

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

Bc. Petr Šmerda

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr ŠMERDA**
Osobní číslo: **K09157**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o firemní kultuře, hodnotách a postojích zaměstnanců. Popište prostředí, ve kterém budete projekt realizovat. Na základě teoretického vymezení problému formulujte pracovní hypotézy, metodiku a cíle práce.
2. Formou marketingového průzkumu zjistěte současné postoje a hodnoty zaměstnanců supermarketu Qanto.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové komunikační strategie pro interní PR. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu navrhované komunikace. V případě časového prostoru se pokuste navrhované řešení aplikovat a uvést jeho výsledky.
4. Shrňte závěry diplomové práce a zhodnoťte, jak byly naplněny stanovené cíle. N označte možnosti implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P., **Moderní marketing**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

BROOKS, I., **Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování**. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2003. 296 s., ISBN 80-7226-763-9

SVOBODA, V., **Public Relations moderně a účinně**. Vydala Grada Publishing a.s. jako svou 2527. publikaci. Praha 2006. ISBN 80-247-0564-8.

KOZEL, R. **Moderní marketingový výzkum**. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, **Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku**. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



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

ABSTRAKT

Při dosahování cílů společnosti je vhodné budovat dobré jméno prostřednictvím nejen externích, ale i interních nástrojů public relations. Loajální a motivovaný pracovník je dobrou vizitkou firmy. Cílem práce je zjištění postojů a hodnot zaměstnanců společnosti Qanto Svitavy. Následné poznatky zpracovat do projektu, který by měl podpořit budování firemní kultury.

Klíčová slova:

Firemní kultura, public relations, zaměstnanci, marketingová komunikace, marketingový výzkum, analýza, projekt

ABSTRACT

For accomplishing company goals it is useful to gain a reputation not only through external but also through internal public relations tools. A loyal and motivated employee is a good representative of the company. The aim of this task is to learn about the attitudes and values of the Quanto Svitavy employees. And then incorporate the acquired knowledge into a project which shall support building up a company culture.

Keywords:

Company culture, motivation, communication, public relations, employees, marketing communication, marketing research, analysis, project

Motto

„Při dosahování cílů společnosti je vhodné budovat dobré jméno prostřednictvím nejen externích, ale i interních nástrojů public relations. Loajální a motivovaný pracovník je dobrou vizitkou firmy.“

Poděkování

Děkuji zaměstnancům Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, kteří mě po dobu pěti let provázeli při studiích. Za metodické vedení mé práce a velmi vstřícný přístup děkuji konzultantce paní ředitelce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. Dále mému zaměstnavateli, vedení společnosti Kentaura, a.s., a své rodině za neutuchající podporu a chápavý přístup. Rovněž děkuji vedení společnosti Qanto Svitavy za důvěru a prostor k realizaci projektu. V neposlední řadě bych rád vyjádřil svůj pozitivní vztah ke spolužákům, které jsem poznal během studia, a tímto jim poděkoval za vytvoření velmi přátelského prostředí.

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

Petr Šmerda

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PUBLIC RELATIONS	11
1.1 INTERNÍ A EXTERNÍ PUBLIC RELATIONS	12
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	14
2.1 INDIVIDUÁLNÍ CHOVÁNÍ A OSOBNOST.....	14
2.2 POSTOJE A HODNOTY	15
2.3 SKUPINY A TÝMY.....	16
3 FIREMNÍ KULTURA	18
3.1 ŠÍŘITELÉ SDĚLENÍ.....	18
3.2 MOTIVACE	20
3.2.1 Vnitřní a vnější odměny	21
3.2.2 Motivace a komunikace	21
3.2.3 Stimulace a motivace	22
3.2.4 Lidé a úkoly.....	23
3.2.5 Pravidlo dvojí cesty a diagnostické triády	24
3.2.6 Struktura motivačního pole	24
3.2.7 Čtyři motivační typy lidí	25
4 SOUČASNÁ SITUACE	26
4.1 PROBLÉM	26
4.2 SBĚR INFORMACÍ	26
4.3 HYPOTÉZY.....	27
4.4 CÍLE PRÁCE	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 VELKOOBCHOD QANTO SVITAVY	30
5.1 START PROJEKTU, JEDNÁNÍ S QANTO SVITAVY	31
5.2 POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU	32
5.3 SOUČASNÁ SITUACE	32
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
5.5 EXTERNÍ PUBLIC RELATIONS	34
5.6 ANALÝZA KONKURENCE	35
6 SBĚR INFORMACÍ	38
6.1 DOTAZNÍK.....	38
6.1.1 Motivační faktory dotazníku	39
6.1.2 Vyhodnocení dotazníku	40
6.1.3 Obecné shrnutí výstupů z primárního průzkumu	45

6.2	METODA POZOROVÁNÍ UVNITŘ SPOLEČNOSTI.....	46
6.3	SEKUNDÁRNÍ ZDROJE, VLASTNÍ PROSTŘEDÍ.....	47
7	HYPOTÉZY, VÝSTUPY PRO PROJEKTOVOU ČÁST.....	50
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	52
8	PROJEKT QANTO⁺ PLUS.....	53
8.1	CORPORATE DESIGN PROJEKTU.....	54
9	VÝKLENKY, TAKTIKY A DOPORUČENÍ.....	56
9.1	VÝKLENEK 1 – VSTUPNÍ POHOVOR A INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	56
9.2	VÝKLENEK 2 – INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCE O ZÁMĚRECH SPOLEČNOSTI, INTERNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE.....	58
9.3	VÝKLENEK 3 – PROSTŘEDÍ JAKO FAKTOR SPOKOJENOSTI	61
9.4	VÝKLENEK 4 – PEVNÁ PRAVIDLA A HODNOCENÍ JEDNOTLIVCE.....	62
9.4.1	Etický kodex zaměstnance	62
9.4.2	Hodnocení jednotlivce	64
9.5	VÝKLENEK 5 – MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A BUDOVÁNÍ LOAJALITY.....	66
9.5.1	Obecné činnosti pro budování loajality a motivace	67
9.5.2	Činnosti dle skupin, struktury a potřeby	71
10	ČASOVÁ OSA PROJEKTU, KALKULACE A PLÁNOVÁNÍ	73
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Toto téma jsem si vybral z důvodu velkého zájmu především o aktivity public relations. Po celou dobu studia mi tento nástroj marketingových komunikací nejvíce „přirostl k srdci“. Již svoji bakalářskou práci jsem úspěšně obhájil na téma sponzoring sportovního projektu a jeho efektivita. Rád bych v této rovině pokračoval i nadále.

Pracuji jako grafik v reklamní agentuře. Z tohoto pohledu by téma zaměřené na marketingové komunikace určitého objektu bylo zřejmě pro mne jednodušší a lépe zvládnutelné. Já jsem se však rozhodl jít cestou určité výzvy. Téma jsem si vybral, protože mě zajímá a rád bych se prostřednictvím této práce s problematikou ještě více seznámil a tím obohatil svůj profesní potenciál.

Z mého pohledu lidské emoce nejvíce ovlivňují chování člověka a dávají směr všem jeho rozhodnutím. Jde o určité potřeby a motivační impulsy, které determinují naše chování v rovinách profesních i osobních. Tyto stimuly považuji za základní a velmi důležitou veličinu během organizace práce.

Ve svém zaměstnání se každý den setkávám s velmi pestrými prožitky aktuálních situací i dlouhodobějších, již zaběhnutých stereotypů. Lze říci, že toto byl pro mne určitý impuls a motivační prvek při výběru tématu práce. Velmi časté konfliktní situace na našem pracovišti, nepříliš pozitivní atmosféra a frustrace spojené s výkonem práce ve mně probouzely touhu po změně. Pochopit celou situaci, seznámit se se zákonitostmi budování firemní kultury, snažit se pozitivně ovlivňovat své kolegy, a tím pomoci k rozvoji společného pracovního prostředí. Poslední dobou mne rovněž zaujaly otázky z oblasti etiky. Určité uspokojení mi přineslo osvětlení etických rozporů našeho chování. Zejména ptám-li se „Proč být dobrý?“, „Být dobrým se vyplácí?“ Toto vnímám jako velmi přínosné z pohledu vlastního rozvoje, budování osobních hodnot a postojů. Jak být lepším člověkem a tvořit pozitivní vztahy s veřejností.

Public relations považuji za jednu ze základních složek potřebných k uspokojování cílů nejen představitelů firem a společností, ale ve stejné míře samotných zaměstnanců. Ve své práci si mimo jiné přiblížím a analyzuji prostředí, ve kterém budu realizovat daný projekt. Jakým způsobem je připraveno přijímat změny, jaká je v dané společnosti atmosféra. Pokud bychom hovořili o postojích a hodnotách zaměstnanců, do jaké míry jsou ochotni a zejména schopni si naše činnosti osvojit a vnímat. Kvalitní učení potřebuje pocit bezpečí a smysluplnost. Pokud se člověk cítí ohrožen bez pocitu jistoty jeho možnosti přijímat

a reagovat na naše podmínky jsou velmi omezené. I když mají PR své řádné místo v marketingovém mixu, jejich prolínání do všech našich aktivit a zejména při budování a rozvíjení firemní kultury je nezbytné.

Pro bližší analýzu vnitřního prostředí společnosti jsem zvolil oblast firemní kultury. Rád bych se věnoval tomuto tématu, především vlivu interních nástrojů public relations na firemní kulturu a analýze hodnot a postojů zaměstnanců. Pro relevantní závěry bude nutné si více přiblížit pojem firemní kultura. Čím je tvořena a jakým způsobem ji můžeme budovat, ovlivňovat. Další pojmy a fakta, která souvisí s tématem budu čerpat z odborné literatury i elektronických zdrojů na základě rešerše.

Pro svoji práci jsem si vybral jako objekt výzkumu velkoobchod Qanto Svitavy. Sortimentem zboží a portfoliem služeb oslovuje trafiky, potraviny, restaurace a další zařízení, nabízející restaurační a hoteliérské služby. Jde o společnost, kterou ze svého místa působení znám a vnímám ji pro své téma z několika pohledů jako ideální. Problém u Qanto Svitavy, tedy odchylka od žádoucího stavu, je skutečnost, že firma nemá nijak ucelené interní činnosti public relations. Na základě poznatků získaných z teoreticko metodologické části ve své práci předložím hypotézu, kterou zejména v prakticko - analytické části potvrdím, či vyvrátím. Jako vstupní informace a data potřebná k projektové části použiji výstupy z primárního výzkumu, který budu řešit prostřednictvím písemného dotazníku. Půjde zejména o kvalitativní zjišťování za pomoci škálovacích otázek, případně sémantického diferenciálu. Tato část bude výstupní pro konkrétní projekt, který bude určitým manuálem pro budování a rozvoj firemní kultury v podniku Qanto Svitavy. Pro určité srovnání a doplnění primárních dat využiji částečně i sekundárních poznatků. Do této oblasti začlením fakta a skutečnosti ze svého pracovního prostředí – firmy, ve které jsem rovněž zaměstnancem. Takto mohu do práce vnést i svůj vlastní osobní názor, postoj pro případné porovnání.

V závěru shrnu veškeré činnosti a poznatky, jakým způsobem jsem pracoval se vstupními daty, metodologií a stanovenými hypotézami. Přiblížím si případná rizika projektu a navrhu možné nástroje na zlepšení a vývoj situace v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

Public relations jsou významnou hromadnou komunikační technikou. Svět a pohled na společnost se mění, společnost tu hraje klíčovou roli. Stále více záleží na tom, jak dalece je ochotna přijímat aktuální myšlenky, tržní produkty a společenské trendy. „*Civilizace třetího tisíciletí se začíná vyvíjet do zcela nových poloh, v nichž rozhodují postoje veřejnosti a její mínění.*“ (Svoboda, 2006, s. 14). Na rozdíl od placených nástrojů reklamy a podpory prodeje se v případě public relations jedná o činnosti, jejímž cílem není prodat výrobek nebo službu. Snaží se u příjemců svého sdělení vytvořit a budovat pozitivní vztahy, představy, image. Činnosti PR, reklamy a ostatních nástrojů marketingových komunikací se vzájemně doplňují a prolínají. „*PR jsou formou komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů.*“ (Němec, 2004, s. 13). PR usiluje o vybudování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami prostřednictvím pozitivní publicity, budováním dobrého povědomí o firmě, odvrácením nepříznivých fám a pověstí. „*Mezi hlavní nástroje patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování, poradenství a sponzoring.*“ (Kotler, 2004, s. 889). Negativní vnímání veřejnosti k činnostem společnosti může negativním způsobem ovlivnit plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. Určitou nevýhodou PR může být horší kontrolovatelnost skutečného obsahu sdělení a frekvence naší publicity v médiích. Největší výhodou je bezpochyby důvěryhodnost výstupů public relations. Veřejnost velmi citlivě rozlišuje zda jde o placenou reklamu, kdy si společnosti vytvářejí obsah sdělení zcela podle svého uvážení, a informacemi o firmě z nezávislých zdrojů. Ty jsou přijímány s mnohem větší důvěryhodností.

Mezi hlavní cíle PR patří:

- 1) zvyšování povědomí o firmě a jejích produktech
- 2) budování důvěryhodnosti a připravenosti na případný nežádoucí stav v organizaci
- 3) tvoření zájmu veřejnosti o aktivity organizace
- 4) snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností
- 5) posilování vnitřní komunikace a motivace vlastních zaměstnanců

Public relations můžeme vyjádřit i velmi hezkým mottem: „*Ukládám-li si na konto, které mám vůči vám v citové bance, zdvořilost, laskavost, čestnost a dodržování slibů, vytvářím tím aktiva. Vaše důvěra vůči mně vzrůstá a já se mohu na tuto důvěru v případě potřeby kdykoliv obrátit.*“ (Covey).“ (Plamínek, 2010, s 36).

Účinnost public relations

Je patrné, že úspěšné komunikační úsilí je závislé na dokonalém formulování cílů, na úrovni kreativního zpracování a volbě komunikačních nástrojů. „*Skutečně profesionálně realizované PR by se měly řídit zásadou: „Nedělejme nic, co nedokážeme změřit. Vyjadřování účinnosti aktivit public relations se v praxi většinou měří rozsahem a kvalitou realizované mediální publicity.*“ (Svoboda, 2006, s 14).. Dobrý projekt by se měl vyhnout určitým rizikům – nereálně stanoveným cílům, nevhodné cílové skupině, nesprávně zvoleným prostředkům a formám PR. Každý pochybení v komunikační činnosti obvykle snižuje efektivitu a konečný úspěch public relations. Plánování má své zákonitosti. Postupujeme ve čtyřech fázích – stanovení cílů, segmentace cílových skupin, formulace sdělení a strategické zvolení prostředků a forem PR. V celém průběhu přípravy a vlastní realizace projektu je důležitá kontrola činností.

1.1 Interní a externí public relations

Interní PR můžeme rovněž nazývat různě zavedenými výrazy jako Human Relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo krátce Internals. Vše považujeme za nedílnou součást všeobecných public relations. Pro úspěšnou realizaci jakýchkoli nástrojů PR je nutný a absolutní soulad v organizaci. Tato skutečnost může být naplněna jen v případě správně řízených vnitropodnikových komunikací. Praxe ukazuje, že vedoucí pracovníci podceňují sílu interních i externích PR. Zaměstnanci organizace se o působení firmy a její image stále více zajímají. Vnímání svého podniku veřejností jim není lhostejné. Se svými podřízenými musí vedení podniku v těchto otázkách spolupracovat a své kolegy motivovat. Ovlivňují život organizace a spoluvytvářejí identitu svých zaměstnanců.

Bonusy pramenící z aktivit public relations:

- profituje **vlastní práce podniku**, kdy společnost těží z předávání zkušeností z vnějších i vnitřních zdrojů, například když jsou zaměstnanci motivováni k předkládání zlepšovacích návrhů ze svého pracovního prostředí.
- **posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace**. Zároveň se snižuje pracovní stres a zvyšuje radost z práce. Toto má především vliv ekonomický i z pohledu minimálního čerpání nemocenských. Pokud podnikové procesy správně fungují a zaměstnanci ví, že jejich podněty i připomínky jsou řešeny, dochází ke společnému myšlení a spolupráci. Zvyšuje se podnikové know-how.
- **dobrá vazba interních zaměstnanců přináší externí účinky**. Pyramidovým a lavinovým efektem se sdělení od zaměstnanců šíří přes rodinné příslušníky, přátele a jejich známé mezi ostatní, kteří těmto informacím upřímně důvěřují. Touto jednoduchou taktikou velmi dynamicky roste informovaná skupina.

Charakteristické nástroje různých forem interních PR podle Svobody:

- ústní komunikace, rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory...
- písemná komunikace. Podnikové noviny, brožury, letáky pro zaměstnance...
- právně zakotvené prostředky, jakými jsou například návrhy a hodnocení kolektivních smluv.
- vizuální a audiovizuální prostředky. Nástěnky, tabule, lcd displeje, terminály.
- sociální prostředky. Podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří.

Vztahy s vnější veřejností jsou četnější a většinou složitější než internals. Jsou více heterogenní. Pro trvalý vzestup společnosti jsou nezbytnými skupinami ke komunikaci podniková veřejnost, novináři, média, zákazníci, dodavatelé, úřady apod. Čím je subjekt rozmanitější, tím jsou cíle i nástroje PR členitější. Podle stanovených cílů volíme i jednotlivé prostředky a formy komunikace. I v tomto případě platí, že nejdůležitější aktivitou jsou osobní kontakt a setkání, která nám zůstávají v paměti a nejvíce formují image firmy.

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Pro relevantní závěry, stanovení hypotéz i pozdější tvorbu projektu je nutné si přiblížit některé zákonitosti především z oblasti organizačního chování, firemní kultury, komunikace a především pak motivačních aspektů. Je nutné pochopit chování jednotlivce v rámci celé společnosti, funkci týmů apod. „*Organizační chování je studiem lidského chování v kontextu organizace, se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti.*“ (Brooks, 2003, s 2). Všechny organizace působí v dynamickém prostředí, které je ovlivňováno několika faktory. Zejména politickými, ekonomickými, společenskými a technologickými. Vztahy mezi organizací a prostředím nejsou statické, ovlivňují se navzájem. Jednotlivci, skupiny a organizace interpretují data různými způsoby. Při hledání vyšší efektivity v organizaci byl přesunut důraz na lidské faktory. Lépe motivovaní pracovníci prokazují více pružnosti a efektivity. Pokud hovoříme o firmě jako o podnikatelském celku, který se snaží docílit určitého tržního podílu a vytvořit zisk, je vhodné vycházet z této jednoduché rovnice:

Optimální využití schopností každého pracovníka = optimalizace organizace práce + efektivní systém odměňování + kvalitní motivační program (Gregar, 2009).

Pokud na některé z těchto úrovní pochybíme, výsledek se negativně promítne do celkové efektivity a úspěchu naší činnosti.

2.1 Individuální chování a osobnost

Osobnost můžeme definovat jako specifické vlastnosti jedince, které jsou patrné i méně rozpoznatelné. Ty se pak projevují buď stejným, nebo odlišným způsobem v rámci celé společnosti, firmy. Při řízení práce je nutné vnímat rozdílné osobnosti, které při nesprávném sestavení mohou narušit činnosti týmu i organizace. Naopak harmonické sestavení rozvíjí celkovou efektivitu. Osobnost má významný vliv na chování jedince v organizaci, které je předurčeno vrozenými faktory a těmi působícími z našeho prostředí.

Vrozené faktory	Faktory prostředí
Osobnost	Organizační / pracovní faktory
Vnímání	Rodina
Hodnoty	Tlaky ve skupině lidí stejného postavení
Schopnosti	Zkušenosti osobního života
	Národní kultura

Při identifikaci osobností můžeme podle Hickse vycházet ze dvou předpokladů. První zastává názor, že osobnosti jsou již konečné, předurčuje je dědičnost a nelze je výrazně měnit. Jsme schopni je identifikovat a předvídat jejich chování v organizaci. Opačný přístup tvrdí, že osobnost lze tvarovat, je ovlivněna zážitky, které vycházejí z prostředí. Důležité je vnímat základní rysy osobnosti jakými jsou ochota ke spolupráci, otevřenost novým zkušenostem, extrovertní nebo introvertní naladění, uvědomělost a emoční stabilita. Pokud jedinec cítí, že může svojí činností ovlivnit prostředí, vynaloží více úsilí k dosažení cíle. Pro opačný typ pracovníka je typická strukturovaná a byrokratická organizace. Důležitou složkou osobnosti je i naše vnímání, které se u každého projevuje odlišným způsobem. Tak, jak vidíme a interpretujeme události a situace okolo nás.

2.2 Postoje a hodnoty

„Postoje, především osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak jedinec působí uvnitř organizace, především proto, že tyto postoje se odrážejí v kladném i záporném chování.“ (Brooks, 2003, s 25). Postoje jedince se odrážejí a vznikají na základě působení několika faktorů. Mají emoční charakter, kdy působí pocity a nálady jedince. Dále vnímáme poznávací součást založenou na názorech, přesvědčení a znalostech. Následuje aspekt chování založený na vzorci chování daného jedince. Jde o přirozené a obvyklé reakce na určitý podnět. Postoje se formují, můžeme je ovlivnit a snažit se jich využít ve prospěch společnosti. Výsledný přístup se odráží ve směsi vnějších událostí a osobnosti jedince. Značnou formující silou je i přímá zkušenost. Takové postoje jsou velmi silné a vycházejí z vlastních prožitků, kdy má jedinec na tomto základě jasně vyhraněný postoj. Pozitivní nebo negativní. Představitelé organizací musí s tímto faktem počítat. Například podvedený pracovník s pocitem křivdy a nespravedlnosti bude těžko otevřený dalším komunikačním činnostem společnosti. Zkušenost vede k formování postoje, který bude současné nebo budoucí vedení jen obtížně měnit. Dalším zdrojem postojů je společenské uče-

ní. Hodnoty převzaté z okolí, rodiny nebo jiných společenských vlivů. Snahou společnosti je ustálení pozitivních postojů a hodnot ve skupině, které se jednotlivec přizpůsobuje.

Identifikace postojů jedinců ve společnosti není jednoduchá záležitost. Jakým způsobem nalézt spojení mezi postoji, chováním a pracovním výkonem. Změna a ovlivňování postojů vyžaduje velmi dobré komunikační chování a charisma vedoucích pracovníků, tvůrce a šířitele změny. Zvolit správný přístup, každá skupina je svým způsobem jiná.

Dalším faktorem ovlivňující chování jsou hodnoty. Ty jsou hlubší a více zasazené v našem charakteru. Udávají nám smysl, co je správné a nesprávné, jsou dlouhodobější. Časem se vyvíjejí a mohou být úzce spojeny se společenskými faktory. Společnost se snaží orientovat i na otázky etiky, budovat etické postoje. Tyto aktivity v konečném důsledku odlišují a vymezují organizaci vůči konkurenci, získávají konkurenční výhody.

Etiku a hodnoty můžeme promítnout do celé podstaty organizace a na jejichž základě tvořit, budovat a rozvíjet atmosféru uvnitř podniku, firemní kulturu. Skloubit postoje organizace a hodnoty jednotlivce ke společnému užítku. Určitá rizika může přinést odlišnost v rámci společnosti mezi jednotlivcem a skupinou. Je vhodné předcházet těmto konfliktům. „*Předpoklad, že organizaci automaticky vládnou racionální a logické kroky a chování, představuje riziko, jež nelze podceňovat.*“ (Brooks, 2003, s 39). Velmi důležitou úlohu napříč celou společností má interní komunikace. Bez efektivního řízení, sdělování si současné hodnoty, vnímání a přesvědčení jednotlivců mohou utvrdit, což může vést k odmítavému postoji vůči našemu komunikačnímu snažení (změny ve struktuře, firemní kultuře...).

2.3 Skupiny a týmy

Mnoho organizačních cílů nelze realizovat jen prostřednictvím jednotlivce. Ti jsou stále více zapojováni do kolektivu, týmové práce. Tráví většinu času ve společnosti ostatních zaměstnanců. Organizace pod tlakem měnících se podmínek pramenících z vnějšího okolí zeštíhluje svoji strukturu, snižuje počet vrstev v hierarchii řízení. Tím přisuzuje zaměstnancům větší rozhodovací pravomoc. Tyto skutečnosti vedou ke zvýšení důležitosti skupin a týmové práce. Získáváme vyšší úroveň kreativity, inovací, kvalitnější produkt i služby.

Pokud hovoříme o skupině, je dobré si uvědomit její náležitosti. Je to jakýkoli počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si vědomi jeden druhého a vnímají sebe sama

jako skupinu. V našem zájmu je snaha usměrňovat tuto skupiny ke společným cílům na základě dovedností, stanovených kompetencí, vzájemného respektu a zodpovědnosti. Skupiny

a týmy vystupují v organizaci jako pracovní skupiny, kterým je přidělen úkol a důvěra v jeho splnění. Tyto skupiny vykonávají svoji činnost samostatně a bez přímého dohledu. Jsou účelně a formálně vytvořeny k dosažení kolektivního poslání a specifických cílů. Pro efektivní fungování týmu je nutné rozdělení pravomocí a kompetencí z hlediska skupinové role. Každý pracovník zastává určitou pozici. Zda se soustřeďuje na určitý úkol, poskytuje znalosti, řeší problémy, kontroluje činnost týmu nebo zajišťuje jeho chod.

