P. *PUBLIC RELATIONS Zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. Počet stran 114. ISBN 80-85603-26-8.
- [11] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 244. ISBN 80-247-0564-8.
- [12] VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. Počet stran 700. ISBN 978-80-7261-029-7.

Internetové zdroje:

- [13] GEMO OLOMOUC [online]. 2011 [cit. 2011-04-29]. GEMO. Dostupné z WWW: <<http://www.gemo.cz>>.
- [14] HOLÁ, J. [online]. [cit. 2011-04-29]. Dostupné z WWW: <[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35453/1/HolaJ\\_Interni%20Public\\_2007.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35453/1/HolaJ_Interni%20Public_2007.pdf)>.
- [15] INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. O sdružení. Dostupné z WWW: <<http://www.institutik.cz/o-sdruzeni/>>.
- [16] NĚMEČKOVÁ, J. *Marketing média* [online]. 2010, 21.9.2010 [cit. 2011-03-10]. Význam PR roste, ale jeho cena ne. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-46488450-vyznam-pr-roste-jeho-cena-ale%20ne.%20>>.
- [17] PANEŠOVÁ, K. *Marketing journal* [online]. 2009 [cit. 2011-04-22]. Firemní PR. Dostupné z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/firemni-pr\\_\\_s315x5117.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/firemni-pr__s315x5117.html)>.

Firemní literatura:

- [18] GEMO OLOMOUC, spol. s r.o., Dlouhá 562/22, 772 35 Olomouc. *Firemní profil*. 2009. Počet stran 35.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FMK Fakulta multimediálních komunikací

IK Interní komunikace

PR Public relations

SWOT S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats

UTB Univerzita Tomáše Bati

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 - PR pyramida .....	14
Obr. 2 - Schéma procesu aktivit interních PR ve firmě .....	18
Obr. 3 - Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách.....	27

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka I - Vyhodnocení otázky č. 1 .....	40
Tabulka II - Vyhodnocení otázky č. 3 .....	42
Tabulka III - SWOT analýza interní komunikace .....	47

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Hodnocení informovanosti z hlediska pracovní pozice .....	41
Graf 2 - Nástroje využívané k předávání informací.....	44
Graf 3 - Nástroje využívané k získávání informací .....	45
Graf 4 - Preference nových komunikačních nástrojů.....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzor dotazníku
- P II Vyhodnocení otázek dotazníku
- P III Obrat firmy GEMO OLOMOUC, spol. s r. o. za období 2007 - 2010
- P IV Počet a struktura zaměstnanců GEMO OLOMOUC, spol. s r. o.

## **PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU**

## DOTAZNÍK

**Vážení spolupracovníci!**

**Funkční vnitrofiremní komunikace je obecně považována za základ fungování celé organizace a za důležitý faktor, ovlivňující spokojenost zaměstnanců.**

**Za účelem zjištění úrovně vnitrofiremní komunikace naší společnosti předkládám Vám k vyplnění přiložený dotazník.**

**Prováděný průzkum je součástí mé bakalářské práce. Využití softwarového programu Axis4 garantuje anonymitu celého dotazníkové šetření, proto Vás prosím o maximální upřímnost a pravdivost odpovědí.**

**Děkuji Vám za spolupráci.**

### **1. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?**

Označte, prosím, Vaši spokojenost s informovaností v rámci uvedené stupnice

(školní hodnocení 1 - nejvyšší, 5 - nejnižší )

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

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

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

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

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



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

	denně	1x týdně	max. 1 x měsíčně	1 x za rok	méně často, nikdy
Porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemný dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní dokumenty (směrnice, příkazy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální forma - šuš-kanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	denně	1x týdně	max. 1 x měsíčně	1 x za rok	méně často, nikdy
Porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemný dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní dokumenty (směrnice, příkazy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální forma - šuš-kanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Newsletter

Intranet

Firemní časopis

Nástěnky

Jiné (uvedte, konkrétně které) .....

**7. Jste žena nebo muž?**

žena

muž

**8. Kolik je Vám let**

méně než 20

21-29

30-39

40-49

50-59

60 a více

**9. Jste vedoucí zaměstnanec?**

Ano

Ne

**10. Jak dlouho pracujete u firmy GEMO**

méně než rok

1-4 roky

5-9 let

10-19 let

více

**11. Uvedte, prosím Vaše nejvyšší ukončené vzdělání**

Základní


Vyučen

Střední všeobecné s maturitou

Střední odborné s maturitou

Základní

## **PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ OTÁZEK DOTAZNÍKU**



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#)
[eTržiště](#)
[eObchod](#)
[O Axis4.info](#)
[Kontakty](#)

