

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

Bc. Helena Plechatá

Diplomová práce
2017/2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Helena Plechatá**
Osobní číslo: **K15347**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na firemní kulturu a využití nástrojů PR v rámci interní komunikace.
2. Analyzujte současný stav firemní kultury a využití nástrojů PR v rámci interní komunikace zvolené společnosti.
3. Zpracujte marketingový průzkum s cílem změřit úroveň firemní kultury, interní komunikace a využití nástrojů PR ve zvolené firmě.
4. Vyvodte závěry marketingového průzkumu a na základě zjištěných informací navrhněte strategii ke zlepšení a zefektivnění interních nástrojů PR ve vztahu k posílení firemní kultury v dané společnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-4354-7.

NAOUM, Shamil. People and organizational management in construction. London: Telford, 2001. ISBN 9780727728746.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- беру на ве́домии, же бакала́рская/дипломовая пра́це буде уложена в электрониче́ской подобе́ в университетни́м информа́ци́м систе́му а буде доступна́ к на́глядну́ти;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12.4.2018

HELENA TROCHATA, Trochata H
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydávající závěrečné bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstak práce k uchování ministerstvu

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce jsou interní PR s vazbou na firemní kulturu a jejich vliv na postoje a hodnoty zaměstnanců vybrané internetové společnosti. Teoretická část vymezuje východiska ve sféře interní komunikace, firemní kultury, zpětné vazby, motivace a na závěr definuje výzkumné otázky. Praktická část popisuje vybranou internetovou společnost, definuje metodiku výzkumu, analyzuje získaná data, identifikuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti, a také její hrozby a příležitosti. V závěru verifikuje výzkumné otázky. Náplní projektové části práce je vlastní návrh koncepce efektivní komunikace s vazbou na firemní kulturu při využití nástrojů interních PR a zhodnocení návrhu z hlediska ekonomické a technické náročnosti.

Klíčová slova: interní komunikace, firemní kultura, interní PR, zpětná vazba, motivace, analýza, marketingový výzkum

ABSTRACT

The objective of this master's thesis is internal PR in relation to the corporate culture and its influence on attitudes and values of the selected internet company employees. The theoretical part defines the background in the field of internal communication, corporate culture, feedback, motivation and defines the research's questions on the end. The practical part describes the selected internet company, defines the methodology of the research, analyses the acquired data, identifies the strengths and weakness of the internal environment of the chosen company, and its threats and opportunities. There is the research questions verification on the end of this part. The aim of the project part is design of the concept of effective communication with connection to corporate culture using internal PR tools and evaluation of the proposal in terms of economic and technical difficulty.

Keywords: internal communication, corporate culture, internal PR, feedback, motivation, analysis, marketing research

Poděkování

Děkuji vedoucí této práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za její vstřícnost, ochotu, trpělivost a pomoc.

Také chci poděkovat zaměstnancům společnosti Internet Mall, za poskytnuté informace a jejich vstřícný přístup.

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 INTERNÍ PR.....	10
1.1 NÁSTROJE A KANÁLY	10
1.2 PROCES INTERNÍCH PR.....	11
1.2.1 Monitoring názorů a postojů	11
1.2.2 Analýza faktorů ovlivňujících postoje zaměstnanců.....	11
1.2.3 Vypracování plánů, postupů a harmonogramů	11
1.2.4 Realizace aktivit	12
1.2.5 Zpětná vazba a další postupy	12
1.3 EFEKTY A CÍLE INTERNÍCH PR.....	12
2 FIREMNÍ KULTURA	13
2.1.1.1 Hodnoty	13
2.1.1.2 Tvorba firemní kultury.....	14
2.1.1.3 Typologie firemní kultury.....	14
2.1.1.4 Firemní kultura u mezinárodních firem	17
2.1.1.5 Motivace	18
2.1.2 Firemní strategie.....	19
2.1.3 Firemní identita a image.....	19
2.1.4 Osobnost firmy.....	19
2.1.5 Symbolika	20
2.2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.2.1 Cíle interní komunikace	22
2.2.2 Zpětná vazba	23
2.2.3 Efektivní komunikace	23
3 SPECIFIKA PR U INTERNETOVÝCH OBCHODŮ.....	25
4 KOMUNIKAČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	26
4.1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	27
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
5.1 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	28
5.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	29
5.3 TYPOLOGIE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	30
5.4 SWOT ANALÝZA	31
6 METODIKA	33
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 MALL GROUP.....	35
7.1 VZNIK MALL GROUP.....	35
7.2 TRH DNES A ZÍTRA.....	35
7.3 INTERNET MALL, A.S.....	36
7.3.1 Historie Internet Mall.....	36
7.3.2 Struktura společnosti.....	37