Charakteristické vlastnosti efektivního pracovního týmu (Brooks, 2003, s 88)

Víra ve sdílené cíle, pocit závazku vůči skupině, přijetí skupinových hodnot a norem, pocit vzájemné důvěry a závislosti, plná účast členů na procesu rozhodování a konsenzu, volný tok informací a komunikace, otevřené vyjádření pocitů a nesouhlasu, řešení konfliktů samotnými členy týmu, nižší míra obměny pracovníků, absencí, nehod, omylů a stížností...

Uvnitř organizace vznikají i neformální skupiny, které jsou založeny převážně na osobních vztazích. Vzájemně se ovlivňují a přispívají k uspokojování svých potřeb. Např. bowlingový tým skladníků. Vznikají ze sdílených zájmů a přátelství. Přinášejí pocit sounáležitosti a žádoucího pocitu na základě osobních vlastností, nikoli pracovního umístění jako ve formální skupině.

3 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s 67). Kultura firmy je kvalitativní veličina, kterou lze obtížně měřit, ale můžeme ji poznávat a dále s ní pracovat v náš prospěch. „V kladném případě může být také silným motivačním faktorem pro zaměstnance, který chodí do práce rád jednoduše proto, že se tam dobře cítí.“ (Krčmová, 1999). Postupem času se styl a vedení firem vyvinul od vnímání technologií jako hlavního faktoru produktivity k sociotechnickému řízení, kde se lidé jako sociální faktory považují za stejně důležité jako technologie samotné. **Firemní kultura tak jako firemní design, firemní komunikace a produkt jsou součástí celé firemní identity (totožnosti).** Představuje, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Firemní identita je tím prvotním, co spojuje danou firmu s obchodním světem. Tím dotváří celkový image společnosti vnímání širokou veřejností. Opět se dostáváme k možnosti získání velké konkurenční výhody. Image nám umožňuje lepší orientaci na trhu tím, že nahrazuje neznalost. Nikdo nemůže znát všechny podrobnosti, na základě image si vytvoří určitou představu a z té potom vyvozuje svá rozhodnutí.

„Pokud nám opravdu jde o vybudování silné kultury, neměli bychom z nároků na ni slevovat v žádném případě u lidí, kteří jsou pro budoucí rozvoj firmy klíčoví, na místech, kde se o ní rozhoduje.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s 100).

3.1 Šířitelé sdělení

V případě změny firemní kultury a snahy o její rozvoj a budování můžeme postupovat dvěma způsoby. Prvním a rychlejší cestou je začít shora. Přesvědčit o potřebnosti změny celé vedení, topmanagement. Poté se může změna šířit lavinovitě shora dolů. „Firemní kultura je velmi ovlivněna chováním vzorů.“ (Ondráček, 2009). Druhou možností je zavádění změny v týmech, které jsou více těmto krokům otevřené. Následně lze očekávat šíření do celé firmy. Atmosféru společnosti a její aktuální firemní kulturu jedinec vnímá již při prvním setkání, při kvalifikačních pohovorech a později při nástupu do zaměstnání. Konkrétně tento den bývá z pohledu vývoje pozdějších vztahů velmi důležitý. První dojem se může stát zažitým postojem zaměstnance uvnitř společnosti. „V pracovním shonu je

leckdy jednoduché zapomenout na základní náležitosti při uvítání nového zaměstnance. V kročení do nového prostředí je důležitým ukazatelem další spolupráce.“ (Klementová, 2008). Celá problematika firemní kultury se nese v duchu japonského stylu řízení, vychází z osobního přístupu k zaměstnancům.

Pojem firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály
- co je považováno za klady a zápory
- hodnoty sdílené většinou pracovníků

Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou uváděny:

Symboly – slang, historky, způsob oblékání, symboly...

Hrdinové – model ideálního chování, nositel tradice, vzor ideálního zaměstnance...

Rituály – společenské činnosti a projevy, oslavy, schůze, plánování...

Hodnoty – představují základ kultury, jde o vědomí, co je dobré a co špatné. Promítají se do pracovní morálky i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky.

Firemní kultura hraje roli při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou. Uchazeči rovněž v ideálním případě hledají práci, která nejvíce odpovídá jejich hodnotám, postojům a názorům. Dodržování zásad firemní kultury má vliv na rozvoj a úspěch celé firmy. Jde o významný faktor konkurenceschopnosti, i když působí směrem dovnitř firmy, má obrovský význam i vně společnosti. Zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce. **Změna a budování firemní kultury je velmi zdoluhavý a obtížný proces.** Pro úspěšné komunikační úsilí je nutné analyzovat podmínky, určit jasné cíle i výhled do budoucna v případě úspěchu i neúspěchu. Je dobré zvážit, kdo by mohl být ve firmě šířitelem a nositelem nové kultury.

Pro tvorbu firemní kultury je důležité dodržovat různá pravidla jako jsou firemní řád, směrnice řízení firmy, směrnice pro pracovní oblekání, zasedací pořádek při poradách, pracovní doba a délka přestávek a zejména etický **kodex zaměstnance**. „*Je třeba si uvědomit důležitou a nezastupitelnou roli zaměstnanců a zařadit je mezi naše klíčové skupiny.*“ (Wolfová, 1998).

3.2 Motivace

Jednou z nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizace práce je motivace zaměstnanců. Běžná praxe ukazuje, že málo motivovaný pracovník nepodává dobré výkony a na druhou stranu ten motivovaný se stává důležitou součástí úspěchu celé společnosti. Pracuje s vyšším nasazením, odhodláním a dosahuje vyšší produktivity. Motivace je zásadním prvkem individuálního i skupinového úspěchu. Obecně zahrnuje individuální úsilí a vytrvalost, vůli k výkonu. Motivovaní jedinci dosahují dobrých výkonů v pracovním procesu, vyzařuje z nich energie a nadšení. Dokáží ovlivnit postoje jiných, strhnout je na svoji pozitivní stranu. Mají vyšší ochotu akceptovat změny ve společnosti, jsou vstřícní a otevření komunikaci s cílem společného uspokojení.

Existuje několik teorií zabývajících se motivačními procesy. Jedna z nich, a nutno říci, že platná i v současné době, vychází z předpokladu, že lidé se chovají racionálně ve snaze největší ekonomické návratnosti své práce. Jedinci považují práci za nepříjemnou a plat za jedinou možnou kompenzaci. Na základě této teorie se můžeme domnívat, že lidé snesou jakoukoli práci, pokud by dostali dostatečně zapláceno. Vnímáme dva druhy přístupu k motivačním modelům. Jde o teorii obsahu, kdy se zabýváme faktory, které lidi motivují a teorii procesu, ve kterém se zaměřujeme na to, jak různé faktory navzájem na sebe působí a ovlivňují lidské chování. V praxi se obě teorie navzájem kombinují.

Lidské chování je podmíněno očekáváním, že povede k žádoucím cílům ke konkrétním výsledkům. „*Předpokládá se, že úroveň motivace, jež se u jednotlivce projeví, je výsledkem vědomého rozhodovacího procesu: racionálním odhadem pravděpodobného výsledku jeho chování.*“ (Brooks, 2003, s 45). K motivaci můžeme přistupovat i z pohledu cíle, kdy jsou motivace a výkon vysoké, pokud zaměstnanci stanovíme specifický úkol, který je náročný, ale přijatelný a podléhá zpětné vazbě.

Jakým způsobem budou jednotlivci vnímat případný výsledek, užitek své práce, závisí na jejich konkrétních potřebách. Lidé pocítují sérii hierarchicky uspořádaných po-

třeb, jež hrají roli ve zdrojích motivace. Nejvíce užívaná teorie potřeb sociologa Maslowa říká, že jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby uspokojovali soubor potřeb sestavených dle jejich významu.

3.2.1 Vnitřní a vnější odměny

Série faktorů a užiteků může být zdrojem neuspokojení, pokud je jedinci vnímají jako neuspokojivé, ale zároveň nedochází k motivaci, pokud jsou stejné faktory adekvátní nebo dobré. Jsou součástí práce samotné a zahrnují plat nebo jiné odměny. Například pokud zaměstnanec vnímá svůj plat jako nedostačující, může to vést k neuspokojení. Na druhou stranu pokud je mzda považována za odpovídající, tento samotný fakt nebude zaměstnance příliš motivovat. Tyto související faktory nepodporují motivaci, jde spíše o stav osobního uspokojení.

Tabulka II - Herzbergovy zdroje uspokojení (Brooks, 2006, s 55).

Související faktory Vnější odměny	Motivátory – faktory spokojenosti Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení firmy	Pocit dosažení výsledků
Vztahy s nadřízenými	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Odměna: plat, mzda	Zodpovědnost
Vztahy s kolegy a podřízenými	Služební postup
Status / povýšení	Osobní růst
Jistota zaměstnání	

3.2.2 Motivace a komunikace

„Moje velmi oblíbené motto: „Člověk není stroj, který můžeme nastavit na stálý výkon. V lidském nitru se střídají různé stavy. Smutek střídá radost, pýcha pokoru, rozum emoce. Je dobré naučit se oslovovat v člověku právě ten stav, který jej aktuálně ovládá.“ (Plamínek, 2010, s 93).

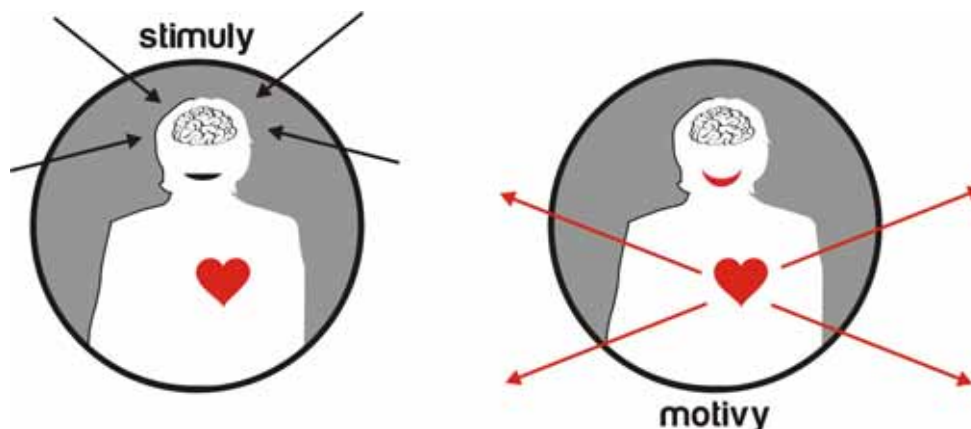
Důležitou složkou motivace je komunikace uvnitř firmy napříč celým spektrem a hierarchií společnosti. Pro silnou vnitřní odměnu je komunikace velmi potřebná. Zaměstnanci jsou motivováni uznáním a patřičnou zpětnou vazbou svých nadřízených, případně kolegů. V opačném případě dochází k demotivaci na základě komunikačních šumů, nesprávné komunikaci zejména pokud jde o nesplněné sliby, nepřesné a zavádějící údaje.

Ztráta důvěry vysilatele sdělení se v očích zaměstnanců jen stěží obnovuje. Velmi vítanou dovedností nejen vedoucích manažerů je schopnost poskytnout a přijmout zpětnou vazbu včetně dobrého načasování. Například vhodnou komunikací můžeme posílit hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě. Nesmíme zapomínat na poselství, které předávají samotní zaměstnanci, to jak o firmě hovoří doma nebo ve společnosti. „*Rozvoji interní komunikace nahrávají průzkumy, podle kterých roste role zaměstnance v prezentaci firmy. Zaměstnanec je věrohodnějším zdrojem zpráv o firmě než firemní web, prezentace nebo projevy generálního ředitele.*“ (Doubravová, 2009). Platí zlatá pravidla, že komunikovat je potřeba průběžně, otevřeně, pravdivě, srozumitelně a včas. Je vhodné na celý proces pohlížet očima zaměstnance. Představitelé firem často vidí problém v realizaci projektu interní komunikace v nepříliš příznivé době. Naopak v době změn a ekonomické krize je nutné komunikovat více než obvykle. Jinak vedení riskuje zvyšující se nervozitu a nejistotu mezi zaměstnanci. Výsledek samozřejmě závisí na tom, jakou půdu si pro své činnosti připravili v dřívějších dobách relativního klidu.

„*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen pozitivní přístup).*“ (Plamínek, 2010, s 14).

3.2.3 Stimulace a motivace

Kladný vztah k nějakému úkolu většinou vzniká ze dvou důvodů. Buď je spojen se ziskem, který přichází z vnější potřeby v podobě platu, finanční odměny nebo je v souladu s vnitřním naladěním člověka. **Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších stimulů (podnětů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů) viz. obr. 1. Přičemž obojí může působit současně a vzájemně se posilovat.** Pokud na jednotlivce působíme za pomoci vnějších stimulů, označujeme tento proces za stimulaci. V momentě, kdy využíváme v člověku již existující vnitřní motivy, hovoříme o motivaci.



Obrázek 1 – Rozdíl mezi motivací a stimulací (zdroj: Plamínek, 2010, grafika Šmerda)

Stimulace je poměrně jednoduchá. Pokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v momentě, kdy tyto vnější stimuly přestaneme poskytovat, práce se zřejmě zastaví, omezí. Třeba v případě snižování platu, zvyšování objemu práce apod. **Toto je zásadní charakteristika, nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.**

Motivace je velmi účinným nástrojem, pokud správně působíme na motivy, které člověk má. Práce může za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk provádí úkoly, protože ho to baví, považuje to za významné a důležité. Velkou nevýhodou a důvodem, proč se podniky většinou touto cestou nevydají, je náročnost motivace. Je zapotřebí znát individuální rysy každého člověka, kterého chceme motivovat, i proces motivace samotné. Působit na zaměstnance je nutné s rozvahou, abychom se nedostali do situace manipulace, nátlaku nebo dokonce vydírání a podvodu. Zvolení jednotlivých nástrojů se odvíjí od povahy a druhu vykonávané práce zaměstnancem. Nemysleme při komunikaci na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit.

3.2.4 Lidé a úkoly

Během výkonu práce se může jednotlivec setkat s úkolem, který mu svou povahou působí problémy, potíže. Dochází ke vzájemné neshodě. Můžeme vyjít vstříc úkolu, nebo zaměstnanci. Pokud donutíme lidi, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí, vyžaduje to značnou míru stimulace. Lidé se neradi přizpůsobují, což vede k náročnosti na kontrolu. Činnost rovněž polevuje v momentě, kdy přestaneme jed-

notlivce stimulovat nebo kontrolovat. Je zřejmé, že lepší je vyjít vstříc lidem, vybírat jim úkoly na míru. Využít motivů, které si s sebou lidé nosí životem. Pokud nemůžeme vybrat úkol, tak aby odpovídal konkrétnímu člověku je zapotřebí vynaložit větší motivační úsilí. Správně zvolit formu a podání úkolu (použitá slova, tón hlasu, řeč těla apod.).

Je vhodné se snažit, aby si pracovník ve své práci našel alespoň něco, co by ho bavilo. Pokud něco takového najde, máme šanci, že se smíří i se zbytkem povinností. To, co člověka při práci baví, ho drží při výkonu a znemožňuje okolním faktorům odvádět jeho pozornost a soustředění na práci.

3.2.5 Pravidlo dvojí cesty a diagnostické triády

Měli bychom dbát na zásadu, že každý jednatel je jiný. Míváme tendenci působit na okolí tím, co působí na nás. Lidé jsou různí a mohou být citliví na odlišné podněty. Pro motivaci je klíčové znát a zvolit takové podněty, na které je konkrétní člověk citlivý. Poznat motivační pole, které každý z nás vkládá do svého každodenního života. Lidé reagují nejen na příjemné podněty a pocity, které vyhledávají, ale i na ty nepříjemné, kterým se člověk vyhýbá. Jde o systém odměn a trestů. „*Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.*“ (Plamínek, 2010, s 20). Další důležitou zásadou pro chod organizace na poli motivace je správná orientace. Lidé mnohdy nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili odpor nebo lhostejnost. Je potřebné poskytovat relevantní informace a zpětné vazby. Překážky v práci a neefektivní výkon mohou mít několik příčin. Lidé práci dělat nechťejí, neumějí nebo nemohou. Je potřeba problém správně identifikovat a řešit. Častěji se stává, že lidem v motivaci brání nepříznivá firemní kultura, špatné vztahy na pracovišti, neznámé firemní hodnoty a strategie nebo způsob hodnocení a odměňování. Ptáme se tedy, jestli pracovník „*chce?*“ – „*umí?*“ – „*může?*“.

3.2.6 Struktura motivačního pole

Pro naše činnosti je dobré vnímat komunikační pole konkrétního člověka za dynamickou souhrn tří složek, které se mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o osobní vzorec chování, zděděné vlastnosti. Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými

podmínkami našeho života. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou naplňovány naše potřeby. Motivační naladění je proměnlivé, závisí na aktuálním naladění jednotlivce. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty. **Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.**

3.2.7 Čtyři motivační typy lidí

Každý člověk je jiný, je dobré poznat a rozvíjet jednotlivé motivační typy lidí.

Objevovatelé jsou v pracovním procesu nezávislí a samostatní, zaměřují se na užitečnost. Nejvíce je přitahuje **zdlouvání překážek a přijímání výzev**. Bývají netrpěliví a chtějí informace, jsou neradi někým řízeni. Překonávání překážek vnímají jako soutěž, překonávání svých limitů. Mají největší předpoklad pro vědeckou a kreativní práci.

Usměrňovatele přitahuje možnost **mít vliv na jiné lidi**. Velmi citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti, mají potřebu si lidi zařazovat do těchto struktur. Jsou rádi středem pozornosti, mají vliv na ostatní, dovedou přesvědčit. Stávají se z nich přirození vůdci skupin. Jsou nadšené a dobře soutěživí.

Tabulka III – Reakce jednotlivých motivačních typů na podněty (zdroj: Plamínek, 2010)

reakce na...	Objevovatelé	Usměrňovatelé	Slad'ovatelé	Zpřesňovatelé
na pochvalu	vnímají ji jako fakt, dále nerozebírají, ví, že uspěli...	pochvalu nafukují, zdůrazňují své zásluhy...	spíše vztahová informace, chválí celý kolektiv...	pochvalu potřebují, usilují o dokonalý výkon...
na kritiku	reagují vysvětlením a věcnou argumentací...	vidí v kritice osobní útok, nevidí ji jako informaci...	nemají představu o věcné správnosti kritiky, utěšují...	reagují pouze pokud uznávají její oprávněnost...
na nespravedlnost	reagují věcně zaměřenou argumentací...	přijímají ji jako všudypřítomnou charakteristiku...	jsou relativně smířeni s věcnou nespravedlností...	jsou velmi citliví, mají tendenci ji nepromíjet...

Slad'ovatelé vše odvozují od mezilidských vztahů. Dokáží výborně pochopit druhé v oblasti pocitů a emocí, mají vysoce vyvinutou empatii. Jsou **oporou sociální struktury**. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé.

Zpřesňovatelé vidí svět jako analyzovatelnou strukturu, kde se dá vše měřit a uspořádat. Bývají spolehliví a pečliví. Důležité jsou pro ně **normy a pravidla**. Jsou loajální a respektují nadřízené, snaží se vždy o precizní výkon.

4 SOUČASNÁ SITUACE

4.1 Problém

Problém u Qanto Svitavy tedy, odchylka od žádoucího stavu, je skutečnost, že firma nemá nijak ucelené interní činnosti public relations. Ty jsou vykonávány nahodile, nepravidelně, bez vyššího opodstatnění a plánování. Představitelé firmy nemají téměř žádné výstupy z realizovaných akcí. Pouze útržkovité výstupy z firemní „šušandy“, vnitropodnikových historek. Ty však nelze brát jako vstupní relevantní zdroje, pouze jako impuls, podnět

k zahájení vlastní činnosti. Fáze vyhodnocení a kontroly nejsou prováděny. Vynaložené úsilí, bez stanovených reálných cílů, znalosti hodnot a postojů zaměstnanců, se stává neefektivním a může mít i opačný, tedy negativní výsledek.

4.2 Sběr informací

V jakémkoliv marketingovém prostředí jsou jedním z nejdůležitějších článků informace. Slouží nám ke správnému rozhodování, které šetří čas, peníze i vynaložené úsilí. „*V praxi se často ztotožňují pojmy výzkum a průzkum. Hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum je součástí marketingového výzkumu.*“ (Kozel, 2008, s 48).

Z pohledu porovnání hodnoty informací s náklady na jejich získání a s ohledem na znalost problematiky využijeme pro průzkum vlastní oddělení společnosti. Mezi hlavní požadavky na zjišťované informace patří jejich využitelnost, včasnost, přesnost a spolehlivost. Informace můžeme rozdělit do několika skupin, resp. podle závislosti, času, jevu, obsahu a zdroje. V našem případě nás nejvíce zajímá charakter a zdroj informace s přihlédnutím k časovému ději. U charakteru informace zjišťujeme kvantitativní (přesně měřitelné informace) a kvalitativní (obtížnější měřitelnost – příčiny, postoje) údaje. Podle zdrojů rozlišujeme sekundární (již dříve zjištěné za jiným účelem) a primární (poprvé zjištěné pro konkrétní účel).

Jako vstupní informace a data potřebná k projektové části použijí výstupy z primárního průzkumu, který budu řešit prostřednictvím písemného dotazníku. Půjde zejména o kvalitativní zjišťování za pomoci škálovacích otázek, případně sémantického

diferenciálu. Dále pro sběr informací použiji metodu pozorování přirozeného provozu společnosti a osobních rozhovorů s některými zaměstnanci.

Při sestavování dotazníku vycházím ze získaných teoretických zdrojů pro analýzu současné situace ve společnosti Qanto. Dotazník (Příloha I) je tvořen třiceti otázkami, z čehož jsou dvě otevřené, volné pro případnou potřebu sdělit zaměstnavateli informace mimo položené otázky. Struktura dotazníku vychází z oblastí obecného postoje jednotlivce ke společnosti, jeho pracovního prostředí, konkrétně vybavení pracoviště, vztahu s kolegy, osobního rozvoje apod. Určitá rizika při získávání informací ve společnosti představuje ochota pracovníků se na tomto dotazování podílet. V naší společnosti je ještě u zaměstnanců stále běžné se určitým způsobem skrývat, nevybočovat a příliš na sebe neupozorňovat. Je nutné už v tomto momentě motivovat jednotlivce ke spolupráci a vzbudit v jeho očích zájem a vědomí, že intenzita jeho vstupního úsilí se v konečné fázi promítne právě v jeho prospěch.

4.3 Hypotézy

Interní nástroje public relations působí na firemní kulturu pozitivně jen za předpokladu jasně stanovených komunikačních činností v rámci širšího plánování. Jde o stav, kdy zaměstnanci vnímají snahu podniku jako upřímný a vstřícný projev. Toto přijetí je zároveň podmíněno dodržením zákonitostí zejména z oblasti personálního řízení. Na základě výše stanovených zásad je možné společně tvořit a bohatě rozvíjet firemní kulturu.

4.4 Cíle práce

Cílem práce je analyzovat prostředí ve společnosti Qanto určené ke změně, konkrétně k budování a rozvíjení pozitivní firemní kultury. Jaké jsou momentální hodnoty, postoje a vnímání zaměstnanců. Teoretická část nám poskytne zdroje z odborné literatury a tisku. Na základě prakticko analytické činnosti si ověříme nebo vyvrátíme výše vyslovené hypotézy. Tyto výstupy budou zpracovány do projektové části, jež by měla celou situaci a zejména odchylku od žádoucího stavu uvnitř společnosti řešit. Vytvořit „jakýsi manuál“, jak jednat a komunikovat se zaměstnanci při budování pozitivní atmosféry v organizaci a lavinově šířit dobrou náladu a nadšení do ostatních složek komunikace.

Na základě výstupů z odborné literatury teoretické části se s ohledem na analýzu firemního klimatu a následného tvarování do požadovaného stavu zaměříme na konkrétní pilíře organizační komunikace.