[RNDr. Stanislav Koutný](#)
[Můj profil](#)
[Moje poptávky](#)
[Moje průzkumy](#)
[Moje nákupy](#)
[Změnit heslo](#)
odhlásit

[Moje průzkumy](#)
[Projekty a průzkumy](#)
[Šablony dotazníků](#)
[Příručka uživatele](#)
[zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > **Zobrazit výsledky**

Seznam otázek

**Sumář**

1.  Alias1
2.  Alias2
3.  Alias3
4.  Alias4
5.  Alias5
6.  Alias6
7.  Alias7
8.  Alias8
9.  Alias9
10.  Alias10
11.  Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

<< < > >>

Text otázky : Alias1

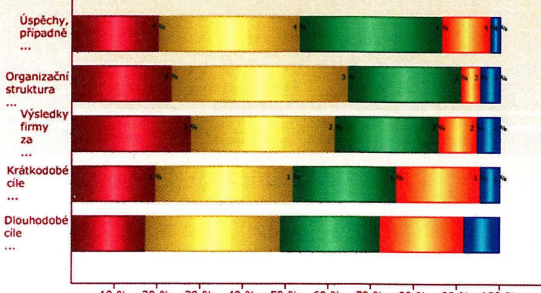
Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?

		Celkem	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?	Dlouhodobé cíle společnosti, vize, strategie	133	17,29%	31,58%	23,31%	19,55%	8,27%
	Krátkodobé cíle společnosti (pro aktuální rok)	133	19,55%	32,33%	24,06%	19,55%	4,51%
	Výsledky firmy za uplynulé období	133	27,82%	33,83%	24,06%	9,02%	5,26%
	Organizační struktura společnosti, včetně provazeb	133	23,31%	41,35%	26,32%	4,51%	4,51%
	Úspěchy, případně neúspěchy firmy	133	20,3%	33,08%	33,08%	11,28%	2,26%


[Zkopírovat do schránky](#)

Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o následujících firemních oblastech?

1 2 3  
4 5



[Zkopírovat do schránky](#)



rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

Připojte se
eTržště
eObchod
O Axis4.info
Kontakty

RNDr. Stanislav Koutný [Můj profil](#) [Moje poptávky](#) [Moje průzkumy](#) [Moje nákupy](#) [Změnit heslo](#) [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) [Projekty a průzkumy](#) [Šablony dotazníků](#) [Příručka uživatele](#) [zpět na úvodní stranu](#)

[Projekty a průzkumy](#) > [Průzkum: Interní komunikac...](#) > **Zobrazit výsledky**

Zobrazení výsledků průzkumu: **Interní komunikace Gemo**

Text otázky : Alias2

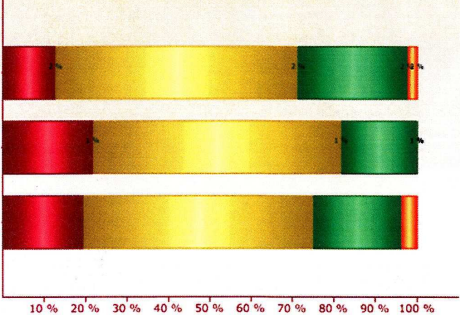
Jste spokojen/a s informovaností z hlediska Vaší pozice ve firmě z níže uvedených hledisek?

		Celkem	Naprostu spokojen/a %	Spíše spokojen/a %	Spíše nespokojen/a %	Rozhodně nespokojen/a %
Jste spokojen/a s informovaností z hlediska Vaší pozice ve firmě z níže uvedených hledisek?	Celková informovanost, potřebná pro Váš pracovní výkon	133	19,55%	55,64%	21,05%	3,76%
	Požadavky na Vaši práci	133	21,8%	60,15%	18,05%	0%
	Hodnocení Vašeho pracovního výkonu	133	12,78%	58,65%	26,32%	2,26%

**Zkopírovat do schránky**


Jste spokojen/a s informovaností z hlediska Vaší pozice ve firmě z níže uvedených hledisek?

■ Naprostu spokojen/a
■ Spíše spokojen/a
■ Spíše nespokojen/a
■ Rozhodně nespokojen/a



**Zkopírovat do schránky**

[Často kladené dotazy](#) | [Všeobecné obchodní podmínky](#) | [Ceník služeb](#) | [Kontakty](#) | [Novinky](#) | [Hospodářská komora ČR](#)



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

Připojte se
eTržště
eObchod
O Axis4.info
Kontakty

RNDr. Stanislav Koutný [Můj profil](#) [Moje poptávky](#) [Moje průzkumy](#) [Moje nákupy](#) [Změnit heslo](#) [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) [Projekty a průzkumy](#) [Šablony dotazníků](#) [Příručka uživatele](#) [zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > **Zobrazit výsledky**

Seznam otázek

**Sumář** ↓

1.  Alias1
2.  Alias2
3.  Alias3
4.  Alias4
5.  Alias5
6.  Alias6
7.  Alias7
8.  Alias8
9.  Alias9
10.  Alias10
11.  Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

<< < > >>

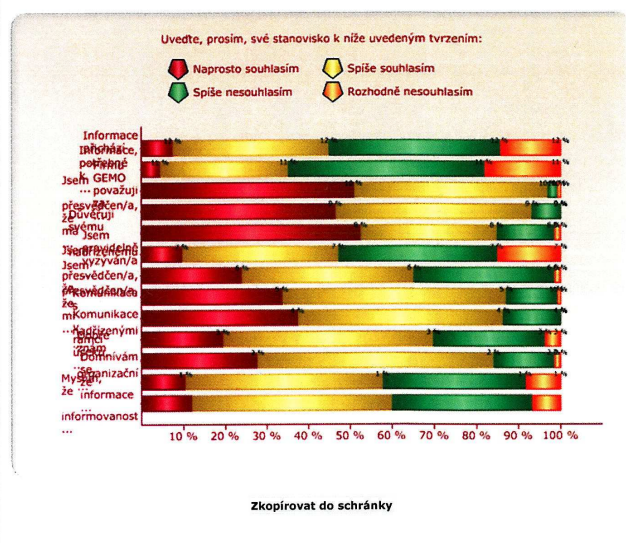
Text otázky : Alias3

Uvedte, prosím, své stanovisko k níže uvedeným tvrzením:


	Celkem	Naprosto souhlasim	Spíše souhlasim	Spíše nesouhlasim	Rozhodně nesouhlasim
		%	%	%	%
Myslím, že informovanost ve firmě je na dobré úrovni	133	12,03%	48,12%	33,08%	6,77%
Domnívám se, že informace jsou vedením firmy poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu	133	10,53%	47,37%	33,83%	8,27%
Dobře znám organizační strukturu firmy, včetně všech provazeb	133	27,82%	56,39%	14,29%	1,5%
Komunikace v rámci useku, kde pracuji i v rámci celé firmy, probíhá bez problémů (přátelská a vstřícná atmosféra)	133	19,55%	50,38%	26,32%	3,76%
Komunikace s nadřízenými probíhá v přátelské rovině, mohu vyjádřit vlastní názor, včetně negativního postoje	133	37,59%	48,87%	13,53%	0%
Jsem přesvědčen/a, že mi můj nadřízený naslouchá	133	33,83%	53,38%	12,03%	0,75%
Jsem přesvědčen/a, že mého nadřízeného zajímá můj názor na fungování firmy	133	24,06%	41,35%	33,08%	1,5%
Jsem pravidelně vyzván/a k předkládání námětů a připomínek, na který nadřízený vždy reaguje	133	9,77%	37,59%	37,59%	15,04%
Důvěřuji svému nadřízenému	133	52,63%	32,33%	13,53%	1,5%
Jsem přesvědčen/a, že má práce je pro firmu důležitá	133	46,62%	46,62%	6,77%	0%
Firmu GEMO považuji za dobrého	133	51,13%	45,86%	2,26%	0,75%

zaměstnavatele a doporučil bych ji svým přátelům					
Informace, potřebné k plnění pracovních úkolů, dostávám z různých stran a jsou v rozporu	133	4,51%	30,83%	46,62%	18,05%
Informace přichází většinou z neformálních zdrojů, nebýt "firemní šuškaný" nejsem informován/a	133	7,52%	37,59%	40,6%	14,29%

Zkopírovat do schránky







**axis4**  
být na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#)
[eTržště](#)
[eObchod](#)
[O Axis4.info](#)
[Kontakty](#)

RNDr. Stanislav Koutný
[Můj profil](#)
[Moje poptávky](#)
[Moje průzkumy](#)
[Moje nákupy](#)
[Změnit heslo](#)
[odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#)
[Projekty a průzkumy](#)
[Šablony dotazníků](#)
[Příručka uživatele](#)
[zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > **Zobrazit výsledky**

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

<< < > >>

Text otázky : Alias4

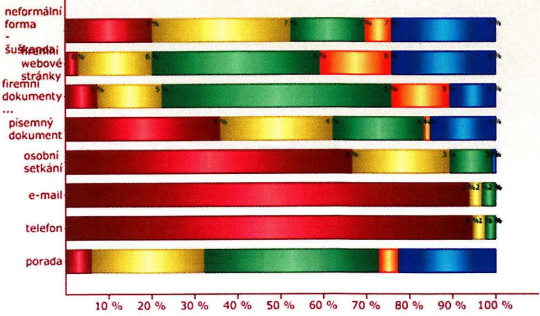
Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k předávání informací ?