Jedná se o tyto oblasti:

1. obecný postoj a vnímání firmy
2. vlastní práce a prostředí
3. odměňování a motivace
4. doplňující otázky a volná pole pro osobní připomínky

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VELKOOBCHOD QANTO SVITAVY

Jde o společnost, kterou ze svého místa působení znám a vnímám ji pro své téma z několika pohledů jako ideální. Jedná se o firmu, která od začátku provozuje svoji činnost ve Svitavách, tedy místě mého narození a celoživotního působení. S majiteli, managery a představiteli firmy se osobně známe ze společného působení ve sportovním fotbalovém klubu. Jde o „rodinnou“ společnost, kterou vlastní a řídí Stanislav Vodička st., Martin a Stanislav Vodička ml. jsou vedoucí sekci maloobchodu, respektive velkoobchodu a zároveň jednatelem firmy. Snaží se usilovně přenést rodinné hodnoty do provozu a vedení společnosti, určitý japonský styl řízení tu hraje svoji nemalou roli. Qanto díky své činnosti je v regionu rozhodně vidět díky svému úspěšnému podnikání i propracovaným aktivitám externích public relations. Pro komplexní dotvoření pozitivního image a získání konkurenční výhody vůči ostatním podnikům, je potřeba komunikovat zejména se svými zaměstnanci. Nastavit a budovat projekt interních PR. Tuto společnost vnímám jako velmi dynamickou ve svém rozvoji i sociální zodpovědnosti ve městě a věřím v úspěch nového projektu. V poslední době Qanto získává ocenění zejména za své nové prodejny v odlehlejších částech města Svitavy. „*V polovině listopadu se opět v prostorách Avion klubu v Praze uskutečnilo slavnostní předávání cen pátého ročníku soutěže Prodejna roku. PRVNÍ místo v kategorii širokosortimentních prodejen patřilo prodejně Qanto market ze Svitav - Lačnova.*“ (Regal 2010).



Obrázek 2 – Základní logo společnosti

Qanto Svitavy (zdroj: www.google.com)

Statutárním orgánem společnosti jsou její jednatele: Martin Vodička a Stanislav Vodička ml. Firma Qanto založila v roce 1998 spolu s dalšími dvěma partnery nákupní alianci Vonet CR, spol. s r.o., která se zaměřuje na velkoobchodní činnost s tabákovými výrobky a je s mnoha sklady po celé ČR jednou z největších firem svého zaměření. 8.1.2007 založila firma Qanto CZ s.r.o. společně s dalšími partnery zájmové sdružení Pro-gastro s cílem vytvořit odběratelům v tomto odvětví silného a spolehlivého partnera. **Sortimentem zboží a portfoliem služeb oslovuje trafiky, potraviny, restaurace a další zařízení, nabízející restaurační a hoteliérské služby. Individualizovanou cenovou politi-**

kou vychází vstříc velko i maloobděratelům. Zvolenou politikou úzkých sortimentních a širokých výrobových řad chce společnost dosáhnout specializace na úkor generalizace.

„Jsme společnost soukromá a zisková. To nás zavazuje k určité obezřetnějšímu podnikovému chování než mnohé státní a neziskové organizace, a proto na poli podnikové kultura corporate image budujeme spolehlivou firmu se silným finančním zázemím, která v závazcích vůči svým dodavatelům obstojí i v období hospodářské nestability.“ (Qanto, 2005).

5.1 Start projektu, jednání s Qanto Svitavy

K vedení společnosti se dostávali určité signály o nespokojenosti zaměstnanců ve firmě, vnímali určité napětí mezi kolegy na pracovišti. Cítili potřebu uchopit a ucelit interní činnosti v jasně definovaný komunikační řád – projekt.

Jak jsem se již v úvodu práce zmínil, výběr tématu byl pro mě určitou výzvou. Realizace zamýšleného projektu ve společnosti Qanto nebyla předem nijak zaručena, jen existoval jakýsi příslib jednání ohledně interních komunikací. Pro tuto příležitost jsem vytvořil prezentaci Qanto interní komunikace (Příloha I), jež obsahuje zejména představení projektu, vysvětluje pojmy interní a externí public relations a zejména zákonitosti budování firemní kultury. Pro úspěch jednání je potřeba vedení společnosti nastínit určitý postup aktivit a činností. Zejména přesvědčit o důležitosti nástrojů interní komunikace, popsat současnou situaci, definovat problém a zejména způsob jak dosáhnout stanovených cílů tedy zdůraznit přínosy budoucího projektu pro firmu.

Při osobním jednání bylo nutné použít osvojené techniky manažerského chování a svým jednáním přesvědčit vedení o potřebnosti ucelení interních komunikací.

Zajímavostí prezentace a určitým bonusem, lákadlem pro velmi fotbalově založené vedení firmy, byla její vazba. Jde o šroubovací kolíky do fotbalové obuvi. Vizual je rovněž doplněn tkaničkou pro umocnění dynamiky. Prezentace splnila mé očekávání a s představiteli společnosti jsme se na projektu po drobných úpravách domluvili. S realizací jsme začali ihned, a to dotazníkovým průzkumem. Prvotní a vstupní informace jsem již měl od svého bývalého kolegy, který ve společnosti pracuje na manažerské pozici.



Obrázek 3 – Vstupní prezentace k projektu Qanto⁺ plus (zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Poslání a vize podniku

Společnost QANTO CZ s.r.o. dlouhodobou systematickou prací usiluje o získání statutu "Zákazníkem řízená společnost", který nejlépe vystihuje vztah k potřebám klienta. Spokojenost zákazníka se odráží v opakování nákupů a tím determinuje všechny vztahy budoucí. Společnost jednoznačně dbá na poskytování maximální péče zákazníkovi, snaží se o nejkomplexnější nabízený produkt. Snaží se u svých obchodních partnerů vzbudit pocit věrnosti a loajality.

Firma se ve svém prohlášení o poslání zaměřuje především na vnější prostředí, stanovuje vize a cíle pouze směrem k zákazníkovi. Toto vnímám jako určité pochybení, kdy společnost nevyjadřuje rovněž důležitost a cíle směrem dovnitř, ke svým zaměstnancům. Pokud hovoříme o uspokojování potřeb jednotlivců organizace, jejich vnitřní i vnější odměny (hmotné i nehmotné), je vhodné brát i celou společnost z tohoto pohledu. Motivace a stimuly platí stejně pro pracovníky tak pro firmu jako celek. Představitelé a majitelé Qanto Svitavy by neměli usilovat jen o krátkodobý vnější podnět, stimul v podobě finančních zisků. Určitou formou uspokojením by měla být rovněž samotná práce, pocit smysluplnosti svých aktivit, rozvoj regionu, sociálních vztahů a uspokojování potřeb svých zaměstnanců.

5.3 Současná situace

Současnou situace neboli výchozí stav můžeme charakterizovat z několika pohledů. Pracovní činnosti jsou ve společnosti vykonávány stereotypně dle zavedených zvyklostí a pravidel. Atmosféra na pracovišti není nijak výjimečná, nevybočuje z určitého standardu.

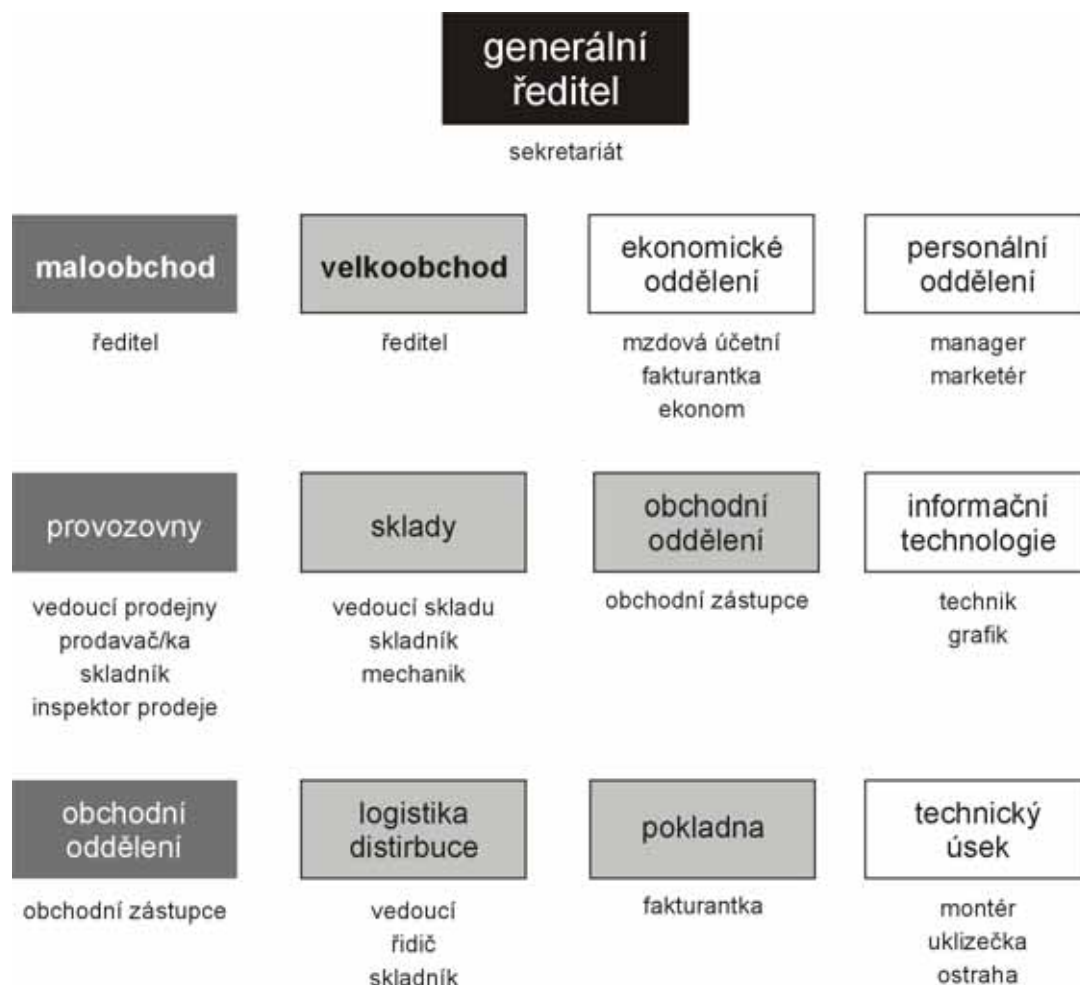
Každý má své úkoly, a tím je tvořen určitý obraz celé firmy. Ta se však vyvíjí, roste a mění se. Otázkou je, jakým způsobem jsou zaměstnanci schopni přijímat změny a následně se podle nich chovat. Jde o rychlý přirozený proces, nebo se objevují rizika a nastávají konflikty? Neschopnost se přizpůsobit dynamicky se rozvíjející společnosti může vést ke snižování efektivity ve všech patrech firmy, a tím rozvoj brzdit. Jde o důležitý faktor při budování jména, získávání konkurenční výhody a zvyšování obrátu a zisku společnosti.

V nedávné době se vedení společnosti rozhodlo jít mimo jiné cestou k naplňování svých cílů prostřednictvím sponzoringu. Jde o pár menších projektů a zejména dva významné sportovní podniky. Nemalé vynakládání finančních prostředků tímto směrem bez informovanosti svých zaměstnanců může vést ke snižování jejich nadšení a pozitivního přístupu k práci i celé společnosti.

Uvnitř společnosti v současné situaci panuje určité napětí a firemní historky (šuš-kanda) se dostávají i k nejvyššímu vedení společnosti. To cítí, že je potřeba podniknout určité kroky, aby se celá situace dále nezhoršovala. Hlavní vizí je vytvořit oboustranné komunikační prostředí, kde budou zaměstnanci v ideálním případě chodit rádi do práce plni nadšení a s velkou mírou osobní vnitřní motivace.

5.4 Organizační struktura

Struktura organizace je poměrně rozmanitá, zakládá se však na běžně užívaných standardech řízení. Můžeme ji rozdělit do několika vrstev, řad. Nejvyšší tvoří majitel a generální ředitel firmy a top management – Stanislav Vodička st. a jednatelé Martin a Stanislav Vodička, kteří jsou zároveň řediteli dvou základních odvětví maloobchodu a velkoobchodu. V rodinném podniku mají ve své kompetenci dělat zásadní strategická rozhodnutí v horizontu několika let. Další řadu společnosti tvoří oddělení technického úseku (montéři), IT oddělení, pokladny, účtárny, personálního managementu a logistiky. Maloobchodní větev představuje zejména kamennou prodejnu ve městě Svitavy. Pro podporu této aktivity jsou v rámci personálního managementu zaměstnáni lidé na pozicích vedoucí prodejny, prodavač/ka pokladní, fakturantka, prodavač/ka uzenin a salátů, skladnice/skladník, uklízečka, řidič osobních a nákladních vozidel.



Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti Qanto Svitavy (zdroj: Rada, 2011)

5.5 Externí public relations

Tato rodinná firma se vždy snažila dosahovat svých podnikových cílů nejen precizní obchodní činností, ale rovněž hojně užívanými nástroji externích public relations. Mezi nejvýznamnější projekty posledních let patří především sponzorská činnost a pořádání vlastních společenských a sportovních akcí. Pro propagaci svého jména, budování pozitivního image a posílení povědomí o značce se společnost vydala cestou sponzoringu svitavského basketbalového týmu nově hrajícího nejvyšší českou soutěž Mattoni NBL. Na každý zápas tohoto týmu chodí v domácím prostředí přes tisíc fanoušků.

Druhým výrazným podnikem je turnaj v malé kopané se zahraniční účastí Qanto Cup. Jedná se o největší fotbalový turnaj v České republice. Naposledy se jej zúčastnilo téměř 200 týmů. Mezi nimi i týmy ze Slovenska a Polska. Hraje se na 20 hřištích ve třech městech svitavského regionu. Jde o velmi navštěvovanou sportovní i společenskou událost.

Zejména večerní zábavný program přitahuje několik stovek lidí. Taková koncentrace přináší velký potenciál pro marketingové sdělení pořádající společnosti.

Sponzorovaná událost, která je u veřejnosti oblíbená a vyhledávaná, vyvolává zájem médií. Na tyto akce jsou pravidelně zváni zástupci médií z okolí Svitav. Zejména svitavská televize CMS je výrazným nezávislým nositelem sdělení. Výsledkem je publicita, která pomáhá budovat pozici značky a přináší společnosti značné výhody v porovnání s konkurencí. Účastníci akcí (projektů) si odnášejí zážitky, které jsou zapsány v jejich myslí a podvědomí spolu s logy partnerů.

Společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na realizaci těchto projektů. Neinformovaní zaměstnanci by mohli tuto činnost vnímat jako nešetrné nakládání s firemními financemi, a tím snižovat motivaci a nadšení. V neposlední řadě se firma věnuje i společenským akcím. Pro upevnění pozitivních vazeb v nedávné době uspořádala taneční reprezentační ples pro své obchodní partnery.

Je proto nutné sblížit externí nástroje PR s interními. Vybudovat u svých zaměstnanců hrdost a pocit sounáležitosti s těmito aktivitami, využít společného potenciálu v náš prospěch.



Obrázek 5 – Sportovní akce pod záštitou Qanto Svitavy (zdroj: www.basketbal.svitavy.cz, www.qantocup.cz)

5.6 Analýza konkurence

Pokud firma chce efektivně působit na trhu, potřebuje zjistit o své konkurenci co nejvíce. Jde o proces identifikace klíčových konkurentů – hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace. V současné době lze říci, že pochopit zákazníky již nestačí. V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízejí něco,

co uspokojí potřeby cílových zákazníků lépe než konkurence. Buď vyšší hodnotou pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny.

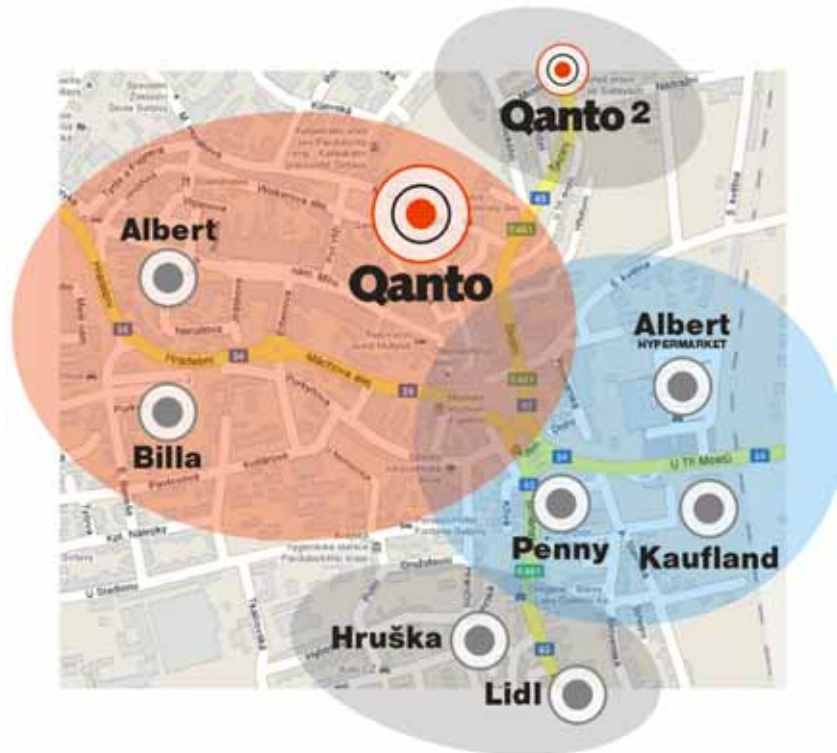
Z pohledu firmy zabývající se poskytováním služeb v oblasti prodeje a distribuce zboží se zaměříme na hlavní konkurenty a vlivy v místě podnikání, tedy ve městě Svitavy. Kdo jsou tedy naši konkurenti? Maloobchodní pultové prodejny pro nás nepředstavují vysokou hrozbu. Určitá rizika mohou představovat specializované prodejny zákusků nebo pečiva, různé cukrárny a pekárny v centru města. Současné trendy však ukazují směrem k nákupním centrům, supermarketům.

Konkurenti běžní, město Svitavy:

- 1) Albert
- 2) Albert supermarket
- 3) Kaufland
- 4) Lidl
- 5) Penny market
- 6) Billa
- 7) Hruška

Latentní konkurenci v tuto chvíli společnost Qanto nevnímá. Jiné alternativy prodeje tohoto typu (spotřební zboží) nejsou známy. Pokud bychom hovořili o nábytku, elektronice, sportovním zboží apod., největší hrozbou jsou samozřejmě internetové obchody, které svými cenami získávají stále více zákazníků.

Pro lepší uspokojení potřeb zákazníků a pokrytí svitavského trhu společnost rozšířila své služby a otevřela novou menší prodejnu Qanto (2) na okraji města v místě velkého sídliště, které má velký obchodní potenciál. Tento výklenek na trhu si vyžaduje odlišný přístup, více se přiblížit tamnímu zákazníkovi. To obnáší i zvlášť informovaný a poučený personál včetně vedoucího prodejny. Zejména otevírací doba do pozdních odpoledních hodin i během víkendu si žádá nemalé motivační a stimulační úsilí.



Obrázek 6 - Mapa konkurence prodejny

Qanto Svitavy (zdroj: www.mapy.cz, grafika Šmerda)

Jak barevné schéma ukazuje, můžeme „obchodní síť“ rozdělit do několika pásem. Červené znázorňuje centrum města, tedy největší **přírozenou** koncentraci potenciálních zákazníků. Modré pásmo označuje obchodní nákupní zónu. Šedá pak předměstí, obytné zóny, velká sídliště. Jaký zaměstnanec, taková firma. Toto tvrzení může jistě platit.

Stav firemní kultury a zejména nadšení zaměstnanců mají velký vliv na hodnotu konkurenční výhody, jež přináší firmě ve finální podobě a fázi bonusu v podobě zisku.

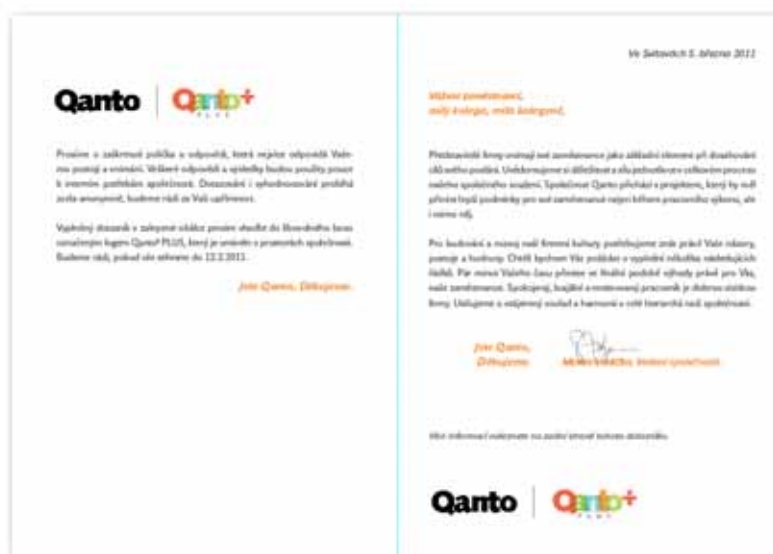
6 SBĚR INFORMACÍ

6.1 Dotazník

Pro zjištění potřebných relevantních informací pro naši další činnost jsme použili marketingový průzkum prostřednictvím dotazování. Jedná se o strukturovaný dotazník v tištěné formě na formátu A4, konkrétně skládací leták A5 oboustranný (Příloha I). Ve finální podobě nese 30 otázek z původních 45. Provedl jsem několik pretestů, kdy jsem dotazník nechal vyplnit několik svých kolegů i přátel. Jejich připomínky jsem okamžitě konzultoval a následně zapracoval do konečné verze. Zejména velký rozsah otázek představoval určitý problém s udržením pozornosti a motivace při vyplňování. Některé věty byly formulovány nejednoznačně a nesrozumitelně. Rovněž odpovědi se svým významem kryly, byly totožné.

Struktura dotazníku je rozdělena do několika tematických částí.

1. obecný postoj a vnímání firmy
2. vlastní práce a prostředí
3. odměňování a motivace
4. doplňující otázky a volná pole pro osobní připomínky



Obrázek 7 – Motivační a informační prvky dotazníku
(zdroj: vlastní zpracování)

Takto zní úvodní motivační text dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Vážení zaměstnanci, milý kolego, milá kolegyně,

představitelé firmy vnímají své zaměstnance jako základní element při dosahování cílů svého poslání. Uvědomujeme si důležitost a sílu jednotlivce v celkovém procesu našeho společného snažení. Společnost Qanto přichází s projektem, který by měl přinést lepší podmínky pro své zaměstnance nejen během pracovního výkonu, ale i mimo něj.

Pro budování a rozvoj naší firemní kultury potřebujeme znát právě Vaše názory, postoje a hodnoty. Chtěli bychom Vás požádat o vyplnění několika následujících řádků. Pár minut Vašeho času přinese ve finální podobě výhody právě pro Vás, naše zaměstnance. Spokojený, loajální a motivovaný pracovník je dobrou vizitkou firmy. Usilujeme o vzájemný soulad a harmonii v celé hierarchii naší společnosti.

Jste Qanto, Děkuje. Martin Vodička. Vedení společnosti.

Dotazník již v této úvodní podobě nese prvky, se kterými se zaměstnanec setkává poprvé. Jde o nové logo projektu a nový slogan – motto, které má rovněž utvrzovat loajalitu a pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli. V tuto chvíli však jednotlivé nové prvky zůstávají bez patřičného vysvětlení, které bude následovat s ostatním úsilím firmy. Snaží se pozvolna pracovníka naladit, tento záměr vychází z určitého systému postupné komunikace.

6.1.1 Motivační faktory dotazníku

Již jsem zmiňoval důležitost plného nasazení již při úvodním komunikačním snažení vůči zaměstnancům i určitá rizika spojená s motivací. Je vhodné, aby jednatel nabyl dojmu, že úmysly společnosti jsou upřímné a odhodlané, že se nejedná o manipulaci nebo jen zkoušku. Z tohoto důvodu jsem vytvořil určité úvodní motivační slovo (Příloha I - dotazník), které by mělo příjemce sdělení naladit a vzbudit o dotazník a následné aktivity firmy zájem. Jde o krátké představení projektu, snahu otevřít se vzájemné komunikaci a zejména vyjádření pozitivního vztahu ke svým zaměstnancům a vyjádření jejich důležitosti. Pro navození přátelské atmosféry byly vybrány keramické rudé hrnečky (barva přátelství a srdečnosti), které jsou potisknuty jednobarevnou značkou Q+ zastupující projekt interních PR. Bylo vyrobeno 100 ks při ceně 19,20 Kč/ks + technologie potisku. Polovina byla určena pro ženy (dole zúžený tvar hrnku) a druhá pro muže (klasický tvar). Všechny

jsou označeny malou visačkou (obr. 3) s odlehčeně motivačním textem a nově užívaným mottem. Tento komplet dostávali jednotlivci společně s dotazníkem uvnitř obálky.

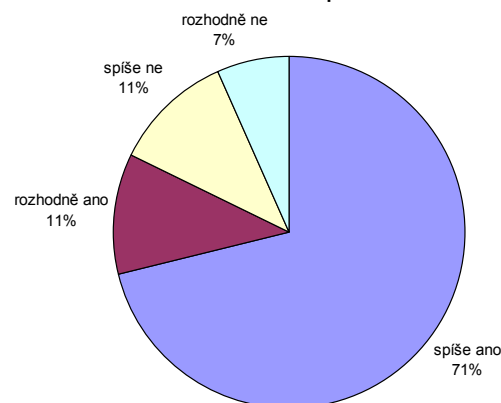


Obrázek 8 – Motivační faktory dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

6.1.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník mimo jiné obsahoval informace, jak jej vyplnit a zejména kdy a kde odevzdat. Součástí informací bylo ujištění, že veškeré odpovědi a výsledky budou použity pouze k interním potřebám společnosti. Dotazování i vyhodnocování probíhá zcela anonymně. Do deseti dnů od předání balíčku pro zaměstnance se nám sešlo celkem 47 dotazníků, ze kterých jsme 2 vyřadili pro částečné, respektive žádné vyplnění. Pro naše závěry tedy vycházíme z konečného čísla 45, což je většina celkového počtu zaměstnanců společnosti.

Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?



Graf 1 – Výběr společnosti

(zdroj: vlastní zpracování)

Hned první výsledek otázky č. 1 dává velkou naději v úspěšnost celého našeho snažení. Více než tři čtvrtiny respondentů by v případě opětovné volby zaměstnání opět daly přednost společnosti Qanto, což je signálem celkem pozitivního naladění. Vstupní pohovor, tedy jeden z prvních vzájemných kontaktů, většina dotazovaných vnímala jako rutinní a jen mizivé procento bylo během této situace nadšeno. Stejným výsledkem dopadla i další otázka ohledně množství vstupních informací o firmě, do které nový člen vstupuje. Zde se nám otevírá výrazný prostor pro naše komunikační úsilí v rámci projektu, jak změnit postoje nového člena „rodiny“ ihned při vstupu do svého nového prostředí.

Tyto možnosti označuji jako výklenky, které budu v projektové části řešit a měnit v náš společný prospěch. Zde jde tedy o **výklenek 1** – vstupní pohovor a informace o společnosti.

Vnímání image firmy je v myslích vlastních zaměstnanců spíše v oblasti nevědomí nebo nezájmu obdobně jako u pohledu na vývoj a budoucnost, kdy si většina myslí, že zůstane vše při starém. Nicméně nemalý počet, téměř třetina se obává, že nastanou pro firmu, potažmo zaměstnance horší časy. Vše zřejmě zapříčiněno aktuálním děním v posledních letech, ekonomickou krizí a určitými opatřeními na snížení nákladů. Do této oblasti můžeme zařadit rovněž následující výstupy z oblasti poslání a cílů podniku.

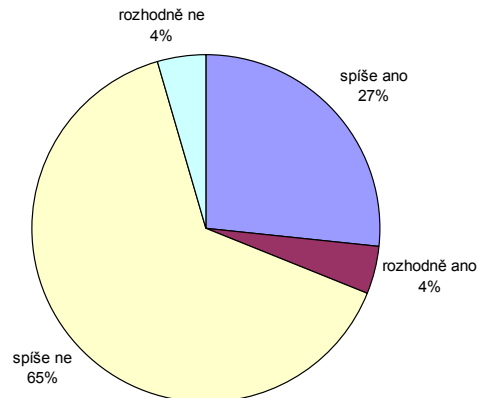


Graf 2 – Vztah zaměstnance k cílům společnosti

(zdroj: vlastní zpracování)

Důležitá je skutečnost, že zaměstnanci se o vize a strategické rozhodnutí zajímají a rádi by je znali, cítí se neinformováni, mimo. **Výklenek 2** – informovanost zaměstnance o záměrech společnosti, interní systém komunikace.

Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody sponzoringu, vize...)

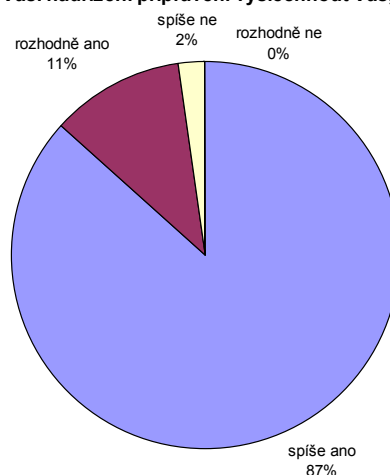


Graf 3 – Informovanost zaměstnance

(zdroj: vlastní zpracování)

Z oblasti organizace práce je pozitivní, že zaměstnanci považují svoji práci v celém systému řízení jako jasně definovanou pro ostatní kolegy. Zároveň vnímají pracovní atmosféru jako běžnou, částečně velmi dobrou, jen výjimečně jako horší. Zřejmě absence pochvaly nehraje v tento moment výraznou roli, i když se jí více než 80% dotazovaných za poslední dobu nedočkalo. Pro zaměstnavatele je přátelská atmosféra na pracovišti svých podřízených velmi přínosná a skutečnost, že více než polovina zaměstnanců má mezi svými kolegy dobré přátele, celou skutečnost umocňuje. Bylo by chybou, pokud bychom stávající ucházející stav brali jako samozřejmost bez nutnosti se tomuto věnovat. Naopak, je nutné stav nadále komunikační činností udržovat a rozvíjet.

Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?



Graf 4 – Ochota ke zpětným vazbám

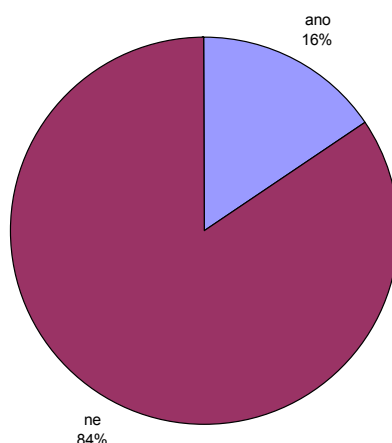
(zdroj: vlastní zpracování)

Je dobré, že zaměstnanci necítí bezmoc v oblasti sdělení svých postojů svému nadřízenému. Téměř všichni vyjadřují spokojenost se zájmem vedení vyslechnout jejich názory, požadavky i připomínky. **Výklenek 3** – prostřední jako faktor spokojenosti.

Většina dotazovaných považuje svoji práci za týmovou, zároveň však dodává, že nejsou příliš spokojeni, jak tým funguje. Určitý nesoulad vidí zejména v delegaci práce, úkolů a zodpovědnosti. Velmi citlivým tématem ve společnosti je jistě hodnocení pracovníků, ve většině podniků je tato záležitost pro ostatní zaměstnance tabu. Ve smyslu vzájemné znalosti platových a hodnotících podmínek. Zaměstnanci neznají platy a odměny svých kolegů. **Výklenek 4** – pevná pravidla a hodnocení v týmu.

Zaměstnanci vyjádřili poměrně značný nezájem o vzdělávací kurzy, nutno dodat, že většinou ze spodních řad organizační struktury. O svůj osobní rozvoj nejvíce žádají lidé z administrativy a managementu. S ohledem na počet dotazníků tato fakta odpovídají kvalifikaci a pracovnímu zařazení většiny respondentů. Ti vnímají managerské vlastnosti svých nadřízených jako průměrné. Vzdělávací kurzy můžeme nabídnout v zaměstnaneckém balíčku výhod, kterému se budeme později věnovat. Důležité je sledovat a analyzovat výkony pracovníků. **Zejména zda přesně vědí, co a jak mají dělat, zda k tomu mají potřebné vybavení, nástroje a podmínky.**

Uvítali byste, kdyby Vám firma nabídla vzdělávací kurzy nebo školení?



Graf 5 – Vzdělávací kurzy

(zdroj: vlastní zpracování)

Velmi důležitou složkou firemní kultury je motivace k výkonu práce. Tu považuji za hlavní pilíř spokojenosti jednotlivce, která se odráží na jeho celkovém vztahu k podniku a jeho představitelům. Výsledky ukazují, že poměrná část není příliš motivována, na dru-

hou stranu jen malé procento uvádí, že motivováni rozhodně nejsou. To je celkem pozitivní zjištění, na kterém se dá naším úsilím za pomoci konkrétních nástrojů pracovat. Opět se ukazuje rozdíl ve struktuře a hierarchii firmy. Motivovaní pracovníci jsou nejvíce z managementu společnosti. Méně nadšenými pracovníky jsou převážně prodavačky, řidiči a skladníci. Je nutné komunikovat právě k těmto místům firmy a zvolit efektivní motivační prvky nebo efektivní stimuly s dlouhodobějším přínosem.



Graf 6 – Motivační stimuly

(zdroj: vlastní zpracování)

Drtivá většina udává, že jediným motivačním faktorem jsou pro ně peníze, což je krátkodobý stimul. V momentě, kdy dojde ke snížení platu, případně zpoždění výplaty, může docházet k demotivaci a sníženému pracovnímu nasazení. Naším cílem je vzbudit v zaměstnanci pocit nadšení a loajality v dlouhodobém horizontu na základě hmotných i nehmotných odměn. Zaměstnanci jsou v otázkách osobního hodnocení uznalí a vyjadřují určitou spokojenost v platových otázkách. Této skutečnosti zřejmě nahrává „ekonomická krize“ a větší nezaměstnanost v regionu. V rámci uspokojování svých potřeb je zřejmě zaměstnanec ochoten pracovat i za nižší ohodnocení. Toto tvrzení nemáme však nijak podloženo relevantními vstupy, jde jen o odhad na základě osobních zkušeností a obecného povědomí. Je dobré, že zaměstnanci vnímají své prostředí jako spíše vyhovující, protože mu přiřkládají velký význam s ohledem na jejich pocity a nasazení při práci. Stejně tak i s vybavením jsou většinou spokojeni. Výjimky tvoří řidiči a skladníci, kteří by zřejmě uvítali modernizaci technologií, což je v případě nákladních vozidel nebo vysokozdvíž-

ných vozíků poměrně nákladná záležitost. Určité řešení se nabízí při osobních rozhovorech, kdy by vedení mělo vyslechnout případné připomínky a potřeby těchto zaměstnanců a snažit se najít určité řešení. V prvotní fázi alespoň projevit uznání a snahu o změnu.

Pozitivní je i zjištění, že první vstup do komunikačního oboustranného procesu se vyvedl. Dotazník je vnímán bez větších negativních emocí, což signalizuje vcelku dobré naladění jednotlivce ke změně, menší část jej dokonce vítá jako vstřícnou snahu společnosti. Našli se však zaměstnanci, které toto jednání obtěžuje, jde však o nízké procento. Vždy příznivě naladěného pracovníka nelze zastihnout, což je způsobeno momentálním rozpolžením osobních postojů, které jsou velmi rozmanité. O pestrosti společnosti vypovídá i poměr mužů vůči ženám. Lze říci, že jde o stejně vzájemný poměr. Maskulinita a feminita jsou ve vzájemném vyvážení. **Výklenek 5** – motivace pracovníků a budování loajality.

Volná pole pro jakékoli sdělení zaměstnanců nebyla příliš využita. Pokud ano, tak respondenti volali po nějakém bonusovém programu, konkrétně bezplatné hodiny plavání, sauna, případně masáže. Tyto požadavky uváděli především zaměstnanci z prodeje, skladu a řidiči. Jejich práce je k tomu jistě pádným důvodem, kdy je fyzické zatížení organismu a těla značné. **V této pracovní vrstvě se vyskytly ojediněle i velmi kritické poznámky zejména vůči vedení a manažerským funkcím konkrétně:**

- Aby si vedení více vážilo dělnických profesí a lépe vybíralo vedoucí pracovníky.
- Cítím se občas jako otrok svého zaměstnání.
- Proč jsou prominenti?
- Proč neplatí pro všechny stejný metr?
- Nedodržují se dané sliby.

Mezi těmito zprávami byly i pozitivní sdělení, kdy respondenti dávají najevo spokojenost ve svém pracovním prostředí.

6.1.3 Obecné shrnutí výstupů z primárního průzkumu

Dotazníkové šetření přineslo spoustu relevantních vstupních dat, se kterými můžeme dál pracovat a vytvořit odpovídající model komunikačního snažení k dosažení stanovených cílů. Tedy budovat a rozvíjet pozitivní firemní kulturu ve společnosti Qanto. Můžeme krátce shrnout, že atmosféra na pracovišti ve společnosti není špatná (uzavřená), což je

velmi klíčová a pozitivní informace. Již samotná vysoká návratnost vyplněných dotazníků dává naději na společný úspěch.

Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci jiných společností jsem došel k následujícímu zjištění. Jen velmi těžce se mění myšlení zaměstnanců, kteří jsou ve svých negativních postojích silně utvrzeni na základě špatných zkušeností s vedením firmy, necítí k nadřízeným důvěru nebo mají dokonce pocit křivdy a manipulace. V takovém momentě zůstává pracovník ve firmě jen z nutnosti uspokojovat své základní potřeby a odvádí jen takovou míru pracovního nasazení, která odpovídá jeho vnějším stimulům. Tedy pouze finančnímu ohodnocení.

6.2 Metoda pozorování uvnitř společnosti

Během mých návštěv v prostorách společnosti můžeme říct, že pracovní prostředí středního a vyššího managementu je funkční a reprezentativní. Zejména místnosti určené pro kontakt a setkávání se s obchodními partnery jsou moderně vybaveny nábytkem i informačními technologiemi (internet, LCD monitor...), připojení na internet pomocí wi-fi je již samozřejmostí. Zaměstnanci z těchto míst mají možnost využít společných prostor určených pro odpočinek. Kuchyňka a odpočinková místnost jistě potěší v době krátkého volna třeba během rychlé kávy s kolegy. Během našich schůzek bylo zřejmé, že zasedací pořádek během porad a setkávání je ve společnosti daný, chybí však ucelené firemní tiskoviny jakými jsou bloky nebo hlavičkový papír na zápisy z porad. To si řeší každý podle svého uvážení.

Pokud bychom hovořili o prostředí maloobchodu, prodavačky, skladníci a řidiči mají pouze místnost určenou pro převlékání. Tato šatna sice splňuje praktické nároky, ale mnoho volného času zde pracovníci zřejmě netráví. V pracovní době se převážně pohybují v prostorách prodejny případně skladu.

Zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem v prostorách prodejny (prodavač/ka), mají společný oděv. Jde o jednobarevné polokošile s logem společnosti. U obchodních zástupců a managerů prodejny se setkáváme převážně s neformálním oblečením. Atmosféra uvnitř firmy není nijak zvlášť čitelná. Každý dělá svoji práci v čistém a klidném prostředí. Nenacházím zde žádné symboly, vyhlášky ani nařízení, která by prezentovaly spojení zaměstnance s hodnotami firmy. Žádné nástroje corporate identity ani firemní komunikace tu nejsou patrné.

Tabulka IV – SWOT analýza projektu

Qanto ⁺ PLUS			
S (silné stránky)	W (slabé stránky)	O (příležitosti)	T (ohrožení)
<ul style="list-style-type: none"> - dobrá koncepce projektu - otevřenost managementu a jednotlivce k vnitřním sdělením - relativně dobrá atmosféra, ovzduší ve firmě - rodinné hodnoty - aktivní management - vysoká podpora vedení novým projektům 	<ul style="list-style-type: none"> - nezkušenost s projektem - neznalost detailních postojů pracovníků - generalizace hodnot a postojů jednotlivce - potřeba školení středního managementu (neznalost problematiky) 	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj firemní kultury - budování pozitivních vztahů, motivovaných pracovníků - zvýšení efektivity práce, snižování nákladů - získání konkurenční výhody - šíření pozitivního image svými zaměstnanci - oslovení celé struktury společnosti, všech složek firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - velká náročnost komunikace (vysoká rozmanitost pracovních pozic) - možné negativní postoje některých zaměstnanců se silným vlivem na ostatní - nečekané situace na trhu vedoucí k nucenému snižování stavu zaměstnanců - snížení nadšení a úsilí šířitele sdělení - stagnace

Z oblasti komunikace s vnější i vnitřní veřejností je velmi důležitá firemní prezentace na internetu. Webové stránky společnosti jsou celkem přehledné a graficky zdařilé. Při bližším seznámení je však nutné říci, že obsah je celkem stručný, striktně informativní. Pro potřeby PR zde nenacházím zejména rozpracovanější poslání společnosti, které by určitým způsobem determinovalo vzájemné vztahy, jen krátké představení a vize. Z oblasti lidských zdrojů je zde pouze seznam volných pracovních míst, žádné prohlášení, motivační programy, bonusové balíčky ani případný etický kodex zaměstnance tu není.

Komunikace se zaměstnanci probíhá na základě hierarchie firmy a její struktury. Informace mezi vedením a jednotlivci na nejnižších místech firmy se uskutečňuje prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří působí jako spojovací článek. Jedná se o osobní ústní případně písemnou komunikaci.

6.3 Sekundární zdroje, vlastní prostředí

V organizaci dle původního záměru nebylo možno vytvořit a realizovat metodu dotazování ve skupině, focus group. Nebylo v silách vedení zajistit reprezentativní vzorek. Narazili jsme na bariéry v komunikaci a ochotě zaměstnanců. Součástí vstupních informací, dat potřebných pro relevantní závěry, jsou vlastní postřehy a dojmy z mého zaměstnání, kde jsem rovněž v pozici zaměstnance. Tedy člověka, který je součástí firemní kultury a je určitým způsobem ovlivňován. Tyto informace doplnil i vedoucí manager společnosti Mi-

lan Rada. Jedná se o určitý balík sekundárních dat, které si tento pracovník vytváří. S ohledem na strukturu dotazníku, výsledný dojem by byl následující. Pro porovnání vybíráme jen ty nejzásadnější.

Největší problémy se objevují již v první fázi, úvaze o firemní kultuře, která vychází z výše stanovené rovnice optimálního využití schopností každého pracovníka. **Začínáme u optimální organizace práce.** V naší společnosti nejsou přesně stanoveny pracovní povinnosti, resp. rozsah činností mimo základní rámec. Zejména odpovědnost není na zaměstnance jasně delegována. Vznikají velké komunikační šумы a neshody, kdy si pracovníci na stejných hierarchických řadách předávají práci mezi sebou. Není jasně stanovena osobní zodpovědnost. Dochází k odmítání a odkládání úkolů, což jednoznačně vede ke snižování efektivity a vzniku konfliktů na pracovišti. Dále pocítují určitý nesoulad mezi pozicemi vedoucích pracovníků a jejich schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Pro různé lidi existují různá pravidla na základě osobních vztahů s vedením. Jasně patrná absence důležitých pracovních a manažerských pozic ve struktuře firmy, jejichž náplň je nevhodně přenášena na ostatní pracovníky. Systém a způsob zadávání úkolů zejména ve vyjatých situacích působí spíše frustračně. Vedoucí pracovníci nepoužívají žádné motivační principy ani základní lidský přístup vyžadující určitou míru asociace se svým zaměstnancem. Často dochází k porušování zákoníku práce.

Dalším pilířem je **efektivní systém hodnocení**. Platové podmínky jednotlivce by dle nepsaných pravidel měly být pro ostatní kolegy neznámé. Praxe však ukazuje, že tyto informace se stejně mezi ostatní zaměstnance dostanou. Pokud je patrné, že existuje nesoulad mezi jednotlivými pozicemi, kde by mělo být hodnocení stejné, dochází k frustraci a pocitu křivdy, nespravedlnosti. Takový zaměstnanec pak není příliš oddaný a motivovaný k lepšímu výkonu, naopak. Efektivita klesá, zvyšuje se absence (nemocenská) apod. Pokud mají zaměstnanci stejný plat navzdory rozdílné hodnotě odváděné práce, systém hodnocení je neefektivní, špatný. Je nutné brát v úvahu základní faktory, jakými jsou odbornost, zodpovědnost, náročnost, vzdělání zaměstnance apod. Pocit beznaděje ještě umocňuje skutečnost, že přímý nadřízený i přes vyjádření nesouhlasu pracovníka nepodniká žádné kroky ani nemá snahu celou záležitost řešit ke vzájemnému uspokojení. Následují jen prázdné výmluvy, chabá vysvětlení a náznaky manipulace.

Z oblasti motivačního programu necítím žádný konkrétní vnější podnět, na základě kterého bych si vytvořil dlouhodobější pozitivní motivaci a nadšení. Kariérní postup, větší

odpovědnost za důležité úkoly, odměny ani žádné bonusy nejsou stanoveny. Velký problém je i malé vnitřní uspokojení z odvedené práce, resp. její hodnota a smysluplnost. Jako grafik a copywriter odvádím práci většinou v rovině návrhů a prezentací. Jen v malé množství dosáhne konečné realizace způsobené nízkým nasazením a schopnostmi kolegů na obchodních pozicích. Při opětovné možnosti volby o vstupu do této společnosti bych zřejmě volil jinou variantu, i když určité snahy firmy vnímám jako pozitivní a jsem nadále loajální. Předali jsme si navzájem maximum svého úsilí a pro další osobní rozvoj je potřebné posunout se o kousek dál, vstříc novým výzvám a motivacím.

7 HYPOTÉZY, VÝSTUPY PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Hypotéza z úvodu práce:

„Interní nástroje public relations působí na firemní kulturu pozitivně jen za předpokladu jasně stanovených komunikačních činností v rámci širšího plánování. Jde o stav, kdy zaměstnanci vnímají snahu podniku jako upřímný a vstřícný projev. Toto přijetí je zároveň podmíněno dodržením zákonitostí zejména z oblasti personálního řízení (organizace práce). Na základě výše stanovených zásad je možné společně tvořit a bohatě rozvíjet firemní kulturu.“

Na základě analytické činnosti, kdy jsme za pomoci dotazníkového šetření a metody pozorování zjišťovali aktuální situaci ve společnosti, můžeme vyslovené hypotézy v úvodu práce potvrdit. Celková atmosféra, ovzduší ve společnosti Qanto Svitavy není uzavřená, negativní, avšak ani nadšená a pozitivní. Tento nevyhraněný stav můžeme ovlivňovat zvolenými nástroji. Pro rozvoj, změnu a budování firemní kultury je nutné zajistit dodržování stanovených zásad z oblasti organizace práce. Delegovat úkoly, odpovědnost a vytvořit odměňovací systém. V tomto podhoubí můžeme podniknout jednotlivé kroky za pomoci interních nástrojů public relations, kterými vytvoříme pozitivní dlouhodobé postoje zaměstnanců vůči firmě.

Jednotlivé kroky jsou konány na základě plánování, kdy je vedení firmy přesvědčeno o nutnosti zastřešit jednotlivé interní aktivity PR pod jasně definovaný projekt, oboustrannou komunikaci. Toto nadšení se nadále může šířit lavinovitě směrem dolů ke všem zaměstnancům společnosti.

Výstupy z předešlých částí jsme si označili jako výklenky, které budu řešit projektem. Jde o základní pilíře firemní kultury, které mají potenciál ke změně. Za použití jednotlivých nástrojů interních public relations budeme současný stav měnit dle svých představ a naplánovaných cílů.

Cíle společnosti, které by měl projekt přinést, vidí vedení v usměrnění všech interních komunikačních procesů. Ty jsou cíleně směřovány k rozvoji pracovního prostředí na základě vstupních dat z primárního průzkumu. Firma usiluje o informovanost pracovníka, budování jeho loajality, vnitřní motivace a pocitu sounáležitosti se společností Qanto Svitavy. Budování rodinných hodnot, hrdosti a šíření dobrého jména mezi širokou vnější ve-

řejností. V celkovém důsledku k získání konkurenční výhody v oblasti lidských zdrojů a vnímání organizace na trhu práce i produktu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 PROJEKT QANTO⁺ PLUS

V prakticko analytické části jsme vyhodnotili dotazníky použité při analýze současného stavu složek firemní kultury. Výsledky jsme zanesli do grafů a jednotlivé výstupy nám slouží jako relevantní podklad pro konkrétní projekt, který by měl většinu interní komunikace firmy zastřešovat.

Zjištěné nedostatky a odchylky od požadovaného stavu je nutné komunikačním úsilím změnit dle našich představ. Prostory, tedy problémy určené ke změně, jsme označili jako výklenky. Zde je velký potenciál možné přeměny k lepšímu, uspokojivějšímu stavu. Představitelé firmy vnímají své zaměstnance jako základní element při dosahování cílů svého poslání. Uvědomujeme si důležitost a sílu jednotlivce v celkovém procesu našeho společného snažení. Společnost Qanto přichází s projektem, který by měl přinést lepší podmínky pro své zaměstnance nejen během pracovního výkonu, ale i mimo něj.

Je velmi důležité, aby vedení a top management společnosti byli přesvědčeni o potřebnosti budování a rozvoji firemní kultury. Následně se může toto nadšení přenášet lavičkovitě mezi další zaměstnance směrem shora dolů. Majitelé firmy si nemohou dovolit spustit projekt jen napůl nebo zčásti. Veškeré činnosti je potřeba provádět v maximální míře již v samém počátku projektu, tedy od předání dotazníků zaměstnancům. Toto je možné považovat za oficiální start nového přístupu k interním komunikacím společnosti.

Celý projekt by měl být představen zaměstnanci, jednotlivci i celému zbytku společnosti včetně nejvyššího vedení jako ucelené oboustranné komunikační prostředí. Veškeré zúčastněné strany budou vědět, co Qanto⁺ plus je, co nabízí a co jim přináší.