	Celkem	denně	1x týdně	max. 1x měsíčně	1x za rok	méně často, nikdy	
		%	%	%	%	%	
Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k předávání informací ?	porada	133	6,02%	26,32%	40,6%	4,51%	22,56%
	telefon	133	94,74%	3,01%	2,26%	0%	0%
	e-mail	133	93,98%	3,01%	3,01%	0%	0%
	osobní setkání	133	66,92%	22,56%	9,77%	0%	0,75%
	pisemný dokument	133	36,09%	26,32%	21,05%	1,5%	15,04%
	firemní dokumenty (směrnice, příkazy, ...)	133	7,52%	15,04%	53,38%	13,53%	10,53%
	firemní webové stránky	133	3,01%	17,29%	39,1%	16,54%	24,06%
	neformální forma - šuškanďa	133	20,3%	32,33%	17,29%	6,02%	24,06%

**Zkopírovat do schránky**

**Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k předávání informací ?**

■ denně
■ 1x týdně
■ max. 1x měsíčně
■ 1x za rok
■ méně často, nikdy





Zadejte oblast Česka republika

[Připojte se](#)
[eTržiště](#)
[eObchod](#)
[O Axis4.info](#)
[Kontakty](#)

RNDr. Stanislav Koutný

[Můj profil](#)
[Moje poptávky](#)
[Moje průzkumy](#)
[Moje nákupy](#)
[Změnit heslo](#)
odhlásit

Moje průzkumy
Projekty a průzkumy
Šablony dotazníků
Příručka uživatele
zpět na úvodní stranu

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > Zobrazit výsledky

Seznam otázek Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

<< < > >>

Text otázky : Alias5

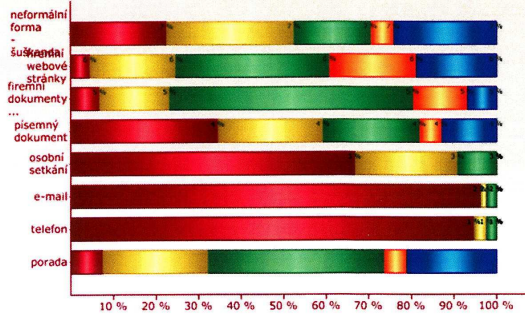
Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k získávání informací ?

		Celkem	denně	1x týdně	max. 1x měsíčně	1x za rok	méně často, nikdy
			%	%	%	%	%
Které a jak často z níže uvedených forem komunikace využíváte k získávání informací ?	porada	133	7,52%	24,81%	41,35%	5,26%	21,05%
	telefon	133	94,74%	3,01%	2,26%	0%	0%
	e-mail	133	96,24%	1,5%	2,26%	0%	0%
	osobní setkání	133	66,92%	24,06%	9,02%	0%	0%
	pisemný dokument	133	34,59%	24,81%	22,56%	5,26%	12,78%
	fremní dokumenty (směrnice příkazy,...)	133	6,77%	16,54%	57,14%	12,78%	6,77%
	fremní webové stránky	133	4,51%	20,3%	36,09%	20,3%	18,8%
	neformální forma - šuška	133	22,56%	30,08%	18,05%	5,26%	24,06%

Zkopírovat do schránky


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

■ denně
■ 1x týdně
■ max. 1x měsíčně
■ 1x za rok
■ méně často, nikdy



http://pruzkumy.axis4.info/ReportDetail.mvc/ShowReport/618?itemId=5

7.4.2011



**axis4**  
...být na dosah\*

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#)  
 [eTržště](#)  
 [eObchod](#)  
 [O Axis4.info](#)  
 [Kontakty](#)

RNDr. Stanislav Koutný  
 [Můj profil](#)  
 [Moje poptávky](#)  
 [Moje průzkumy](#)  
 [Moje nákupy](#)  
 [Změnit heslo](#)  
 [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#)  
[Projekty a průzkumy](#)  
[Šablony dotazníků](#)  
[Příručka uživatele](#)  
[zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > Zobrazit výsledky

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

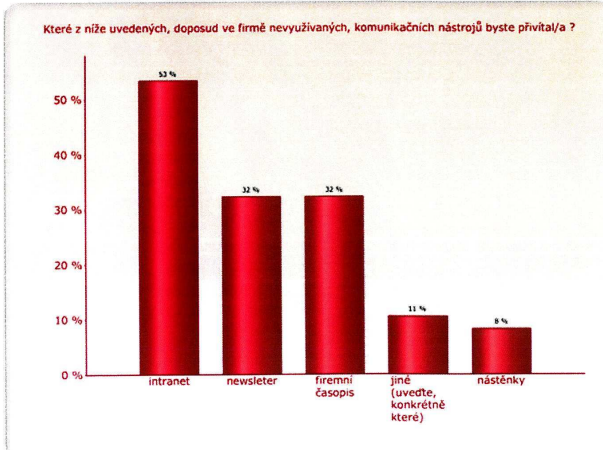
<<  
 <  
 >  
 >>

Text otázky : Alias6

Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?

	Počet	%
Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?	newsletter	43 32,33%
	intranet	71 53,38%
	firemní časopis	43 32,33%
	nástěnky	11 8,27%
	jiné (uveďte, konkrétně které)	14 10,53%
<b>Celkem</b>	<b>133</b>	

**Zkopírovat do schránky**




**Zkopírovat do schránky**

Exportovat

Všechny polootevřené odpovědi

**Exportovat**



rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česká republika

[Připojte se](#) | [eTržiště](#) | [eObchod](#) | [O Axis4.info](#) | [Kontakty](#)

RNDr. Stanislav Koutný [Můj profil](#) [Moje poptávky](#) [Moje průzkumy](#) [Moje nákupy](#) [Změnit heslo](#) [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) | [Projekty a průzkumy](#) | [Šablony dotazníků](#) | [Příručka uživatele](#) | [zpět na úvodní stranu](#)

[Projekty a průzkumy](#) > [Průzkum: Interní komunikace](#) > [Zobrazit výsledky](#)

Seznam otázek

**Sumář**

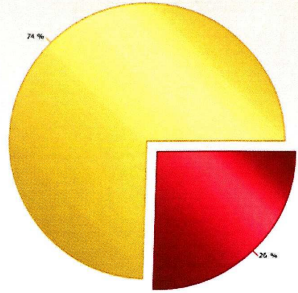
- Alias1
- Alias2
- Alias3
- Alias4
- Alias5
- Alias6
- Alias7
- Alias8
- Alias9
- Alias10
- Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

Text otázky : Alias7  
Jste žena nebo muž?

	Počet	%	
Jste žena nebo muž?	žena	34	25,56%
	muž	99	74,44%
<b>Celkem</b>		<b>133</b>	<b>100%</b>


Zkopírovat do schránky



**Jste žena nebo muž?**

- žena
- muž

Zkopírovat do schránky



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#)
[eTržiště](#)
[eObchod](#)
[O Axis4.info](#)
[Kontakty](#)

[RNDr. Stanislav Koutný](#)
[Můj profil](#)
[Moje poptávky](#)
[Moje průzkumy](#)
[Moje nákupy](#)
[Změnit heslo](#)
[odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#)
[Projekty a průzkumy](#)
[Šablony dotazníků](#)
[Příručka uživatele](#)
[zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > Zobrazit výsledky

Seznam otázek

**Sumář**

1. Alias1
2. Alias2
3. Alias3
4. Alias4
5. Alias5
6. Alias6
7. Alias7
8. Alias8
9. Alias9
10. Alias10
11. Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

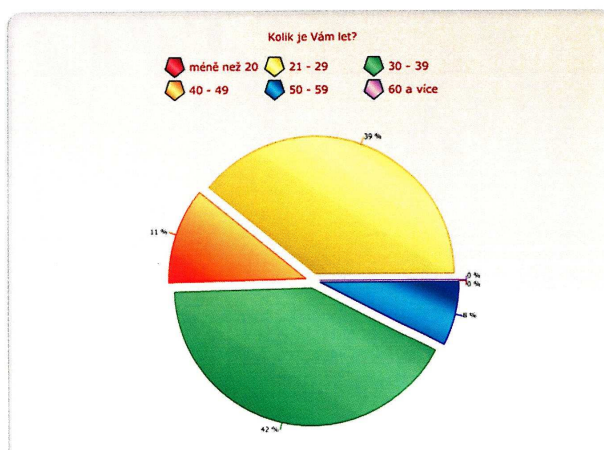
<< < > >>

Text otázky : Alias8

Kolik je Vám let?