Součásti projektu:

1. Vize, myšlenka, know-how
2. Název **Qanto⁺ plus**
3. Corporate design
4. Motto: **Jste Qanto, děkujeme.**
5. Taktiky a doporučení (nástroje ke změně)
6. Grafické zpracování

8.1 Corporate design projektu

Tak, jak se firma prezentuje v oblasti corporate identity prostřednictvím svého oficiálního logotypu, tak i interní PR mají své grafické zastřešení. Veškeré naše činnosti v projektu budování a rozvoje firemní kultury ve společnosti Qanto jsou prováděny pod nově vytvořeným jednotným vizuálním stylem, společným designem. Součástí této komunikace je logotyp, barvy, grafické prvky a grafický doplňující prvek.

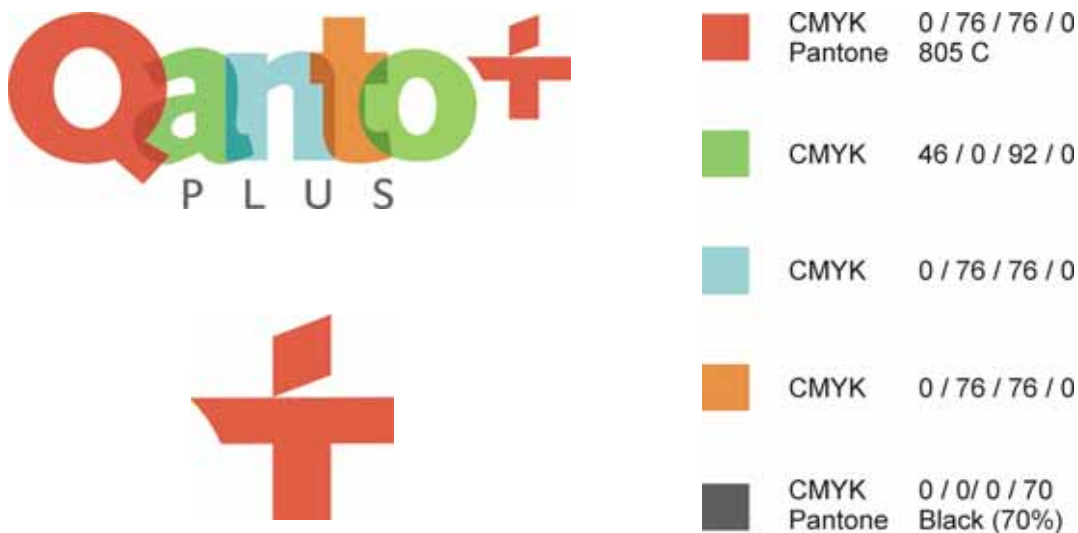
Pro spojení a ztotožnění hodnot zaměstnanců s projektem využíváme logotyp Qanto⁺ plus. Vzhled vychází z oficiálního loga společnosti, abychom zachovali již vytvořené vazby k tomuto vizuálu a příliš se nevzdalovali stávajícím hodnotám. **Barvy jsou záměrně zvoleny bohatě a pestře, vzájemně se překrývající a tvořící průsečíky dalších nových tónů. To vyznačuje - symbolizuje rozmanitost firemní struktury, osobnosti jednotlivců a jejich rysy, které se vzájemně prolínají a ovlivňují, přitom stále tvoří jeden celek!**

Symbolická značka je tvořena jménem společnosti v barevném spojení prvků a doplňujícím grafickým prvkem značícím interní komunikace firmy. Je znázorněn symbolem a ikonickou značkou plus.

Tento logotyp je vhodný pro firemní tiskoviny a výstupy určené pro elektronickou a tištěnou komunikaci (digitální nebo ofsetový tisk). Ze své povahy a struktury nelze toto provedení použít při výrobě řezané grafiky určené pro polep automobilů, oken, tabulí a ostatních velkoprostorových a nestandardních ploch. Výšivky na textil, pískování a laiserování předmětů není z technologického hlediska rovněž možné. Barvy byly zvoleny, aby umocňovaly pozitivní atmosféru, jde o spektrum teplých hřejivých tónů, které jsou definovány v barevném prostoru RGB a zejména tiskovém CMYK. Výsledná podoba je namíchaná procentuálním obsahem modré, magenty, žluté a černé. Tisk přímými barvami pantone se nepředpokládá, prvek je příliš složitý a není možné jej tisknout jednou nebo dvěma barvami, což je výhodou přímého tisku, kdy šetříme náklady za plnobarevný tisk. Dnešní možnosti výroby a technologií jsou již na takové úrovni, že toto provedení kalkulace nijak nenavýší.

Další důležitou grafikou je prvek PLUS. Tento motiv nese mnoho významů a svojí povahou se k interním komunikacím velmi hodí, úspěšně odráží její hlavní rysy. V první řadě jde o znázornění **člověka (náznak těla, hlavy, rukou)** - lidské tělo, pracovník, za-

městnanec, osoba, jednatel. Dále jej vnímáme jako **znaménko plus** – bonus, něco navíc, znaménko sčítání = tým, kolektiv.



Obrázek 9 – Logotyp a barevnost projektu Qanto⁺ PLUS (zdroj: vlastní zpracování)

Pro toto využití jsou určené doplňující podoby loga, která dotvářejí celkový corporate design tohoto projektu. Jsou vytvořena konkrétně pro tento účel. Jde o jednoduchou vektorovou grafiku, kdy za pomoci křivek můžeme libovolně užívat například na potisk hrníčků, výšivek na firemní textil apod. Corporate zahrnuje rovněž negativní provedení loga.



Obrázek 10 – Základní grafické prvky projektu Qanto⁺ PLUS (zdroj: vlastní zpracování)

9 VÝKLENKY, TAKTIKY A DOPORUČENÍ

V této kapitole bych se pokusil objasnit v praktické části a řešit stanovené výklenky. Analyzovali jsme určitou situaci a definovali problém. Výklenek je prostor určený ke změně, má určitý potenciál, který se naší komunikační činností pokusíme změnit ke svému prospěchu. Zvolením konkrétního nástroje upravíme odchylku od nežádoucího k požadovanému stavu. V projektové části budou uváděny doposud nerealizované činnosti jako návrhy na změnu.

9.1 Výklenek 1 – vstupní pohovor a informace o společnosti

Navržené postupy v tomto případě by nám měly napomoci „změnit“ postoje nového člena „rodiny“ ihned při vstupu do svého nového prostředí nebo ještě před osobním setkáním. Využít „startovací“ pozici nezaujatého pracovníka, který ještě nemá utvořeny představy o společnosti. Musíme však brát v úvahu i komunikace a situace, které samotnému setkání předcházejí. Potenciální zaměstnanec se nejprve o volném místě ve společnosti musí nějakým způsobem dovědět, případně sám firmu kontaktuje. Média, šířitelé sdělení, mohou mít různou podobu. Nejzákladnějším jsou jistě webové stránky společnosti, kde by měly být veškeré potřebné informace. Poslání, profil společnosti, předmět podnikání apod. Pro náš účel navrhuji vytvořit mezi hlavním menu záložku ZAMĚSTNANCI. V této sekci se potenciální i současný zaměstnanec může dozvědět důležité informace související s organizací práce v podniku. Samozřejmě s ohledem na skutečnost, že jde o veřejné sdělení. Jsou zde informace o volných místech, projektu Qanto⁺ PLUS a bonusovém balíčku. Velmi módní a téměř nutnou záležitostí je profil na Facebooku. Vedení společnosti může spravovat tuto stránku a jako součást motivace pověřit správcovstvím i některého ze svých zaměstnanců. Obsah skupiny, respektive ochrana údajů je nastavena tak, aby vstupovat a sdílet informace mohli pouze zaměstnanci a ostatní uživatelé po schválení správcem skupiny. Prostřednictvím této aplikace můžeme oslovovat a informovat širokou interní veřejnost společnosti, rozvíjet diskuze na různá témata a podporovat zábavu. Další možný kontakt přechází do podoby emailu nebo telefonického spojení. V prvním případě je na místě dodržovat stanovený corporate. Hlavička emailu by měla nést iniciály společnosti včetně loga firmy i projektu Q+. Eventuálně další doplňující prvek, který je součástí vizuální identity (vše příloha P III nástroje internetové komunikace). Během telefonického

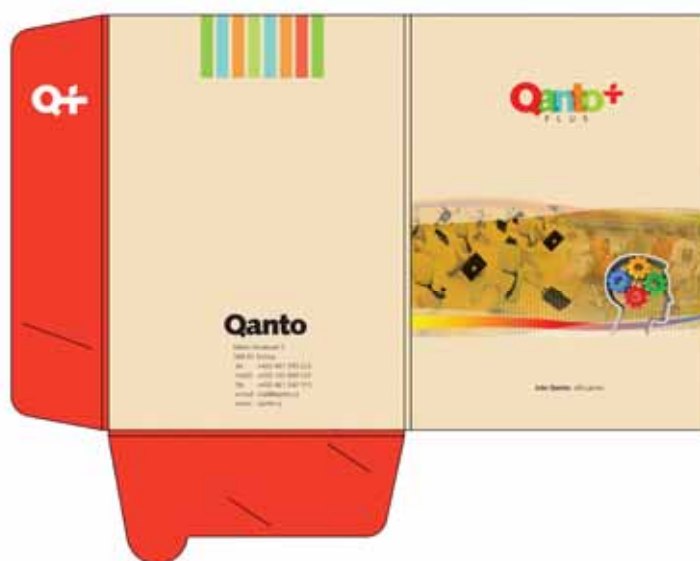
rozhovoru by měl zástupce společnosti klást důraz na jméno společnosti, a to ve správném tvaru a znění. Vše umocnit pozitivním a vstřícným přístupem.

Tyto nástroje a taktiky již v první fázi vzájemných vztahů napomáhají uchazeči o místo nebo novému zaměstnanci vytvářet si kladné emoce. Získávat povědomí o značce společnosti a sounáležitosti, které determinují jeho vztahy budoucí.



Obrázek 11 - Nástroje a média elektronické komunikace (zdroj: www.qanto.cz, [facebook.cz](https://www.facebook.com/qantoplus), grafika Šmerda)

Pro umocnění celkového pozitivního vnímání je potřeba předat zaměstnanci v momentě nástupu do práce nebo prvního osobního vstupního pohovoru co nejvíce informací o jeho pracovní náplni a společnosti vůbec. K tomuto účelu bychom měli zvolit reprezentativní místo firmy – kancelář vedoucího, zasedací místnost apod. Pro zaručení co možná nejvyšší efektivity práce zaměstnance je mimo jiné důležité seznámit ho s podmínkami hodnotícího systému. Co se od něj očekává a v jaké kvalitě s ohledem na zvolený časový horizont. Pro začlenění do naší společnosti (rodiny) jsou pro nového člena připraveny tzv. **desky zaměstnance**.



Obrázek 12 – Desky zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

Jde o vstupní materiál, odrážející corporate a identitu projektu Q+, obsahující potřebné informace a oficiální dokumenty. Především pracovní smlouvu, platový výměr, pracovní řád, všeobecné podmínky apod. Vzhledem k interním PR pak zejména poslední čísla interního magazínu (časopisu) Q+, poslání společnosti a etický kodex zaměstnance i zaměstnavatele. Nového kolegu je rovněž dobré přivítat drobným dárkem třeba v podobě již zmiňovaného firemního hrníčku (kapitola motivační faktory dotazníku). V případě náročnější funkce pracovníka můžeme zvolit z řad kolegů průvodce, který nového člena provede provozem a seznámí s oficiálními i běžnými podmínkami uvnitř společnosti.

Všechny tyto činnosti by měly v novém zaměstnanci vzbudit sympatie, odhodlání a pozitivní postoje k firmě. Zejména pak pocit hrdosti, že je novým členem této organizace. Na těchto základech můžeme dále rozvíjet motivaci a vzájemnou loajalitu.

9.2 Výklenek 2 – informovanost zaměstnance o záměrech společnosti, interní systém komunikace

Pokud hovoříme o projektu Q+ jako oboustranném komunikačním prostředí, je nutné si tento systém více přiblížit, stanovit jasná pravidla. Důležité je, jakým způsobem je šířeno sdělení, informace napříč společnostmi. Pro tento účel jsou zvolena pravidelná, jasně stanovená setkávání, porady nejvyššího managementu společnosti. Těmto schůzkám je vždy přítomen majitel firmy Stanislav Vodička st., jednatelé a vedoucí oddělení maloobchodu a velkoobchodu Stanislav Vodička ml. a Martin Vodička. Vždy jde o pověřené vedoucí oddělení a vedoucí managery jednotlivých úseků, aby byla pokryta celá organizační struktura společnosti.

Tato setkání mají jasný řád. Je stanoven neměnný den v týdnu, čas a místo setkání, zasedací pořádek, stanovené neformální oblečení, probíhá prezentace přítomných a veškeré dění odpovídá stanoveným postupům. Úvodní slovo ředitele, kontrola plnění činností, delegace nových úkolů konkrétním managerům k osobní zodpovědnosti a v určitém čase. Veškeré zápisy probíhají na tiskovinách, které odrážejí firemní vizuál. Předmět jednání a finální sdělení přenášejí tito pracovníci dále do svých oddělení a týmů na základě povahy a důležitosti informací. Každý si následně sjednává schůzky a porady ve svém oddělení. Setkání jsou nastavena tak, aby každý jednotlivec mohl ihned osobně reagovat na daný podnět. V případě potřeby je nadřízený připraven ve stanovených časech individuálně vyslechnout každého zaměstnance, aby byla zaručena a dodržena nutnost zpětné vazby. Rov-

něž je důležité se snažit o osobní přístup. Pokud je to možné, všechny nástroje komunikace personifikovat, více se přiblížit jednotlivci. Zejména jednotliví vedoucí oddělení by měli svým zaměstnancům předávat informace osobně, případně korespondencí, kde oslovují jménem konkrétní osobu.

Další způsoby, jak udržovat kontakt a tok informací mezi vedením a zaměstnanci, jsou podnikové nástěnky. Tento běžný způsob je nadále udržován z důvodu rozmanitosti struktury firmy. Jde o dosažitelnost zejména pracovníků z prodeje, skladů a řidičů. Ti mají omezené možnosti přístupu k dalším kanálům, a to webovým prezentacím, intranetu a Facebooku (viz. výklenek 1). V těchto prostorách není tyto technologie možné v tuto chvíli provozovat. S ohledem na povahu informací, které je vhodné a potřebné šířit mezi zaměstnance, by se měla společnost vydat cestou interního časopisu, informačního magazínu (Příloha IV). V tomto komunikačním médiu může vedení zveřejňovat všechny potřebné informace, které by jinak stěží všem zaměstnancům zprostředkovávala jiným způsobem. Tento magazín by vycházel jednou měsíčně, proto by měl obsah informace výhledové, nikoli s nárokem na rychlou zpětnou vazbu. Jde o dlouhodobější povahu sdělení.



Obrázek 13 -Titulní strana interního časopisu Q+

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak titulní strana vypovídá viz. obr. 6, název vyplývá ze samotného projektu a odráží jeho povahu, nese jméno Q+ [qvě plus]. Vizuální zpracování odpovídá corporate

designu, kdy nese základní pestré barvy a je doplněno motivačním heslem (mottem) „Jste Qanto, děkujeme“.

Toto je ideální nástroj, kde může vedení společnosti vysvětlit a detailně popsat své záměry a strategická rozhodnutí. Vyvolat u zaměstnanců pocit důležitosti, a tím rozvíjet jejich pozitivní vztah k firemním cílům i těm na první pohled méně příjemným. Například zdůvodnit svoji sponzorskou činnosti a vynaložení finančních prostředků u projektů basketbal NBL, fotbalový turnaj Qanto Cup apod. Zde se otevírá prostor pro zkušeného marketéra, který dokáže popsat zaměstnanci přínosy vyplývající ze sponzorované akce. Zejména publicitu, povědomí o značce a pozitivní image společnosti. Budovat jeho hrdost k těmto projektům.

Jednotlivé rubriky by obsahovaly na titulní straně úvodní slovo ředitele, ve kterém by rekapituloval uplynulé snažení podniku a dále zaměstnance motivoval a informoval o dalším dění ve společnosti. Uvedl například celé schéma a strukturu společnosti včetně jmen a funkcí. V případě úplně prvního vydání je nutností detailně seznámit zaměstnance s probíhajícím projektem Qanto⁺ PLUS. Vysvětlit zamýšlené cíle projektu, jeho náležitosti, především pak corporate design. Jde o zapamatování si značek a symbolů. Kdykoli zaměstnanec uvidí tyto vizuály, bude vědět, že jde o nástroje interních PR, které mu přinášejí určité bonusy.

Je zde prostor pro různé postřehy z oblasti lidských zdrojů, jakými jsou seznamy nových členů nebo jména těch, kteří odcházejí do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Prostřednictvím tohoto periodika můžeme popřát hodně štěstí, zdraví apod. Je vhodné naznačit a připomenout některá životní jubilea, narozeniny, narození potomka, pochválit a vyzdvihnout pracovní úspěchy konkrétního zaměstnance a jiné významnější události.

Další užitečnou rubrikou k vytvoření pozitivní atmosféry a nálady je zábava. V této části bychom uveřejnili sudoku a křížovky o ceny. Ty by byly předávány na základě losování správných odpovědí k určitému datu nebo na firemních setkáních. Tajenky křížovek je možné objednávat přesně dle našich požadavků. Tajenka „Jste Qanto, děkujeme“ by měla jistě úspěch. Do této sekce můžeme zařadit i výsledky sportovních týmů, které společnost sponzoruje.

Magazín je navrhován ve formátu A5. Papír je zvolen v gramáži 137 g, provedení lesklá křída pro živé a plné barvy. Celkový náklad 250 ks, 4 – 8 stran. Časopis je distribuován uvnitř společnosti prostřednictvím jednotlivých oddělení a vedoucích pracovníků. Je

rozmístěn na informačních místech a v odpočinkových prostorách organizace, rovněž volně k vyzvednutí na sekretariátu firmy. Tento magazín a veškeré informace jsou určeny pouze pro zaměstnance podniku. Toto médium je otevřeno diskuzím a názorům zaměstnanců. Podobu a obsah časopisu by tvořil buď vlastní zaměstnanec firmy, nebo externista. V ideálním případě by obsahovou část připravoval pracovník marketingu nebo personalista ve spolupráci s grafikem a DTP pracovníkem.

9.3 Výklenek 3 – prostředí jako faktor spokojenosti

I když výstupy z dotazníkového šetření neukazují větší nespokojenost zaměstnanců se svým prostředím, bylo by chybou se dále v tomto směru nerozvíjet. Zejména absenci firemních symbolů můžeme lehce změnit. Do společných prostor, jakými jsou šatny a jídelny, navrhuji umístit loga projektu Q+ i oficiální logo společnosti včetně hesla „Jste Qanto, děkujeme“. Tímto rozvíjet pocit sounáležitosti a zejména důležitosti jedince pro firmu. Totéž platí pro prostory určené pro setkávání vedoucích managerů se svými obchodními partnery a rovněž vstupní recepci, bránu do celého podniku. Pro zaměstnance zůstává však nejdůležitější zejména čistota a vzhled jejich pracoviště, případně hlučnost apod. Společnost Qanto je se svými 70 zaměstnanci středně velká firma s poměrně rozmanitou strukturou a hierarchií. Nejvíce pracovníků, kteří tráví většinu pracovní doby pohromadě, pochází z oddělení administrativy a obchodu. Setkávají se ve velké místnosti, kde pracují v rovině open office, tedy otevřeného pracoviště bez bariér a ohraničení. Jednotlivá pracovní místa jsou volně umístěná do prostoru bez jakýchkoli oddělovajících přepážek. Tento typ pracovních prostor s sebou kromě kladů přináší i ztrátu koncentrace, absenci soukromí a pocit neustálého dohledu. Zaměstnanci se můžou dostat pod soustavnou kontrolu nejen vedoucích, ale i ostatních spolupracovníků. V tomto případě navrhuji vytvořit oddělené boxy pro jednotlivé pracovníky nebo menší skupiny. Ty jsou navzájem odděleny přepážkami, tvoří tak pomyslné malé kanceláře a umožňují pracovníkům alespoň částečné soukromí. S ohledem i na ostatní pracovní pozice a prostory je důležité udržovat pořádek a čistotu na pracovišti, které je vhodné i náležitě vybavit. Toto platí zejména pro zaměstnance ve skladu, u řidičů, popř. v prodeji. Zde je případná absence vhodných pracovních pomůcek pocíťována nejvíce. Vybavení je vhodné volit s ohledem na povahu pracovní činnosti a rozmanitostí firemní struktury. Dalšími faktory jsou zejména teplota na pracovišti, osvětlení, funkčnost vybavení apod. Například pravidelné malování pozitivními barvami a případná výměna kobercových ploch zahřeje nejen na těle, ale zejména na duši každého

pracovníka. Společnost vítá a podporuje nápady jednotlivých zaměstnanců na případný rozvoj pracoviště. Odrazem rodinných hodnot, které společnost ctí, je i rodinné útulné prostředí. Zaměstnanci se v takto budovaném prostředí rádi déle zdržují, setkávají se s kolegy a diskutují nejen o firemních záležitostech. V těchto místech je vhodné umístit i oficiální nařízení, předpisy nebo řády, které zaměstnance informují a motivují k patřičnému chování.

9.4 Výklenek 4 – pevná pravidla a hodnocení jednotlivce

Pro využití schopností každého pracovníka je nutné vycházet z optimalizace organizace práce. Pokud bychom neměli pevně stanovené pracovní zásady, vyřešení delegaci úkolů a zodpovědnosti, jen stěží bychom mohli na tuto skutečnost efektivně rozvíjet a aplikovat činnosti z oblasti motivace a odměňování. V tomto případě by naše snahy vyvolaly spíše negativní odezvy. Zaměstnanec v nefunkčních pracovních procesech vnímá nahodilou snahu nebo aktivitu interních PR jako manipulaci.

Je vhodné nastavit funkčnost týmu i jednotlivce dle konkrétních pravidel. Jasně delegovat úkoly a zodpovědnost. V organizační struktuře jasně vymezit a přidělit jednotlivé úkoly, respektive činnosti konkrétním pracovníkům. Určit případného zástupce, který úkoly řeší v době nepřítomnosti původně pověřené osoby. Tyto úkony by měly být stanoveny již v momentě příchodu nového člena firmy, který odpovídá svými schopnostmi obsazované pracovní pozici. Tento výčet svých kompetencí a úkonů nalezne v deskách zaměstnance (viz výše). U současných zaměstnanců můžeme úkoly a zodpovědnosti v souladu s pracovní smlouvou průběžně upravovat. Snahou je efektivně využívat pracovní dobu i prostor bez případných konfliktů způsobených komunikačními šumy a nejasnostmi.

9.4.1 Etický kodex zaměstnance

Chování zaměstnance je usměrňováno a řízeno několika nařízeními. Hlavní podstata a náplň práce je právně stanovena v pracovní smlouvě. Další psané a vymahatelné normy, které napomáhají determinovat vztahy budoucí, mají podobu provozních řádů, bezpečnostních nařízení apod. V oblasti firemní kultury je vhodné v zaměstnanci dále **rozvíjet pocit pořádku a harmonie**, nepřipouštět konfliktní situace na pracovišti. Podpůrný, ne však méněcenný dokument, který ve firmě chybí a je nutné jej vytvořit a postupně mezi zaměstnance a do firemní struktury zavádět, je **Etický kodex zaměstnance** (Příloha V).

Jde o soubor pravidel a posláních podniku, upravuje obecná i konkrétní pravidla. Cítím velký potenciál tohoto dokumentu při utváření vztahů a atmosféry na pracovišti. **Pro umocnění těchto zásad se nám otevírá prostor pro etické a filozofické otázky, které můžeme mezi zaměstnanci šířit, a vzbuzovat diskuze,** třeba prostřednictvím firemního magazínu.

Vytvoříme rubriku nesoucí název zajímavosti, kde předložíme témata k diskusi. Například je možné vycházet z Kantových úvah „**Proč mám být dobrým**“, který vše podmiňuje dobrou vůlí člověka se chovat určitým způsobem. Další článek vychází z otázky „**Být dobrým se vyplatí**“. Lze říci, že emoce jiných v nás vyvolávají stejné pocity. Určité jednání člověka na nás působí tak, že situaci prožíváme stejným způsobem, což mají na svědomí tzv. neurony pro jednání. Každému z nás se jistě stalo, že při sledování kolegy, který zívá, začínáme dělat totéž.



Obrázek 14 – Etický kodex zaměstnance a titul Zaměstnanec roku (zdroj: vlastní zpracování)

Stejná pravidla většinou platí i pro smích nebo držení těla člověka, s nímž hovoříme. Toto „nakažlivé“ jednání způsobují zrcadlové neurony, které při pasivním prožitku v mozku vyvolávají stejné reakce jako při skutečném jednání (Giacomo Rizzolatti). Setkávání se na pracovišti s lidmi, kteří se mračí, v nás vyvolává pocit strachu a nelibosti, na

druhou stranu rozzářené tváře pocit radosti. Úsměv kolegy je pro nás odměnou za dobrý skutek. Jde tedy o určité sebeuspokojení, konat dobro se vyplácí. Toto je však velmi jednoduché nastínění etické otázky. Zejména faktor prostředí v této souvislosti hraje podstatnou roli. **Naším záměrem je, aby právě společnost Qanto byla upřímnou a otevřenou skupinou lidí (zaměstnanců a pracovníků), kteří si navzájem předávají radost a úsměvy.** Tuto vizi můžeme podpořit programem Zaměstnanec roku v rámci projektu Q+. Nešlo by však o titul udělovaný za dosažená čísla a hodnoty (kvantitativní zisky a přínosy), ale na základě vztahu k firemní kultuře, etickému kodexu a svým kolegům. Z myšlenky zrcadlových neuronů můžeme vycházet i při dalších návrzích ohledně názvu této ceny např. Projekt zrcadlo.

9.4.2 Hodnocení jednotlivce

Zaměstnanec získává osobním hodnocením pocit důležitosti, přijetí a sounáležitosti ve firmě. Má pocit, že je součástí týmu, jeho výkony jsou sledovány a hodnoceny. Firma ho vnímá a očekává určitý pracovní výkon. To vzbuzuje u jednotlivce pocit, že vedení ho potřebuje a dává mu mimo jiné i jistotu pracovního místa, pozice do budoucna. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení by měli hodnotit své podřízené. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování zaměstnanců, dosahování vyššího výkonu a kvality. Měli bychom zjišťovat, jak pracovník vykonává svou práci a úkoly. Poznatky, které máme k dispozici, je nutné zaměstnancům sdělovat a následně o nich diskutovat. Mezi základní a nejdůležitější zásady patří nutnost včas informovat zaměstnance o systému hodnocení. Upřesnit, kdy se bude konat, jakým způsobem a zejména dle jakých kritérií.

Hlavní zásady

- pravidelnost hodnocení
- systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií)
- výsledky hodnocení mají vždy písemnou formu
- forma hodnotícího pohovoru je zaměřena na podporu a rozvoj pracovníka
- neorientovat se pouze na nedostatky, zvýraznit i pozitiva

Konkrétní postup hodnocení by probíhal v těchto krocích. Je vhodné dle možností zvolit nějaké neutrální neoficiální místo, kde se nebude hodnocený cítit v nevýhodě. Usilujeme o vstřícný postoj a přátelskou atmosféru. Volíme správnou vzdálenost od hodnoceného, žádná vyvýšená místa, menší židle apod. Následuje seznámení pracovníka se situací, připomínáme obecně známé zásady a průběh hodnocení – normy a nároky jeho pracovního umístění, dosažené hodnoty, porovnání, analýzy apod. Důležitý je pozitivní úvod, nezačínáme kritikou. Na místě je pochvala za doposud odvedený výkon. Hlavní část by se nesla v duchu hodnocení konkrétních činností. V situaci, kdy si hodnocený vede dobře, dále motivujeme formou odměn – pochvaly, bonusy, finanční odměny apod. V opačném případě se snažíme hodnocenému pomoci, nalézt způsob řešení a dále jej rozvíjet a motivovat. Na základě analýzy neúspěchu navrhujeme řešení – školení, rekvalifikace, vzdělávací kurzy, případně jiné činnosti pro odvrácení a změnu nežádoucímu stavu. Můžeme se dostat do situace, kdy pracovník evidentně neodpovídá našim požadavkům, je zcela mimo požadované běžné normy, má problémy s autoritou a prezentuje se dalším hrubým nežádoucím chováním. Pokud se přes opakovanou snahu o nápravu situace nemění, přistupujeme k rozvázání pracovního poměru. Tento krok je rovněž důležitý pro pocit spravedlnosti ostatních snaživých zaměstnanců, abychom se vyhnuli jejich demotivaci. Propouštění není v podnicích výjimečná záležitost, zvláště v období ekonomické krize. Jsou situace, kdy je snižování stavů nutným opatřením v rámci úspory finančních prostředků nebo rozvoje a specializace činnosti. Přesto i v tomto okamžiku můžeme vlivem interních nástrojů PR docílit psychické stabilizace a podpory propouštění. Konkrétně nástrojem **outplacement**, který omezuje negativní dopad na odcházející zaměstnance i společnost samotnou, stabilizuje pracovní atmosféru. Propouštění není lehké ani pro managery, kteří jej řídí. Tento nástroj pomáhá udržet si image dobrého zaměstnavatele na trhu a klidnému a vyrovnanému odchodu pracovníků. Jde mimo jiné o schopnost určit klíčové role v podniku, vést propouštěcí rozhovory a překonávat možné bariéry během tohoto procesu. Společnost by se měla neustále snažit udržet si pozitivní vztahy se svými zaměstnanci.

Snažíme se být objektivní, spravedliví, **prezentovat hodnocení jako názor**. Neposkytujeme informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného, pouze těm, kteří mají právo je znát. Veškeré kroky se evidují písemnou formou.

Při hodnotícím pohovoru by měl hodnotitel uplatňovat následující zásady:

- informovat, že účelem setkání a pohovoru je určitá pomoc a ochota zaměstnance rozvíjet
- poskytovat dostatečný prostor ke zpětným vazbám
- podporovat ho k sebehodnocení
- nezačínat kritikou
- začít pochvalou a snažit se chválit všude, kde je to možné
- zaměřit se na práci a výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného
- být pozitivní, kritizovat konstruktivně
- případné obranné postoje jednotlivce brát jako běžnou součást procesu hodnocení

9.5 Výklenek 5 – motivace pracovníků a budování loajality

Veškeré činnosti v této práci zmíněné v projektové části slouží k budování loajality a motivování zaměstnance. Veškeré nástroje a činnosti se navzájem synergicky prolínají a tím tvoří celkový obraz firemní kultury. Jak již bylo řečeno, struktura organizace je velmi rozmanitá a pestrá. Každý jednatel má jiné postoje a vnímání, naši aktivitu je nutné těmto skutečnostem přizpůsobit. V předešlých kapitolách jsme si přiblížili konkrétní nástroje k řešení nežádoucího stavu.

Tabulka V - možnosti motivace (Gregar 2010)

Možnosti nehmotné motivace	Možnosti hmotné motivace
<ul style="list-style-type: none"> - možnosti zvyšování kvalifikace - možnosti a podmínky pracovního oddechu - udělování pochval a uznání 	<ul style="list-style-type: none"> - dobrá základní mzda a osobní ohodnocení - poskytování půjček nebo úhrada části úroků - cílové odměny a prémie

<ul style="list-style-type: none"> - pravidelné možnosti postupu - doplňková dovolená - dobré pracovní podmínky - možnost využívat rekreační a relaxační zařízení - volná pracovní doba - projevování důvěry - správné delegování úloh, pravomocí a zodpovědností - dobré pracovní vztahy - vhodná lokalita - společenský význam práce a firmy - image a goodwill firmy - různá firemní utkání - bezplatná lékařská pomoc - vhodné stravovací podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> - úhrada životního pojištění - zaměstnanecké akce - náborový příspěvek - příspěvek při odchodu do důchodu - řešení bytové otázky - služební auto i na soukromé účely - slevy při nákupu firemních produktů - možnost levnějšího nákupu opotřebovaného nábytku - 13. a 14. plat - příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu - úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace - pravidelné zvyšování platu, bonusy, mimořádné odměny - podíly na zisku
--	---

9.5.1 Obecné činnosti pro budování loajality a motivace

Motivace pracovníků a budování jejich loajality vůči svému zaměstnanci je dlouhodobý proces založený na vstřícném a upřímném jednání. Snahou podniku je přiblížit své vize a strategické plány lidem, kteří jsou ve finální fázi jejími realizátory. Vzbudit u jednotlivce pocit hrdosti, výjimečnosti a nadšení. V této kapitole bych se pokusil přiblížit určitá řešení pro změnu postojů zaměstnanců přístupem bez konkrétního zacílení na určitou skupinu, řadu, strukturu. Existuje celá řada nástrojů a cest, kterými můžeme atmosféru uvnitř podniku ovlivňovat a tvořit dle svého uvážení. Navrhuji jen základní možná opatření, které souvisí s výstupy z dotazníku. Jedná se o modelové situace pro budování pozitivního vnímání jednotlivců.

„Smajlík“

Jednoduchou a nenákladnou komunikační zprávou může být pouhá drobná samolepka. Toto nenápadné sdělení vyjadřuje pozitivní postoj vedení společnosti vůči svým zaměstnancům. Uvědomuje si jejich hodnotu a děkuje jim za nadšený přístup k úkolům uvnitř společnosti. Tento kulatý vizuál nese podobu rozzářené tváře, kde jsou oči nahrazeny prvkem Q+. Jedno oko je otevřené, druhé mrká. Celkový dojem umocňuje text (motto) ve tvaru rozesmáté pusy.



Obrázek 15 – Samolepka rozzářené tváře (zdroj: vlastní zpracování)

Užití tohoto „smajlíka“ může být velmi pestré. Navrhuji, aby vedoucí pracovník zůstal po pracovní době na pracovišti, kdy v budově nebude žádný ze zaměstnanců a tyto samolepky rozmístil a nalepil na různá místa. Například šatní skříňky, stoly, podlahy, stěny, nástěnky, nábytek, zařízení a některá jen tak rozmístil po pracovišti bez nalepení, aby si je mohl kdokoli vzít a nalepit dle svého uvážení. Tento **guerilla marketing** vzbudí jistě velké ohlasy a emoce po příchodu zaměstnanců do práce. V opačném případě jde samolepka lehce odlepit. To snad ale nebude potřeba.

Den ředitele

Zaměstnanci jsou pozitivně ovlivňováni určitými ideály („hrdiny“). Stejnou pozici mají například opinion leadeři v systému podpory prodeje jako názoroví vůdci. V rámci budování dobré firemní kultury může tuto funkci zastávat ředitel a majitel podniku Stanislav Vodička st. V jeho i v zájmu celé společnosti by měla být osobní komunikace se svými zaměstnanci. V takto velkém podniku to samozřejmě není možné, ale vědomí a možnost tohoto setkání znamená pro jednotlivce určitě mnoho.

Majitel by si měl vyhradit vždy den v měsíci, kdy osobně zajde mezi své zaměstnance zejména do prodejen, skladů, dílen apod. Náplní by měl být neformální krátký rozhovor, vyslechnout si případné připomínky a doporučení pracovníků. Krátká věta „**Děkuji za Vaši skvělou práci, ať se Vám vše daří.**“ jistě nestojí mnoho úsilí a může znamenat obrovský motivační podnět pro každého z podniku. Je nutné i z těchto setkání vypracovat určitý výstup nutný k následným změnám a zvýšení pozitivní atmosféry na pracovišti.

Rituály

Vedení se mimo jiné věnuje v rámci PR aktivit svým obchodním partnerům prostřednictvím společenských akcí. V zimní sezóně pořádá zejména plesy s bohatým pro-

gramem, na které jsou zváni významní dodavatelé a odběratelé společnosti. Stejně úsilí bychom měli věnovat i svým zaměstnancům a zajistit setkávání i mimo pracovní prostředí. Vytvořit určité pravidelné rituály.

Zaměstnanci se baví a budují pozitivní přátelské vztahy. Tyto eventy mohou nést podobu vánočních večírků, teambuildingových soutěží, sportovních utkání apod. Během těchto akcí může společnost předávat různé odměny v podobě dárků nebo finančních prémie. Navrhují vytvořit kolekci oblečení reprezentující projekt Qanto⁺ PLUS. Každého jistě potěší toto oblečení s velmi decentním případně nápadnějším potiskem, které je určeno k běžnému nošení.



Obrázek 16 - Oblečení z kolekce projektu Qanto⁺ PLUS

(zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody, benefity

Společnost během své činnosti používá velké množství určitých nástrojů. Informační a telekomunikační technologie, automobily, stroje a zařízení. Provoz je z velké části upravován určitými tarify, leasingy a smlouvami, jejichž podoba se odráží od počtu pořizovaných produktů (tarify telefonů, počet a druh automobilů apod.). Na základě těchto množstevních slev vedení poskytuje možnost pro své zaměstnance využít těchto výhod. Například při koupi nového vozu zn. Škoda, přes společnost Qanto, lze uplatnit procentu-

ální slevu. Rovněž je možné nastavit výhodný pracovní telefonní tarif s možností jednoho soukromého čísla navíc pro zaměstnance. Další bonusy jsou ve formě stravenek na obědy a zejména nově poskytované volné hodiny plavání a sauny jen pro pracovníky společnosti Qanto Svitavy.

Qanto TEAM

Sponzorská činnost společnosti Qanto může zpočátku vyvolávat u zaměstnanců pocit nedůvěry a rozhořčení s ohledem na vynakládání nemalých finančních prostředků. V zájmu vedení organizace je získat podporu pracovníků a vzbudit u nich pocit hrdosti a zodpovědnosti při podpoře sportovních celků. Sjednotit a ztotožnit jednotlivé přístupy a očekávání. Hovoříme zejména o svitavském basketbalovém týmu, který nově hraje NBL. Po vstupu významného sponzora Qanto na pozici titulárního partnera vzniká nový tým Basketbal Qanto Svitavy. Je vhodné zaměstnance povzbudit v myšlence, že vytvářejí Qantu příjmy a obraty, které putují na podporu tohoto sportu. Tedy každý jednotlivec nepřímo pomáhá sportovnímu týmu v jeho činnosti – je jeho součástí. Na základě této idey navrhuji vytvořit program pro zaměstnance Qanto TEAM. Členové ve svém bonusovém balíčku naleznou oblečení s potiskem a logy projektu, permanentku s určitým počtem volných vstupů na utkání svého týmu, poukazy na bezplatný odběr položek rychlého občerstvení (pivo, limo, párky...), které se na zápasech prodávají apod. Každý si dle stanovených pravidel a bonusových bodů vybírá jen nějakou z možných výhod. Tento systém je možný aplikovat i na ostatní sponzorované akce např. fotbalový turnaj Qanto cup.



Obrázek 17 – Qanto TEAM
(zdroj: vlastní zpracování)

9.5.2 Činnosti dle skupin, struktury a potřeby

Na základě informací z praktické části je největší motivací pro zaměstnance finanční odměna. Již v tuto chvíli dochází k nesrovnalostem. Slovo motivace chápeme jako dlouhotrvající kladný vztah k podniku na základě vnitřních pohnutek – motivů. Krátkodobé vnější podněty v podobě finanční odměny jsou stimuly (zaměstnance stimulujeme). Mzdy jednotlivců vycházejí z platového výměru dle stanovené pracovní náplně. Hodnocení v rámci motivace jsme si přiblížili v kapitole hodnocení jednotlivce, kde je na základě norem stanovena výše odměny. Společnost usiluje o dlouhodobý pozitivní vztah založený na motivačním naladění.

Činnosti zaměstnanců jsou odrazem jejich momentálních potřeb. Pokud bychom užívali známý model Maslowovy pyramidy, jednotlivé motivační nástroje by měly následující podobu. Je důležité znát, jaká pracovní pozice ve firmě náleží k určité skupině potřeb. Většinou vedoucí pracovníci a manažeři spadají do nejvyšších vrstev pyramidy oproti dělnickým profesím z nižších pater. V tomto případě rovněž platí vzájemné prolínání, nelze přistupovat s jednoznačným rozdělením.

Stupeň seberealizace - podpora pracovního výkonu, možné povýšení, motivace k vyšším cílům. Stupeň uznání - veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování významnými pracovními úkoly, větší odpovědnost. Stupeň sociální - propojování sociálních skupin, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce. Stupeň bezpečí a jistoty - bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody. Stupeň fyziologický - spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace.

Dělnické profese

V této kapitole bych rád nastínil možná řešení na změnu v postojích dělnických profesích, které dávaly v dotazníku nejvíce najevo svoji nespokojenost (výklepek 5). Vybral jsem dvě zásadní sdělení („otroci a prominenti“). Pokud bychom chtěli reagovat na stav, kdy zaměstnanec necítí respekt za strany svého nadřízeného nebo dokonce měl pocit, že je ve společnosti otrokem, navrhuji tato opatření. V první řadě je nutné omezit pocit neustálé kontroly ze strany vedoucích, více dělnické profese respektovat. Zejména jejich soukromí. Neuchylovat se ke kontrole telefonátů, mailů a korespondence. Dále je vhodné se zaměstnanci komunikovat a brát na vědomí jejich rady a doporučení. Být k těmto pracovníkům dle povahy situace upřímný, usilovat o vzájemné porozumění. Podporovat jejich nezávislost a průbojnost. Vyhovět žádostem o lepší pracovní nástroje případně podmínky a

zvýšit jejich pravomoc v rozhodování. V neposlední řadě usilovat o profesionální rozvoj svých zaměstnanců.

Druhé sdělení popisuje moment, kdy mají zaměstnanci pocit, že pro různé lidi, platí různá pravidla. Ztrácejí tak k vedoucím respekt, jejich rozladění vůči spolupracovníkům roste a jejich motivace k práci klesá. Je potřeba docílit teorie rovnováhy. Pracovník usiluje o rovnováhu mezi tím, co sami vkládají do své práce a tím, co od ní získávají (snahu, čas oproti platu, uznání apod.). Určitým nástrojem ke změně může být i jiný způsob řízení, kdy se vedoucí rozhodují na základě spíše obecných etických směrnic než podle konkrétních pracovních manuálů. V rámci kolektivu jsou však situace, kdy by měl nadřízený dát zaměstnancům jasně a včas najevo, že s každým bude zacházeno spravedlivě, ne však totožně. Jde o určité právo volit mezi zaměstnanci a udílet výjimky z pravidel. Rovněž volit citlivě kritéria hodnocení mezi mzdou za výkon a za léta služby.

„Organizace nevlastní zaměstnance tak, jako páni vlastní otroky. Je ve vlastním zájmu zaměstnavatelů poskytovat svým zaměstnancům maximální možnou svobodu a podporovat jejich touhu po větší kontrole toho, jak a kde budou vykonávat svoji práci.“ (Katcher, Snyder, 2009, s 23). Na základě podrobnějších a komplexnějších znalostí svých zaměstnanců, všech vrstev organizační struktury a jejich postojů, můžeme volit z několika možných forem motivace.

10 ČASOVÁ OSA PROJEKTU, KALKULACE A PLÁNOVÁNÍ

Jednotlivé kroky projektu v časovém horizontu jsou závislé na dílčích úspěších naší komunikace. Ty by měly být stanoveny v **celém procesu plánování** metodou SOSTAC, která vychází z běžně užívaného modelu (situace – cíle – strategie – taktika – akce - kontrola). Na základě analýzy prostředí např. situační analýzou SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) a definování problému si stanovujeme jednotlivé cíle. Následně volíme nástroje k jejich dosažení. Finální fází procesu je kontrolní činnost našeho snažení. Použijeme opět dotazníkový průzkum případně metodu focus group nebo jiného zvoleného způsobu, kterým docílíme získání relevantních dat. Zpětná vazba je velmi důležitá pro celkovou efektivnost naší činnosti. Dotazník v původní podobě byl spíše orientační, vytvořen pro start projektu. V dalších průzkumech je nutné se zaměřit více kvalitativně.

Tento projekt není nijak finančně nákladný v porovnání s plánovanými přínosy. Určité výdaje si však vyžádá školení personálu případně nové mzdové položky pracovníků personálního a marketingového oddělení. Větší náročnost spatřuji v časovém prostoru. Ve vypjatém pracovním nasazení dobře prosperující firmy se místa pro interní komunikaci budou ze začátku hledat jen stěží. Je však nutné vytvářet si časové rezervy a organizačnímu PR se věnovat pečlivě. Informovanost o projektu a následné zavádění do organizační struktury a mezi jednotlivce odhaduji v první fázi na 4 měsíce. Následovali by další aktivity s tím spojené. První hodnocení úspěšnosti našeho snažení a kontrolní činnosti by bylo vhodné realizovat nejdříve po 6 – 12ti měsících. Síla aktivit interních PR spočívá v neustálé oboustranné komunikaci.

Pro realizaci navržených řešení je rovněž nutné počítat s finančními prostředky na grafické zpracování, sazbu textů a tisk veškerých tiskovin, které jsem osobně navrhnul a vytvořil. Společnost v rámci podpory prodeje užívá velké množství informačních letáků, které jsou tištěny a distribuovány do všech schránek občanů i firem v okrese Svitavy. Materiály našeho projektu by mohly být realizovány na stejném místě a docílit tak objemové slevy.

Potisk předmětů, dárku, oděvů apod. můžeme řešit přes některou specializovanou firmu. V dnešní době je takových na trhu několik. Například společnost Reda a.s. zajistí vytvoření návrhu, realizaci potisku a dodání námi zvoleného komunikačního prostředku v podobě hrníčku, trička, propisky apod.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřil na analýzu pracovního prostředí ve společnosti Qanto Svitavy. Konkrétně na jednotlivé pilíře firemní kultury, obecné atmosféry na pracovišti. Tuto organizaci jsem si jako předmět svého projektu zvolil zcela záměrem s ohledem na její současný image a potenciál k pozitivním změnám. Vycházel jsem s předpokladu, že jde

o rodinnou dobře zavedenou a v kraji známou firmu. Její představitelé vítají a podporují nové způsoby, cesty a nástroje k dosažení lepší pozice na trhu prostřednictvím efektivní organizace práce, optimálního využití potenciálu zaměstnance a rovněž pozitivní firemní kultury.

V teoreticko metodologické části jsem se nastudováním odborné literatury seznámil se zákonitostmi firemní kultury, která je tvořena chováním zaměstnanců. Informace z této části sloužily jako vstupní materiál pro sestavení interního dotazníku k analýze prostředí firmy. Byl vymezen problém společnosti a vyslovena pracovní hypotéza. K vedení společnosti se dostávali určité signály o nespokojenosti zaměstnanců ve firmě, vnímali určité napětí mezi kolegy na pracovišti. Top management cítil potřebu uchopit a ucelit interní činnosti v jasně definovaný komunikační řád – projekt. Pro úspěšnost interních nástrojů PR je zejména nutné optimalizovat organizaci práce, vytvořit ucelený oboustranný komunikační kanál mezi vedením a zaměstnanci. Naše činnosti zastřešit pod konkrétní projekt, se kterým zaměstnance seznámit a zapojit jej do tohoto programu.

Analýzou současného stavu společnosti jsme zjistili určité postoje a vnímání respondentů tedy zaměstnanců společnosti a potvrdil jsem si v úvodu vyslovenou hypotézu. Negativní výstupy, které by pro firmu do budoucna znamenaly velká rizika, byly určeny k řešení. Tyto prostory, které mají velký potenciál ke změně jsem označil jako výklenky. Navrhl jsem nástroje komunikačního úsilí, kterými společnost může měnit a rozvíjet tyto situace. Ucelená komunikace nese název Qanto⁺ PLUS. Tento projekt v sobě nese navržené textové a vizuální části.

Tímto jsme splnili jeden z cílů této práce a to uchopit a koncentrovat interní komunikace do jasně stanovené formy, kterou zaměstnanci vnímají a poznávají.

Pro zlepšení firemní kultury, navzdory velmi složitým nástrojům na analýzu a zejména změnu, stačí i malé úsilí. Malé drobnosti se mohou časem změnit v silné a vítané páky k bohatému a úspěšnému rozvoji firemní kultury. Je však důležité si nutnost těchto

změn a aktivit uvědomit a vydat se cestou upřímných a odhodlaných činností vůči jednotlivci i celé společnosti. Proto i program interních PR má rozhodně svůj smysl. I těmito snahami se společnost vymezuje vůči konkurenci na poli pracovních sil a řízení lidských zdrojů.

Nejdůležitějším pilířem práce a v oblasti PR jsou vstupní informace tedy znalosti postojů zaměstnanců. V našem případě jsme využili zjišťování pomocí dotazníku. Tento způsob nám sice poskytl určitý vstupní obraz firemní atmosféry, ale pro náročnější činnosti do budoucna je nutné tento průzkum zdokonalit. Snažit se zejména o osobní rozhovory s jednotlivci nebo skupinami s ohledem na rozmanitost struktury a pracovních pozic, tímto si více přiblížit faktory ovlivňující chování zaměstnance. V případně užívání navrženého systému (projektu) tato nová aktivita bude mít jistě lepší šanci na úspěch, než v momentě startu celého programu. Zejména důležitá je pak kontrola a vyhodnocování našich aktivit. Je vhodné nastavit určité pravidelné opakování a neustále Qanto⁺ PLUS podporovat a rozvíjet. Po určité době se společnost může přihlásit do soutěže Zaměstnavatel roku. V případě úspěchu by přínosy z interní komunikace přesáhly do komunikací externích a velmi zvýšily pozitivní image a obraz celé organizace. **Výhodou dobře uchopených vnitřních komunikačních aktivit je jejich umocnění a prolínání vůči široké vnější veřejnosti, čímž firma získává značné přínosy, bonusy i konkurenční výhody.**

Přínos pro praxi tohoto projektu vnímám ve dvou rovinách. První v podobě jako soubor činností, který pro firmu znamená rozvoj v oblasti organizace práce. Z druhého pohledu jsem si ověřil vlastní schopnosti řešit problematiku komplexním způsobem. Samostatně analyzovat situaci, navrhnout způsoby řešení a rovněž podpořit grafickým zpracováním.