	Počet	%
méně než 20	0	0%
21 - 29	52	39,1%
30 - 39	56	42,11%
40 - 49	15	11,28%
50 - 59	10	7,52%
60 a více	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Zkopírovat do schránky




Zkopírovat do schránky

Často kladené dotazy | Všeobecné obchodní podmínky | Ceník služeb | Kontakty | Novinky | Hospodářská komora ČR

Copyright © 2007 Axis4, a.s. Webdesign: KAKTUS Software, spol. s r. o.  
Verze aplikace: 1.2.1.2905

<http://pruzkumy.axis4.info/ReportDetail.mvc/ShowReport/618?itemId=8>

7.4.2011



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#) | 
 [eTržště](#) | 
 [eObchod](#) | 
 [O Axis4.info](#) | 
 [Kontakty](#)

[RNDr. Stanislav Koutný](#) | 
 [Můj profil](#) | 
 [Moje poptávky](#) | 
 [Moje průzkumy](#) | 
 [Moje nákupy](#) | 
 [Změnit heslo](#) | 
 [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) | 
 [Projekty a průzkumy](#) | 
 [Šablony dotazníků](#) | 
 [Příručka uživatele](#) | 
 [zpět na úvodní stranu](#)

[Projekty a průzkumy](#) > [Průzkum: Interní komunikace Gemo](#) > **Zobrazit výsledky**

Seznam otázek

**Sumář**

1.  Alias1
2.  Alias2
3.  Alias3
4.  Alias4
5.  Alias5
6.  Alias6
7.  Alias7
8.  Alias8
9.  Alias9
10.  Alias10
11.  Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

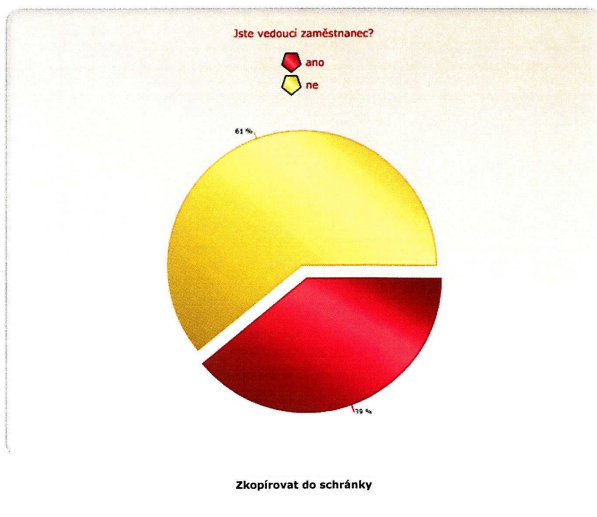
<< < > >>

Text otázky : Alias9


Jste vedoucí zaměstnanec?

		Počet	%
Jste vedoucí zaměstnanec?	ano	52	39,1%
	ne	81	60,9%
Celkem		133	100%

**Zkopírovat do schránky**



**Zkopírovat do schránky**



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#) | 
 [eTržiště](#) | 
 [eObchod](#) | 
 [O Axis4.info](#) | 
 [Kontakty](#)

[RNDr. Stanislav Koutný](#) | 
 [Můj profil](#) | 
 [Moje poptávky](#) | 
 [Moje průzkumy](#) | 
 [Moje nákupy](#) | 
 [Změnit heslo](#) | 
 [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) | 
 [Projekty a průzkumy](#) | 
 [Šablony dotazníků](#) | 
 [Příručka uživatele](#) | 
 [zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikace Gemo > Zobrazit výsledky

Seznam otázek

**Sumář**

1. Alias1
2. Alias2
3. Alias3
4. Alias4
5. Alias5
6. Alias6
7. Alias7
8. Alias8
9. Alias9
10. Alias10
11. Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

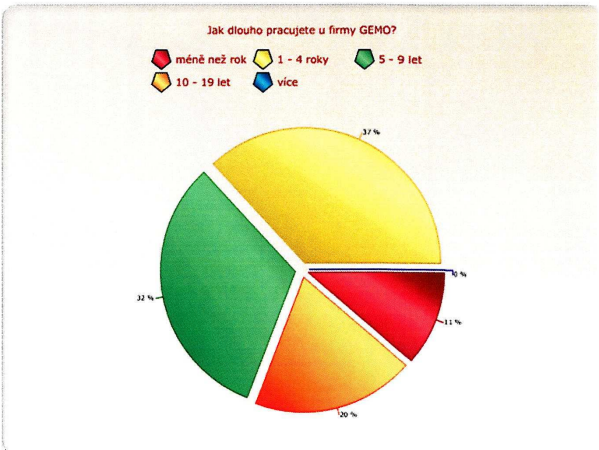
<< < > >>

Text otázky : Alias10

Jak dlouho pracujete u firmy GEMO?