V negativním pracovním prostředí zaměstnanci ztrácejí svoje sebevědomí. Bez ohledu na to, jaká je situace, nemají odvahu opustit současnou pracovní pozici. Výsledkem je pokles výkonu a nadšení při práci. Existují však společnosti, které vnímají zaměstnance jako základní stavební kámen při budování své pozice na trhu. Dávají stejnou váhu mezi lidským vztahům jako technologickým i organizačním požadavkům.

Společnost Qanto Svitavy mezi tyto firmy jistě patří a jsem za to rád.

Touto prací jsem si rovněž utvrdil velmi pozitivní vztah k aktivitám PR ☺

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P., *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] BROOKS, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s., ISBN 80-7226-763-9
- [3] SVOBODA, V., *Public Relations moderně a účinně*. Grada Publishing a.s. jako svou 2527. publikaci. Praha 2006. ISBN 80-247-0564-8.
- [4] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [5] VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978 -80-247-2790-5
- [6] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- [7] PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- [8] LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2
- [9] PFEIFER, L., *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X
- [10] ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISN 80-7357-046-7
- [11] KATCHER, B., L., SNYDER, A., *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí. Co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [12] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0781-0
- [13] NĚMEC, P. *Public Relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2

Elektronické zdroje

- [1] DOUBRAVOVÁ, J., *Motivovat znamená víc než informovat*. [online]. 2009. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=441982>
- [2] ONDRÁČEK, M., Koučink: *Přínosy a bariéry*. [online]. 2009. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=394929>
- [3] KLEMENTOVÁ, P., *Zapůsobte na nového člena týmu!* [online]. 2008. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=370493>
- [4] MAREŠ, D., *Jak přežít tropy v práci aneb Firemní kultura odívání*. [online]. 2008. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=370495>
- [5] STRÍŽOVÁ, V., *Úspěšný manažer musí vědět, umět a chtít*. [online]. 2006. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=202740>
- [6] KRČMOVÁ, M., *Vývojové trendy v personalistice*. [online]. 1999. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=746>
- [7] PAVELKA, V., *Public relations*. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=752>
- [8] WOLFOVÁ, V., *PR v budování interní komunikace*. [online]. 1998. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=2061>
- [9] LIBORA, P., *Image a firemní identita*. [online]. 2009. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=419165>
- [10] IREGAL.IHNED.CZ. *Slavnostní večer - Prodejna roku '10*. [online]. 2010. [cit. 2011-02-23]. Dostupný <http://eregal.ihned.cz/c1-48602240-slavnostni-vecer-prodejna-roku-10> EREGAL.IHNED.CZ

Ostatní zdroje

- [1] BRÁZDA, R., *Studijní materiál určený k výuce předmětu Etika 2*, UTB FKM, 2010
- [2] GREGAR, A., *Studijní materiál určený k výuce předmětu řízení lidských zdrojů a personální management*, UTB FKM, 2010
- [3] ŠMERDA, P., *Bakalářská práce. Sponzoring sportovního projektu a jeho efektivita*. UTB FKM, 2009

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR	Public relations
Q+	Zkratka vycházející z projektu Qanto ⁺ PLUS
NBL	Národní basketbalová liga
+	Znaménko plus vycházející z projektu Qanto ⁺ PLUS
DTP	Počítačové zpracování předloh
SOSTAC	Situační analýza (situace, cíle, strategie, taktika, akce, kontrola)
LCD	Televizní obrazovka z displeje z tekutých krystalů (Liquid Crystal Display)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdíl mezi motivací a stimulací

Obrázek 2 - Základní logo společnost Qanto Svitavy

Obrázek 3 - Vstupní prezentace k projektu Qanto⁺ plus

Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti Qanto Svitavy

Obrázek 5 - Sportovní akce pod záštitou Qanto Svitavy

Obrázek 6 - Mapa konkurence prodejny Qanto Svitavy

Obrázek 7 - Motivační a informační prvky dotazníku

Obrázek 8 - Motivační faktory dotazníku

Obrázek 9 - Logotyp a barevnost projektu Qanto⁺ PLUS

Obrázek 10 - Základní grafické prvky projektu Qanto⁺ PLUS

Obrázek 11 - Nástroje a média elektronické komunikace

Obrázek 12 - Desky zaměstnance

Obrázek 13 - Titulní strana interního časopisu Q+

Obrázek 14 - Etický kodex zaměstnance a titul Zaměstnanec roku

Obrázek 15 - Samolepka rozzářené tváře

Obrázek 16 - Oblečení z kolekce projektu Qanto⁺ PLUS

Obrázek 17 - Qanto TEAM

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Výběr společnosti

Graf 2 – Vztah zaměstnance k cílům společnosti

Graf 3 – Informovanost zaměstnance

Graf 4 – Ochota ke zpětným vazbám

Graf 5 – Vzdělávací kurzy

Graf 6 – Motivační stimuly

SEZNAM TABULEK

Tabulka I - Faktory ovlivňující chování jedince

Tabulka II - Herzbergovy zdroje uspokojení

Tabulka III - Reakce jednotlivých motivačních typů na podněty

Tabulka IV - SWOT analýza projektu

Tabulka V - Možnosti motivace

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I - Dotazník (dokumentace – skeny)

Příloha II - Výsledky dotazníku

Příloha III - Návrh elektronické komunikace



Příloha IV - Titulní strana firemního časopisu

Příloha V - Etický kodex zaměstnance

Příloha VI - Plaketa zaměstnance roku

Příloha VII - Zaměstnanec roku

PŘÍLOHA I - DOTAZNÍK (DOKUMENTACE – SKENY)

 <p>Prosíme o zaskrtnutí políčka u odpovědi, která nejlépe odpovídá Vašemu postoji a vnímání. Veškeré odpovědi a výsledky budou použity pouze k interním potřebám společnosti. Dorazování i vyhodnocování probíhá zcela anonymně, budeme rádi za Vaši upřímnost.</p> <p>Vyplněný dotazník v zalepené obálce prosím vložte do libovolného boxu označeným logem Qanto PLUS, který je umístěn v prostorách společnosti.</p> <p><i>Jste Qanto, Děkujeme.</i></p>	<p style="text-align: right;"><i>Ve Svitavách 5. března 2011</i></p> <p><i>Vážení zaměstnanci, milý kolego, milá kolegyně,</i></p> <p>Představitelé firmy vnímají své zaměstnance jako základní element při dosahování cílů svého poslání. Uvědomujeme si důležitost a sílu jednotlivce v celkovém procesu našeho společného snažení. Společnost Qanto přichází s projektem, který by měl přinést lepší podmínky pro své zaměstnance nejen během pracovního výkonu, ale i mimo něj.</p> <p>Pro budování a rozvoj naší firemní kultury potřebujeme znát právě Vaše názory, postoje a hodnoty. Chtěli bychom Vás požádat o vyplnění několika následujících řádků. Pár minut Vašeho času přinese ve finální podobě výhody právě pro Vás, naše zaměstnance. Spokojený, loajální a motivovaný pracovník je dobrou vizitkou firmy. Usilujeme o vzájemný soulad a harmonii v celé hierarchii naší společnosti.</p> <p style="text-align: right;"><i>Jste Qanto, Děkujeme.</i></p> <p style="text-align: right;"> <i>Martin Vodička. Vedení společnosti.</i></p> <p><i>Míce informací naleznete na zadní straně tohoto dotazníku.</i></p> 
--	---

1.	Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	17.	Myslite si, že hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> nevím
2.	Jaký byl Váš první dojem při pohovoru ve firmě? <input type="checkbox"/> nadšený <input type="checkbox"/> celkem příjemný <input type="checkbox"/> nic moc <input type="checkbox"/> rutina	18.	Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která Vám může přímo zadávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve škole).
3.	Dostali jste po přijetí dostatek informací o Vaší práci, pracovišti a firmě vůbec? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> něco málo <input type="checkbox"/> ne	19.	odbornost..... pomoc s mým profesním rozvojem..... schopnost zhodnotit mou práci..... Uvítali byste, kdyby Vám firma nabídla vzdělávací kurzy nebo školení? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
4.	Co si myslíte o postavení a image (jméno firmy, pověst) naší firmy? <input type="checkbox"/> dobré <input type="checkbox"/> nestabilní <input type="checkbox"/> stabilní <input type="checkbox"/> nezajímám se	20.	Jste dostatečně motivováni k výkonu své práce? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne
5.	Jaký máte názor na budoucnost naší firmy? <input type="checkbox"/> bude skvělá <input type="checkbox"/> bude pořád stejná <input type="checkbox"/> bude to horší <input type="checkbox"/> nezajímám se	21.	Čím jste nejvíce motivováni? <input type="checkbox"/> peněží <input type="checkbox"/> vlastní spokojeností <input type="checkbox"/> pochvalou <input type="checkbox"/> drobným dárkem
6.	Jaký vztah máte k cílům a poslání naší společnosti? <input type="checkbox"/> zajímám se o ně <input type="checkbox"/> jsou mi lhostejné <input type="checkbox"/> chci/ya bych je znát	22.	Odpovídá Vaše platová ohodnocení práci, kterou vykonáváte? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne
7.	Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody sponzoringu, vize...) <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	23.	Jak hodnotíte své pracovní prostředí? <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> částečně vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující
8.	Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní (kolegové) očekávají? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	24.	Jak Vás ovlivňuje Vaše pracovní prostředí při výkonu práce? <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> velmi <input type="checkbox"/> nijak
9.	Jaká je celková atmosféra na Vašem pracovišti? <input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> normální, běžná <input type="checkbox"/> spíše horší	25.	Jaký je Váš názor na vybavení pracoviště? <input type="checkbox"/> dostačující <input type="checkbox"/> jsem nespokojen/a <input type="checkbox"/> zastaralé <input type="checkbox"/> moderní
10.	Pochválili Vás v poslední době (měsíc...) někdo za dobře odvedenou práci? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	26.	Jak vnímáte tento dotazník? (počáteční nástroj při budování firemní kultury) <input type="checkbox"/> pozitivně - jsem rád/a že se firma snaží <input type="checkbox"/> negativně - obtěžuje mě <input type="checkbox"/> nijak
11.	Máte mezi kolegy dobré přátele? Sýkáte se s některými i ve volném čase? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	27.	Jste žena nebo muž? <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž
12.	Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odváděli kvalitní práci? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> nevím	28.	Jaká je vaše pracovní pozice?
13.	Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci? <input type="checkbox"/> tým <input type="checkbox"/> samostatně	29.	Budeme rádi, pokud nám sdělíte cokoli, čemu bychom se měli nejen v oblasti organizace práce a budování firemní kultury věnovat.
14.	Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	30.	Uvítáme jakoukoli Vaši připomínku. Informaci o tom, co Vás trápí nebo naopak těší.
15.	Máte jasně rozdělené úkoly a odpovědnost? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne		
16.	Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete? <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne		

17. Myslíte si, že hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?
 spíše ano spíše ne neul
18. Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která Vám může přímo zadávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnotte jako ve škole).
 odbornost dovednost dobře zadávat práci lidský přístup
 pomoc s mým profesním rozvojem předáváním informací
 schopnost zhodnotit mou práci schopnost vést lidi
19. Uvítali byste, kdyby Vaši firma nabídla vzdělávací kurzy nebo školení?
 ano ne
20. Jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
21. Čím jste nejvíce motivováni?
 peněz vlastní spokojenosti pochvalou dobrým dávkem
22. Odpovídá Vaše platová ohodnocení práci, kterou vykonáváte?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
23. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?
 vyhovující částečně vyhovující nevyhovující
24. Jak Vás ovlivňuje Vaše pracovní prostředí při výkonu práce?
 lákavě velmi nijak
25. Jaký je Vaš názor na vybavení pracoviště?
 dostatečný jsem nespokojen/a zastaralé moderní
26. Jak vnímáte tento dotazník? (početní nástroj při budování firemní kultury)
 pozitivně - jsem rád/a že se firma stará negativně - obtěžuje mě nijak
27. Jste žena nebo muž?
 žena muž
28. Jaka je vaše pracovní pozice?
MANAGER OBCHODU
29. Budeme rádi, pokud nám sdělíte cokoli, čemu bychom se měli nejen v oblasti organizace práce a budování firemní kultury věnovat.
30. Uvítáme jakoukoli Vaši připomínku, informaci o tom, co Vás trápí nebo nespokojí též.

1. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybrali/a byste si opět tuto společnost?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
2. Jaky byl Vaš první dojem při pohovoru ve firmě?
 nadšený celkem příjemný nic moc rutina
3. Dostali jste pe příjemné informace o Vaší práci, pracovišti a firmě vůbec?
 ano něco málo ne
4. Co si myslíte o pozvání a inagce (měna firmy, pověst) naší firmy?
 dobře nezájemně nevím nezajímám se
5. Jaký máte názor na budoucnost naší firmy?
 bude skvělá bude pořád stejná bude to horší nezajímám se
6. Jaký vztah máte k cílům a poslání naší společnosti?
 zajímám se o ně jsou mi lhostejné chci/ela bych je znát
7. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody sponzoringu, viz...)
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
8. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní (kolegové) očekávají?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
9. Jaka je celková atmosféra na Vašem pracovišti?
 vynikající velmi dobrá normální, běžná spíše horší
10. Pochválili Vás v poslední době (měsíc...) něčím za dobře odvedenou práci?
 ano ne
11. Máte mezi kolegy dobré přátele? Sýkate se s některými i ve volném čase?
 ano ne
12. Dělal/a Vaši kolegové vše proto, aby odměnili kvalitní práci?
 spíše ano spíše ne nevím
13. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?
 tím samostatně
14. Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
15. Máte jasné rozdělení úkolů a odpovědností?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
16. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když ho požadujete?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne

17. Myslíte si, že hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?
 ano spíše ano spíše ne nevíám
18. Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která Vám má být přímo zadávat úkoly, jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnopte jako ve škole).
 odbornost... dovednost dobře zadávat práci... lidský přístup...
 pomoc s mým profesním rozvojem... předávání informací...
 schopnost zhodnotit mou práci... schopnost vést lidi...
19. Ujali byste, kdyby Vám firma nabízela vzdělávací kurzy nebo školení?
 ano ne
20. Jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
21. Čím jste nejvíce motivováni?
 peníze vlastní spokojenosti pochvalou drobným slávkem
22. Odpovídá Vaše platová ohodnocení práci, kterou vykonáváte?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
23. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?
 vyhovující částečně vyhovující nevyhovující
24. Jak Vás ovlivňuje Vaše pracovní prostředí při výkonu práce?
 částečně velmi nijak
25. Jelý je Váš názor na vybavení pracoviště?
 dostatečný velmi nezpůsobný/a zastaralé moderní
26. Jak vnímáte tento dotazník? (početní nástroj při budování firemní kultury)
 pozitivně - jsem rád/a že se firma stará negativně - obtěžuje mě nijak
27. Jste žena nebo muž?
 žena muž
28. Jád je vaše pracovní pozice?
Středník
29. Budeme rádi, pokud nám sdělíte cokoli, čemu bychom se měli nejt v oblasti organizace práce a budování firemní kultury vřovat.
lepší odvětvovický
30. Ukážte jakoukoliv Vaši připomínku. Informaci o tom, co Vás trápi nebo napadá ští.
Právni služba vedoucí

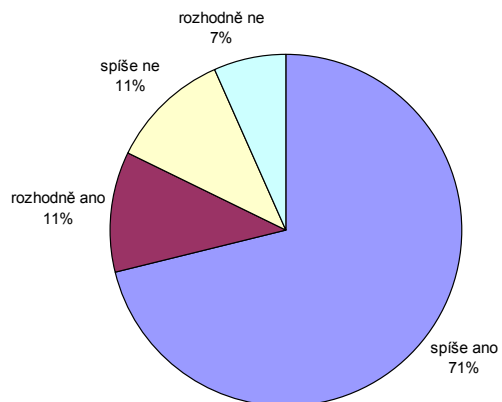
1. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybrali/a byste si opět tuto společnost?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
2. Jád by Váš první dějem při pohovoru ve firmě?
 raději celkem příjemný nic moc zlá
3. Dostali jste po přijetí dostatek informací o Vaší práci, pracovišti a firmě vůbec?
 ano něco málo ne
4. Co si myslíte o postavení a image (jméno firmy, pověst) naší firmy?
 dobré nezáživné nevím nezáživně se
5. Jád máte názor na budoucnost naší firmy?
 bude skvělá bude pořádně bude to horší nezáživně se
6. Jád vztah máte k členě a postavení naší společnosti?
 vztah se o ně jsou mi lhostejné chtě/a bych je znát
7. Jste dobře informováni/a o cílech a postavení společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody spozorování, vize...)
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
8. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekávají (kolegové) očekávají?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
9. Jád je celkové atmosféra na Vašem pracovišti?
 vynikající velmi dobrá normální, běžná spíše horší
10. Pochválil Váš v poslední době (měsíc...) někdo za dobře odvedenou práci?
 ano ne
11. Máte mezi kolegy dobré přátele? Spjáte se s někým i ve volném čase?
 ano ne
12. Děluj Váš kolegové více proto, aby odváděli kvalitní práci?
 spíše ano spíše ne nevím
13. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?
 tým samostatně
14. Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
15. Máte jeně rozdílné úkoly a odpovědnosti?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
16. Jdu Váš nadřízení připraveni vyslechnout Váš, když to potřebujete?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne

17. Myslíte si, že hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?
 spíše ano spíše ne nevím
18. Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která Vám může přímo zadávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve ve škole).
 odbornost... dovednost dobře zadávat práci... lidský přístup...
 poutoc s mými profesním rozvojem... předvídání informací...
 schopnost zohodnotit mou práci... schopnost vést lidi...
19. Určitá bytost, kdyby Vám firma nabídla vzdělávací kurzy nebo školení?
 ano ne
20. Jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
21. Čím jste nejvíce motivováni?
 peněží vlastní spokojenosti pochvalou dobročinným dívkám
22. Obávám se, že práce přetěžuje Vaše pracovní kapacitu, kterou vykonáváte?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
23. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?
 vynikající částečně vynikající nevyhovující
24. Jak Vás ovlivňuje Vaše pracovní prostředí při výkonu práce?
 záporně velmi nijak
25. Jaký je Váš názor na vybranou práci?
 dostatečný jsem nespokojen/a zanechalé modrární
26. Jak vnímáte tento dorazník? (počáteční nástroj při budování firemní kultury)
 pozitivně - jsem rád/a že se firma snaží negativně - obtěžuje mě nijak
27. Jste žena nebo muž?
 žena muž
28. Jaká je vaše pracovní pozice?
ekonom
29. Budeme rádi, pokud nám sdělíte, co Vám bychom se měli nechat v oblasti organizace práce a budování firemní kultury věnovat.
mezi lidská vztahy
30. Unikáme jakoukoliv Vaši připomínku. Informaci o tom, co Vás trápí nebo nespokojí (délka...

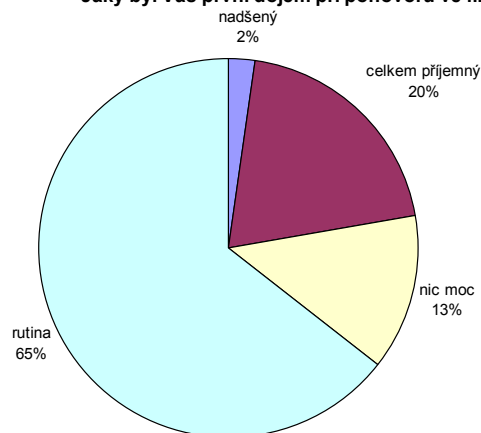
1. Kdybyste znovu tužil/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybrat/a byste si opět tuto společnost?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
2. Jaký byl Váš první dojem při pohovoru ve firmě?
 nešťastný srdečně přivítaný nic moc nativní
3. Dopadl jste po přijetí dostatečně informací o Vaší práci, pracovním a firmě vůbec?
 ano něco málo ne
4. Co si myslíte o postavení a atmosféře (jméno firmy, pověst) naší firmy?
 dobře neustálá nevím nezajímám se
5. Jaký máte názor na budoucnost naší firmy?
 bude slábnout bude pořád stejná bude to horší nezajímám se
6. Jaký vztah máte k cílům a poslání naší společnosti?
 zapínám se o ně jsem mi lhostejný chci/a bych je znát
7. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody investování, vč...)
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
8. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekává (kolegové) očekávají?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
9. Jaká je celková atmosféra na Vašem pracovišti?
 vynikající velmi dobrá normální, běžná spíše horší
10. Pochválil/a jste v posledních dobách (měsíc...) někdo za dobře odvedenou práci?
 ano ne
11. Máte mezi kolegy dobré vztahy? Snykáte se s někým i ve volném čase?
 ano ne
12. Dělají Vaši kolegové vše proto, aby ovládli kvalitní práci?
 spíše ano spíše ne nevím
13. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?
 tým samostatně
14. Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
15. Máte jenové rozdílné úkoly s odpovědností?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne
16. Jste Vaši nadřízený přiznal/a výslovnou Váš, když to potřebujete?
 spíše ano rozhodně ano spíše ne rozhodně ne

PŘÍLOHA II - VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

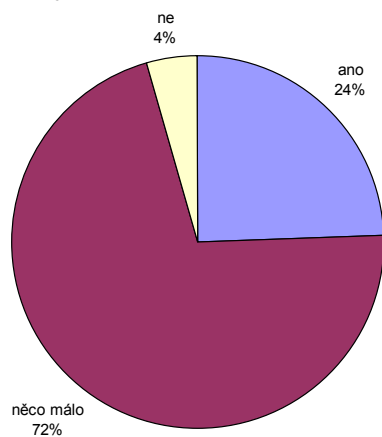
Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?



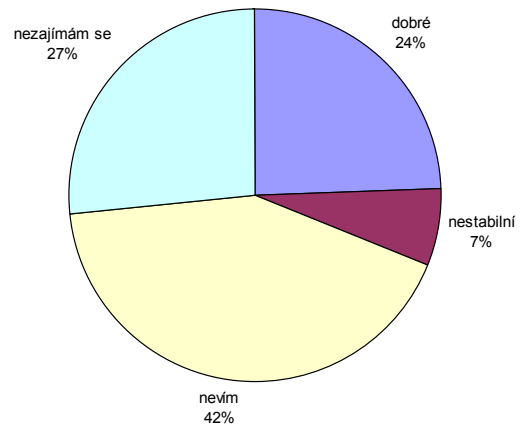
Jaký byl Váš první dojem při pohovoru ve firmě?



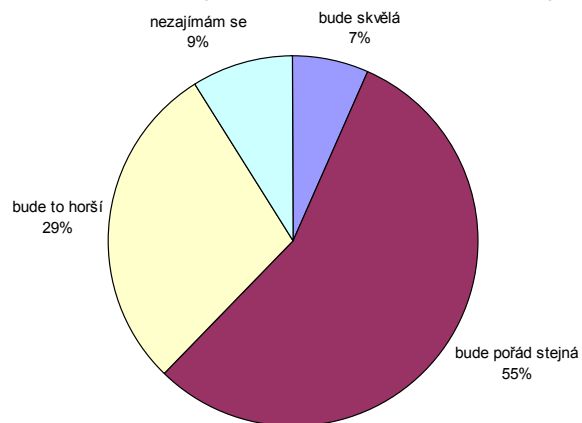
Dostali jste po přijetí dostatek informací o Vaší práci, pracovišti a firmě vůbec?



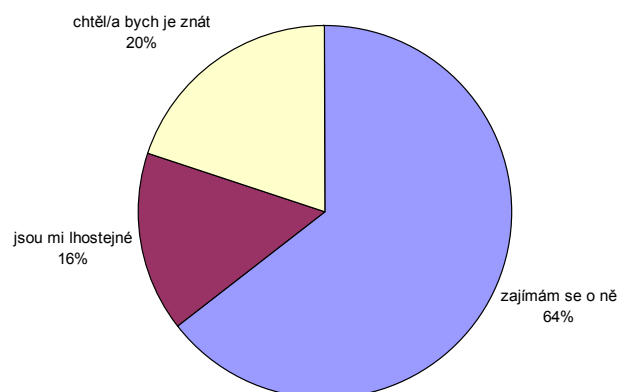
Co si myslíte o postavení a image (jméno firmy, pověst) naší firmy?