	Počet	%
méně než rok	15	11,28%
1 - 4 roky	49	36,84%
5 - 9 let	43	32,33%
10 - 19 let	26	19,55%
vice	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>


Zkopírovat do schránky



Zkopírovat do schránky

[Často kladené dotazy](#) | 
 [Všeobecné obchodní podmínky](#) | 
 [Ceník služeb](#) | 
 [Kontakty](#) | 
 [Novinky](#) | 
 [Hospodářská komora ČR](#)

Copyright © 2007 Axis4, a.s. Webdesign: KAKTUS Software, spol. s r. o.  
 Verze aplikace: 1.2.1.2905



byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#) | 
 [eTržště](#) | 
 [eObchod](#) | 
 [O Axis4.info](#) | 
 [Kontakty](#)

[RNDr. Stanislav Koutný](#) | 
 [Můj profil](#) | 
 [Moje poptávky](#) | 
 [Moje průzkumy](#) | 
 [Moje nákupy](#) | 
 [Změnit heslo](#) | 
 [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) | 
 [Projekty a průzkumy](#) | 
 [Šablony dotazníků](#) | 
 [Příručka uživatele](#) | 
 [zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > Zobrazit výsledky

Seznam otázek

**Sumář**

1. Alias1
2. Alias2
3. Alias3
4. Alias4
5. Alias5
6. Alias6
7. Alias7
8. Alias8
9. Alias9
10. Alias10
11. Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

Text otázky : Alias11

Uvedte, prosím, vaše nejvyšší ukočené vzdělání:

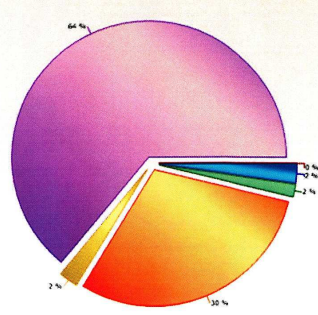
	Počet	%
základní	0	0%
vyučen/a	3	2,26%
střední všeobecné s maturitou	2	1,5%
střední odborné s maturitou	40	30,08%
vyšší střední odborné	3	2,26%
vysokoškolské	85	63,91%
<b>Celkem</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Zkopírovat do schránky**

Uvedte, prosím, vaše nejvyšší ukočené vzdělání:


základní
vyučen/a
střední všeobecné s maturitou

střední odborné s maturitou
vyšší střední odborné
vysokoškolské



**Zkopírovat do schránky**





byť na dosah

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

Připojte se
eTržiště
eObchod
O Axis4.info
Kontakty

RNDr. Stanislav Koutný [Můj profil](#) [Moje poptávky](#) [Moje průzkumy](#) [Moje nákupy](#) [Změnit heslo](#) [odhlásit](#)

[Moje průzkumy](#) [Projekty a průzkumy](#) [Šablony dotazníků](#) [Příručka uživatele](#) [zpět na úvodní stranu](#)

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikace... > Zobrazit výsledky

Seznam otázek Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

**Sumář**

1. Alias1
2. Alias2
3. Alias3
4. Alias4
5. Alias5
6. Alias6
7. Alias7
8. Alias8
9. Alias9
10. Alias10
11. Alias11

<< < > >>

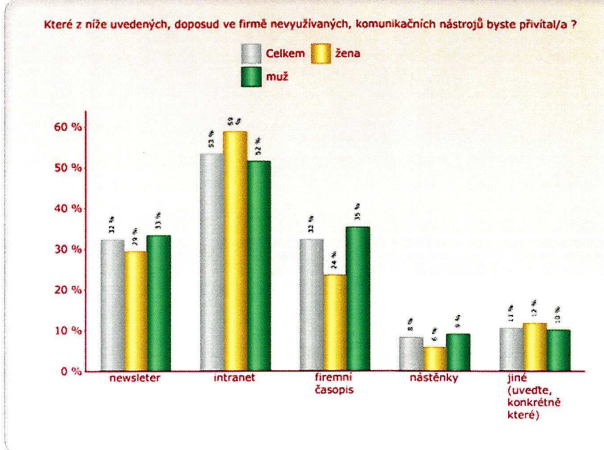
Text otázky : Alias6

Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?

	Celkem	Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?				
		newsletter	intranet	firemní časopis	nástěnky	jiné (uveďte, konkrétně které)
		%	%	%	%	%
Celkem	133	32,33%	53,38%	32,33%	8,27%	10,53%
Iste žena nebo muž?						
žena	34	29,41%	56,82%	23,53%	5,88%	11,76%
muž	99	33,33%	51,52%	35,35%	9,09%	10,1%

**Zkopírovat do schránky**

Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?