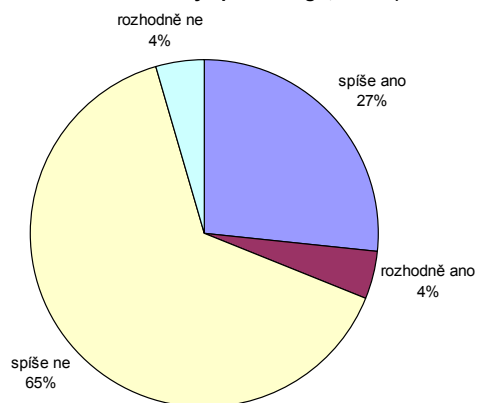
Jaký máte názor na budoucnost naší firmy?



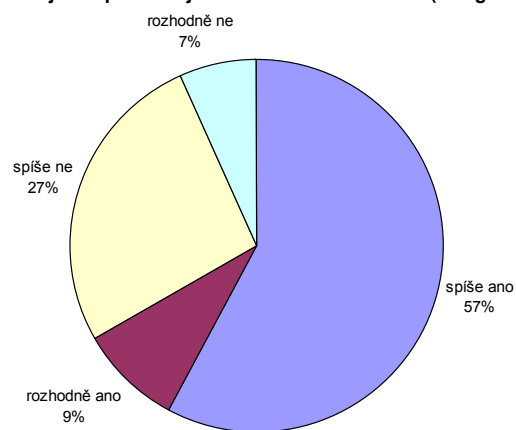
Jaký vztah máte k cílům a poslání naší společnosti?



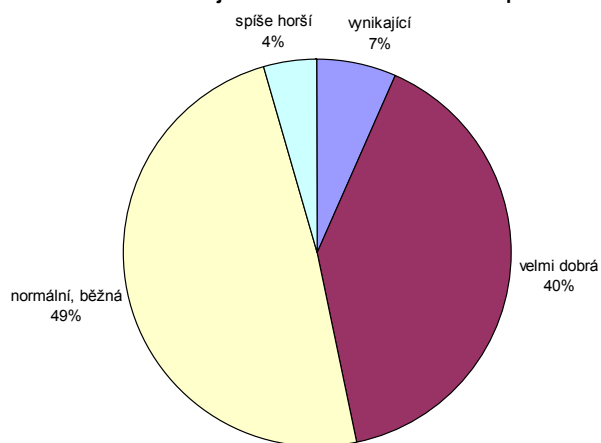
Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti? (strategické rozhodnutí, důvody sponzoringu, vize...)



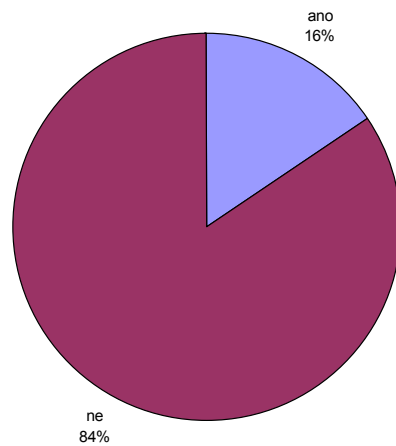
Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní (kolegové) očekávají?



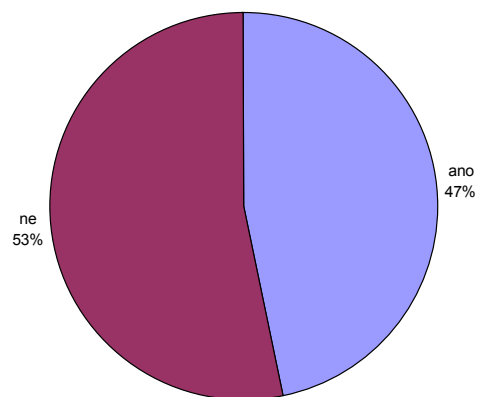
Jaká je celkově atmosféra na Vašem pracovišti?



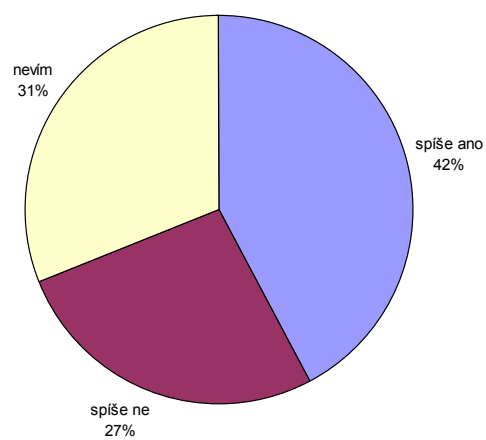
Pochválil Vás v poslední době (měsíc...) někdo za dobře odvedenou práci?



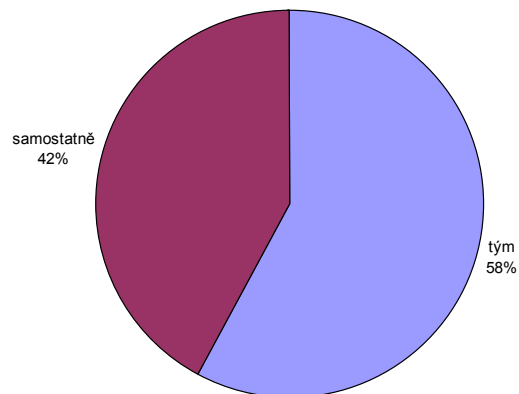
Máte mezi kolegy dobré přátele? Stýkáte se s některými i ve volném čase?



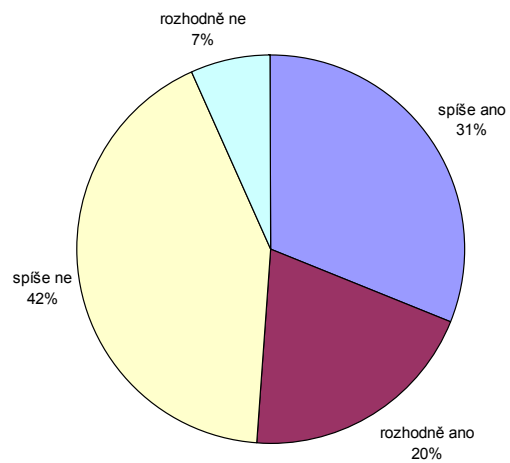
Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odváděli kvalitní práci?



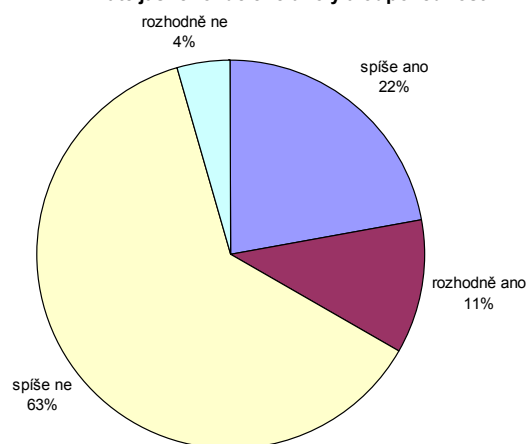
Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?



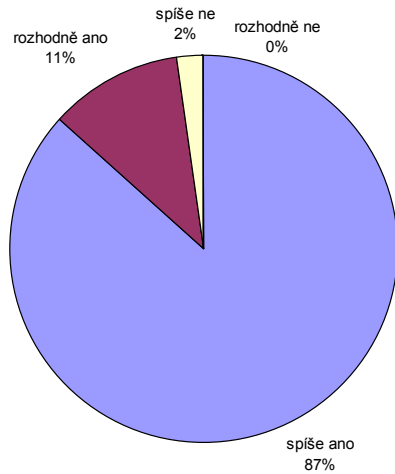
Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?



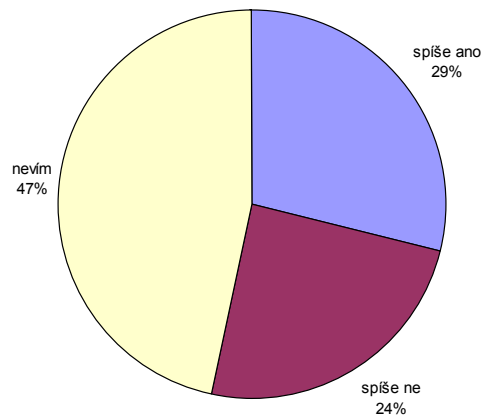
Máte jasně rozdělené úkoly a odpovědnost?



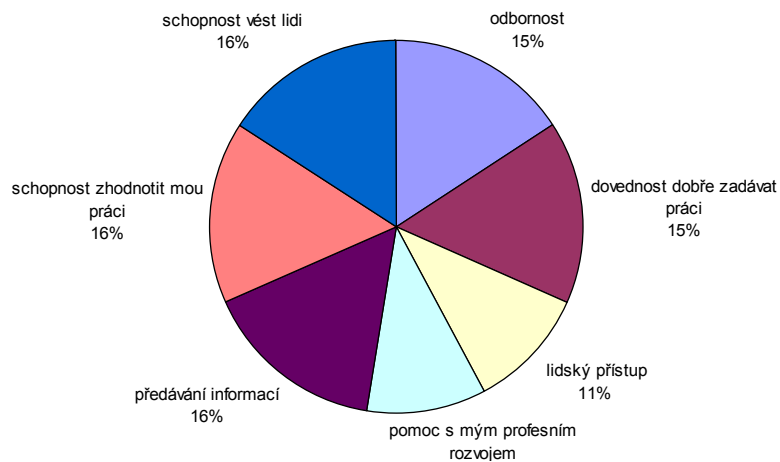
Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?



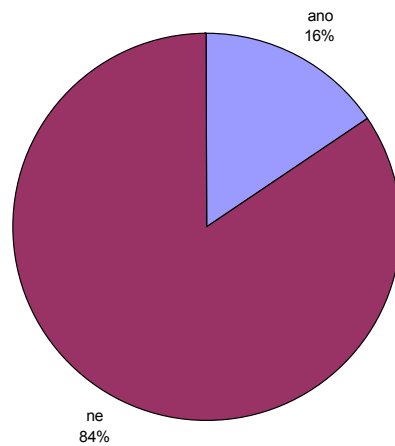
Myslíte si, že hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?



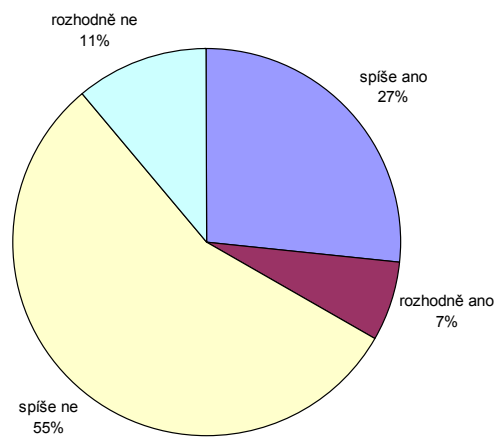
Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která Vám může přímo zadávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve ve škole).



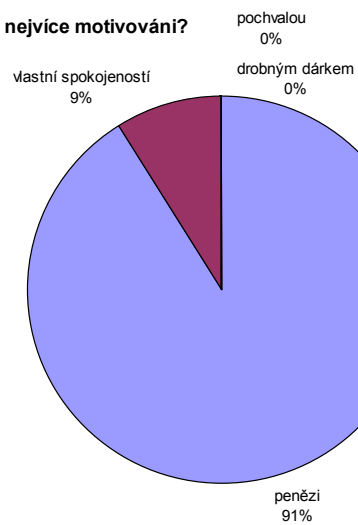
Uvítali byste, kdyby Vám firma nabídla vzdělávací kurzy nebo školení?



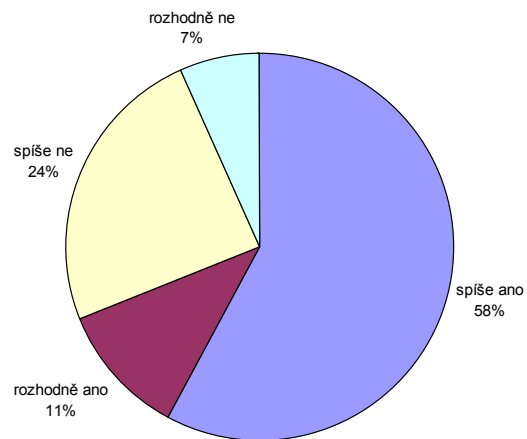
Jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?



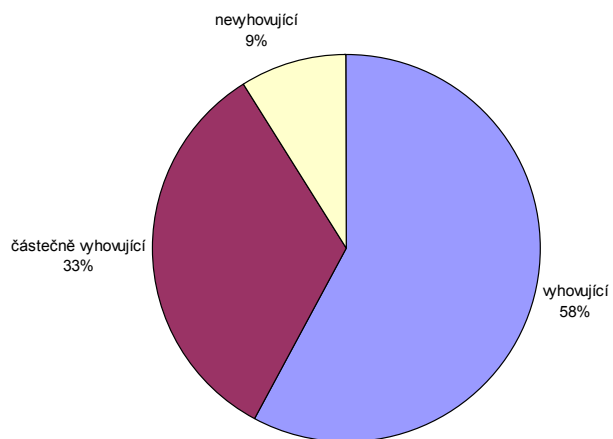
Čím jste nejvíce motivováni?



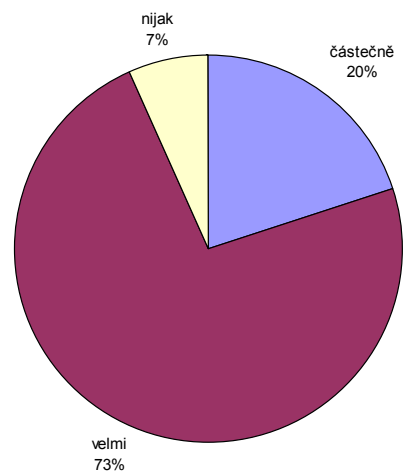
Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?



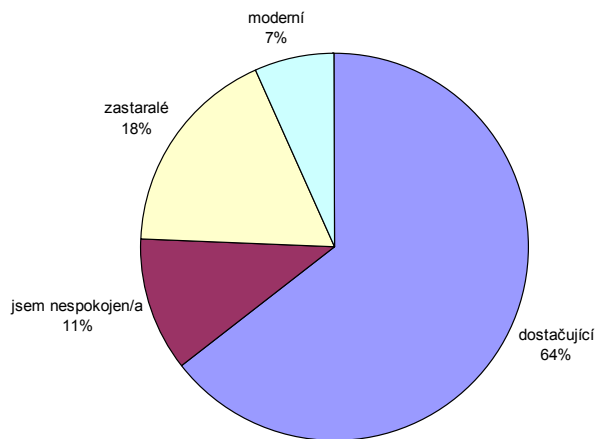
Jak hodnotíte své pracovní prostředí?



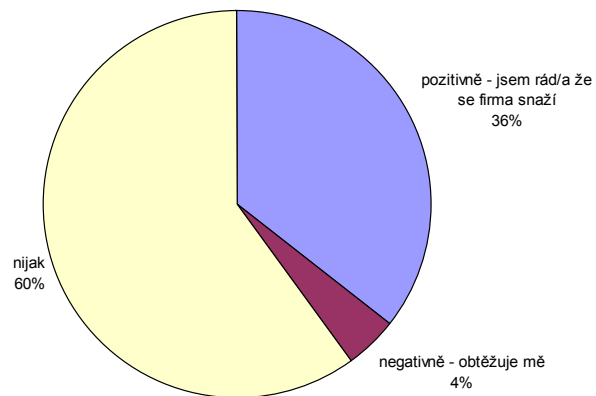
Jak Vás ovlivňuje Vaše pracovní prostředí při výkonu práce?



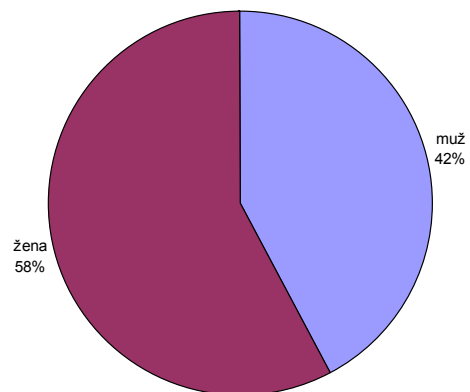
Jaký je Váš názor na vybavení pracovišť?



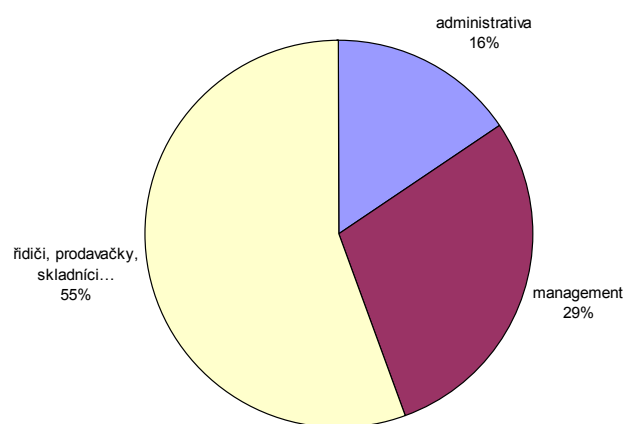
Jak vnímáte tento dotazník? (počáteční nástroj při budování firemní kultury)



Jste muž nebo žena?



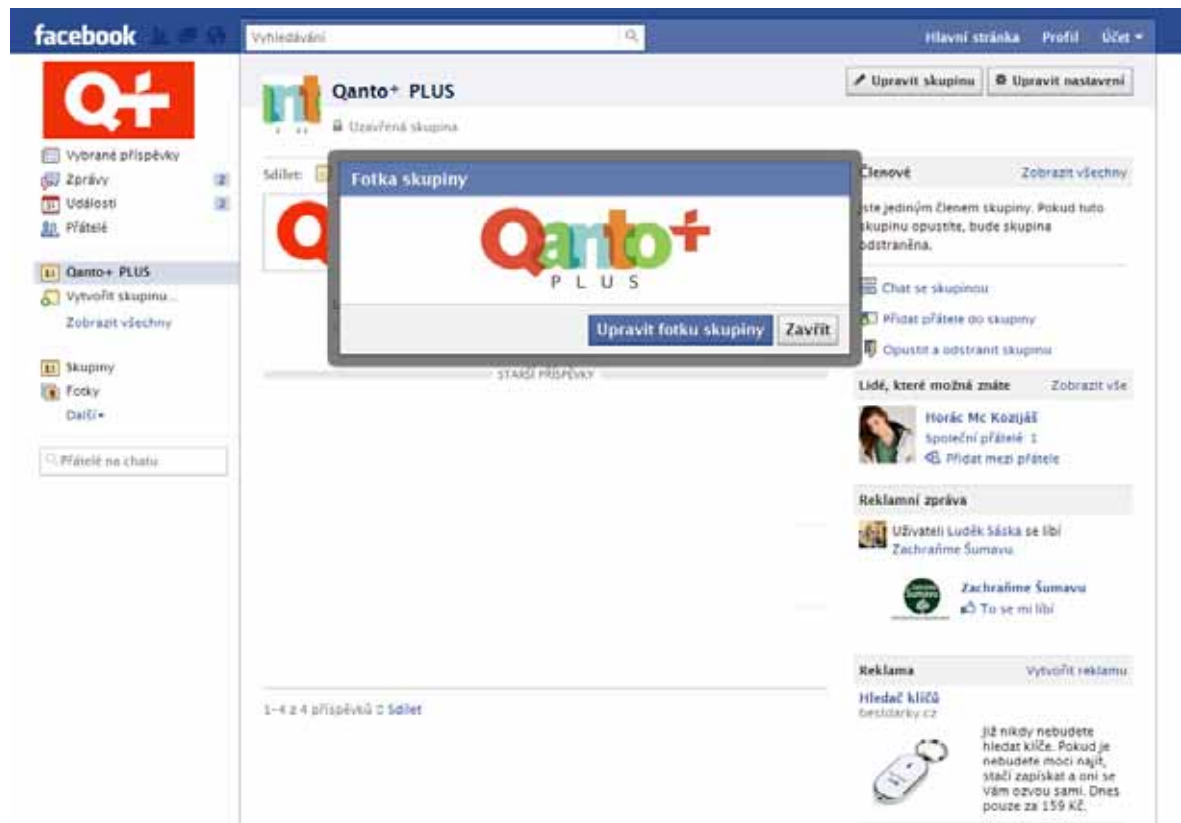
Jaká je vaše pracovní pozice?



PŘÍLOHA III - NÁVRH ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE



(zdroj: vlastní zpracování)



The image shows a screenshot of a Facebook group page for "Qanto+ PLUS". The page is in the "Uzavřená skupina" (Closed Group) status. A modal window titled "Fotka skupiny" (Group Photo) is overlaid on the page, displaying the group's profile picture, which is the "Qanto+ PLUS" logo. Below the photo, there are buttons for "Upravit fotku skupiny" (Edit Group Photo) and "Zavřít" (Close). The background page shows the group's name, navigation options like "Upravit skupinu" and "Upravit nastavení", and a list of members. A sidebar on the left contains navigation links such as "Vyorané příspěvky", "Zprávy", "Události", "Přátelé", and "Skupiny". At the bottom, there are advertisements for "Hledač klíčů" (Key Finder) and "Zachraňte šumavu" (Save the Sumava).

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA IV - TITULNÍ STRANA FIREMNÍHO ČASOPISU





Jste Qanto, děkujeme.

Firemní magazín pro zaměstnance společnosti Qanto Svitavy číslo 1 / 2011



Stanislav Vodička

Úvodní slovo ředitele

Vážení přátelé, zaměstnanci, kolegové.

Do rukou se Vám dostává první číslo našeho interního časopisu pro zaměstnance.

Tento nástroj interní komunikace by nám měl umožnit srůstávání společnosti, odbourávání hranic a bariér, více se přiblížit jeden druhému.

Basketbal Qanto Svitavy, NBL

DLo latin qu'ei ua lenga anciana deu grop indoeuropèu, deu sos-grop italic com l'òsc, l'ombrian... A l'origina, ne's parlava pas qu'au parçan de Laci, a l'entorn de Roma. La conquista romana d'Itàlia, puish de las regions riberesas deu Bacin Mediterranèu e, au nòrd, dinc a Ren e Danubi, qu'estó l'encausa de l'espandiment extraordinari deu latin. S'en Orient, lo grèc conservè la plaça de lenga oficiau e de la cultura aquesida arron las conquistas d'Alexandre, en Occident qu'assumí lo medish ròtle, penetrant Gàllia, Espanha, Illiria, Africa e Dàcia peu biaish de l'administracion imperiau, de la difusion de la cultura.




















(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA V - ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCE

Jste Qanto, děkujeme.

ETICKÝ KODEX zaměstnance a společnosti

Zaměstnanci společnosti Qanto Svitavy přijímají a respektují etický kodex zaměstnance jako jeden ze svých morálních závazků. Uvědomují si, že jeho akceptování se výraznou měrou podílí nejen na rozvoji interpersonálních vztahů uvnitř společnosti, ale i na rozvoji vztahů vůči současným a potenciálním zákazníkům, tuzemským i zahraničním obchodním partnerům a v neposlední řadě na rozvoji vztahů vůči široké veřejnosti.

Etický kodex sice není obecně závazným právním předpisem, ale svou náplní a posláním doplňuje širokou škálu zákonných a právních předpisů.

Celý pracovní tým společnosti Qanto Svitavy si uvědomuje, že základní hodnoty, které má každý zaměstnanec ctít a spoluvytvářet jsou odpovědnost, profesionální přístup a kvalita.

V souladu s rozvojem prosperity firmy je vyvíjena maximální snaha zajistit zákazníkům co největší spokojenost s kvalitou práce, dodacími lhůtami i úrovní vzájemné kooperace. To vše v duchu zásad našeho kodexu.

1. Klademe důraz na vysokou kvalitu vlastní práce, chápeme ji jako jednu z možností, jak vytvářet nejvyšší hodnoty pro naše odběratele.
2. Usilujeme o vysokou úroveň všech poskytovaných služeb.
3. V rámci rozvoje společnosti se snažíme být otevřeni inovačním procesům.
4. Klademe důraz na vzájemně otevřenou komunikaci, dostupné informace poskytujeme seriózně, pravdivě a včasně.
5. Za základ naší činnosti považujeme týmovou spolupráci a její konstantní udržování.
6. Fair play - ve společnosti prosazujeme vždy otevřenou komunikaci, jednáme přímo a čestně.
7. Držíme dané slovo - vůči kolegům, ostatním zaměstnancům a celé společnosti.
8. Respektujeme ujednaná rozhodnutí, dbáme na to, aby byla vždy v souladu s platnými zákony, normami, předpisy a obchodními podmínkami.
9. Podporujeme profesionální růst našich zaměstnanců.
10. Ctíme dobré mezilidské vztahy uvnitř firmy i vně. Nasloucháme druhým - základem každé práce jsou dobré mezilidské vztahy, vzájemný respekt k práci druhých a naslouchání jejich potřebám.
11. Uvědomujeme si, že jsme nositeli image firmy.
12. Ctíme vizi, misi i poslání společnosti Qanto Svitavy.

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA VI – PLAKETA ZAMĚSTNANCE ROKU



(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA VII - ZAMĚSTNANEC ROKU



(zdroj: vlastní zpracování)