**Zkopírovat do schránky**

Exportovat


Všechny polootevřené odpovědi

**Exportovat**

Často kladené dotazy | Všeobecné obchodní podmínky | Ceník služeb | Kontakty | Novinky | Hospodářská komora ČR

http://pruzkumy.axis4.info/ReportDetail.mvc/ShowReport/618?itemId=6

7.4.2011



byť na dosah™

rozšířené vyhledávání

Zadejte oblast: Česka republika

[Připojte se](#)
[eTržiště](#)
[eObchod](#)
[O Axis4.info](#)
[Kontakty](#)

RNDr. Stanislav Koutný

[Můj profil](#)
[Moje poptávky](#)
[Moje průzkumy](#)
[Moje nákupy](#)
[Změnit heslo](#)
odhlásit

Moje průzkumy
Projekty a průzkumy
Šablony dotazníků
Příručka uživatele
zpět na úvodní stranu

Projekty a průzkumy > Průzkum: Interní komunikac... > Zobrazit výsledky

Seznam otázek

**Sumář** ↓

1. Alias1
2. Alias2
3. Alias3
4. Alias4
5. Alias5
6. Alias6
- vs
7. Alias9
8. Alias7
9. Alias8
9. Alias9
10. Alias10
11. Alias11

Zobrazení výsledků průzkumu: Interní komunikace Gemo

<< < > >>

Text otázky : Alias6

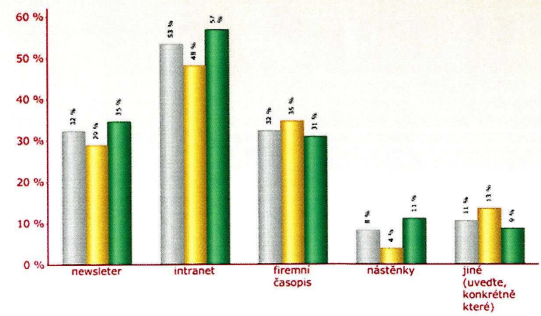
Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?

	Celkem	Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?					
		newsletter	intranet	firemní časopis	nástěnky	jiné (uveďte, konkrétně které)	
		%	%	%	%	%	
<b>Celkem</b>	133	32,33%	53,38%	32,33%	8,27%	10,53%	
Jste vedoucí zaměstnanec?	ano	52	28,85%	48,08%	34,62%	3,85%	13,46%
	ne	81	34,57%	56,79%	30,86%	11,11%	8,64%

Zkopírovat do schránky

Které z níže uvedených, doposud ve firmě nevyužívaných, komunikačních nástrojů byste přivítal/a ?

Celkem
  ano
  ne



Zkopírovat do schránky

Exportovat

Všechny polootevřené odpovědi

Exportovat

**PŘÍLOHA P III: OBRAT FIRMY GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.**

## OBRAT SPOLEČNOSTI

Údaj o celkovém obratu a obratu za stavební práce v období 2007 - 2010

Rok	celkový obrat v mil. Kč	z toho za stavební činnost v mil.Kč
2007	3 802 mil.	3 661 mil.
2008	3 588 mil.	3 365 mil.
2009	2 234 mil.	2 040 mil.
2010	2 981 mil.	2 910 mil.

Obchodní název firmy: GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.  
Sídlo: Dlouhá 562/22, 772 35 Olomouc  
IČ: 13642464

V Olomouci  
Dne 11/03/2011

 **GEMO** <sup>®</sup>  
GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.  
Dlouhá 562/22, 772 35 Olomouc, Lazce  
IČ: 13642464, DIČ: CZ13642464

\_\_\_\_\_  
podpis  
Ing. Vlasta Bazgerová  
Ředitelka ekonomického úseku

**PŘÍLOHA P IV: POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ FIRMY  
GEMO OLOMOUC, SPOL. S R. O.**

## PŘEHLED PROFESÍ

Profese	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Technický pracovník z toho autorizované osoby	70 19	96 19	118 26	130 29	126 33	150 33
Ekonomický pracovník, administrativní	26	26	26	32	30	32
Právník	2	3	3	4	4	5
Zedník	127	122	118	129	140	125
Tesař	58	41	27	28	27	23
Instalatér, topenář	31	32	40	43	31	34
Elektromontér	17	17	20	19	17	17
Zámečnick z toho se státní zkouškou svářeče	21 12	21 11	17 9	18 9	19 9	14 8
Stavební dělník	56	55	53	59	52	42
Ostatní dělnické profese	25	26	35	29	39	43
<b>Celkem</b>	<b>433</b>	<b>439</b>	<b>457</b>	<b>491</b>	<b>485</b>	<b>485</b>

Průměrný roční počet zaměstnanců

V Olomouci 11. 3. 2011

*Personalista*  
  
 Bc. Hana Vlachová  
 GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.  
 Dlouhá 562/22, 772 35 Olomouc, Lazce  
 IČ: 15662464, DIČ: CZ15662464