7.3.3	Poslání a hodnoty	38
7.3.3.1	Respekt & inovace	38
7.3.4	Komunikační nástroje firmy	39
7.3.5	Externí komunikace společnosti Internet Mall	39
7.3.6	Firemní kultura	40
8	METODIKA VÝZKUMU	42
8.1	ÚČEL	42
8.2	CÍLE	42
8.3	OSLOVENÍ RESPONDENTŮ A JEJICH CHARAKTERISTIKA	42
8.4	METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
8.4.1	Konstrukce dotazníku	43
9	VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI INTERNET MALL CZ	45
9.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE DAT	45
9.1.1	Identifikační údaje respondentů	45
9.1.2	Hodnocení zaměstnavatele (spokojenosti a informovanosti)	45
9.1.3	Rozvoj a vzdělávání ve firmě	50
9.1.4	Komunikační nástroje a jejich využití	52
9.1.5	Firemní kultura	56
9.2	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY VE FIRMĚ INTERNET MALL	57
9.3	SWOT ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	59
9.4	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	60
10	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	62
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	63
11	PROJEKT: NÁVRH KONCEPCE EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE S VAZBOU NA FIREMNÍ KULTURU	64
11.1	NÁVRH KONCEPCE PRO ZEFEKTIVNĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM APLIKOVÁNÍ NÁSTROJŮ INTERNÍCH PR	64
11.1.1	Cíle, vize, mise a strategie společnosti Internet Mall	64
11.1.2	Změny ve firmě	65
11.1.3	Komunikace managementu	65
11.1.4	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	66
11.1.5	Formální a neformální mimopracovní setkání	68
11.1.6	Komunikační nástroje interních PR	69
11.1.7	Zpětná vazba	70
11.2	EKONOMICKÁ A TECHNICKÁ NÁROČNOST	71
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Téma *Vliv jednotlivých forem interních PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy* jsem si vybrala z toho důvodu, že si myslím, že právě zaměstnanci, jsou jedním z nejdůležitějších faktorů k úspěchu firmy. Pokud má firma správně zvolené interní PR, které koresponduje právě s její firemní kulturou, postoji a hodnotami zaměstnanců, je to jedním z klíčových faktorů k úspěchu. Řada firem si neuvědomuje, že interní public relations ovlivňují také celkovou externí image firmy a v neposlední řadě také motivaci a loajalitu zaměstnanců k organizaci.

Teoretická část čerpá z odborné literatury a věnuje se pojmům jako interní public relations, firemní kultura, motivace či zpětná vazba. Na konci teoretické části jsou také definovány výzkumné otázky práce.

Jako zkoumanou společnost pro tuto práci jsem si vybrala firmu Internet Mall, jeden z největších e-shopů v České republice. V praktické části proběhne identifikace vybrané společnosti, průzkumné šetření, následná analýza zjištěných dat a skutečností a v závěru verifikace výzkumných otázek.

V projektové části budou prezentovány návrhy a doporučení ke zefektivnění stávající komunikace ve vybrané internetové společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ PR

Interní public relations jsou také označovány jako *human realtions*, *employee realtions*, *labour internal relations* nebo krátce jako *internals*. Jsou pokládány za pevnou složku všeobecných public relations. Interní PR se v poslední době intenzivně rozvíjí a firmy do této sféry investují velké finance. Zabývá se oblastmi uvnitř firmy, kde působí také HR oddělení – např. motivace, informovanost zaměstnanců o změnách ve firmě, vzdělávání či jiný rozvoj zaměstnanců, sdílení firemní kultury či přenos firemních hodnot.

Interní public relations bývají často v marketingového komunikaci přehlíženy ve stínu externích public relations. Jsou mocným nástrojem interní komunikace, za předpokladu dalších správně fungujících složek firemní komunikace. Všechny složky musí vycházet ze společné strategie, působit synergicky a snažit se dosáhnout společného cíle.

Vnitřní i vnější komunikace si musí vzájemně odpovídat a podporovat se. Image firmy navenek, by měla odpovídat i vnitřnímu obrazu společnosti vnímaném zaměstnanci. Pokud se tak neděje, komunikace a aktivity firmy jsou kontraproduktivní a mají ve výsledku negativní vliv na vnímání a postoje cílových skupin k firmě.

Public relations mají být budovány dlouhodobě a nemohou být řešeny pouze v případě náhlé potřeby – např. v době krize. (Svoboda, 2009, s. 88)

1.1 Nástroje a kanály

Interní PR představují spoustu nástrojů a technik, pomocí kterých se komunikuje ve firmě. Důležitá je zpětná vazba zaměstnanců, proto je třeba dvoustrannou komunikaci mezi zaměstnanci a manažery dobře zorganizovat a nespolehat se pouze na proaktivní postoj pracovníků. Manažeři by měli objasňovat základní cíle, strategické směry, změny v organizaci a úlohy zaměstnanců při realizaci cílů.

Školicí programy prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale také mohou posilovat interní komunikaci mezi spolupracovníky, poskytují také možnosti přímo hovořit a diskutovat o problémech a situacích ve firmě. Podobné charakteristiky mají porady týmů, konzultace, společenské aktivity nebo teambuildingy.

Mezi interní public relations patří také dny otevřených dveří, interní prezentace, direct maily, firemní televize, nástěnky, výroční zprávy, přehledy, firemní noviny a videa a ostatní firemní materiály.

Direct mailly a interní e-maily jsou efektivním nástrojem pro interní komunikaci. Firemní televize zprostředkovává vysílání důležitých informací na frekventovaných místech, jako jsou haly či jídelny. Často se také používají firemní noviny, které komunikují méně naléhavé informace.

Aby tyto nástroje byly co nejefektivnější, měla by být zaměstnancům umožněna zpětná vazba. Může to být např. dotazník posílaný pracovníkům firmy, konzultace s managementem či schránky a boxy na názory a zlepšovací náměty, kde se mohou zaměstnanci vyjádřit. (Pelsmacker, 2003, s. 311)

1.2 Proces interních PR

Proces interních public relations obsahuje monitoring, analýzy a rozborů faktorů, ovlivňujících postoje zaměstnanců, následné zvolení a vypracování taktik postupů, realizaci aktivit a důležitou zpětnou vazbu zaměstnanců a reakce na ni. Tento proces je cyklem činností, které na sebe navazují.

1.2.1 Monitoring názorů a postojů

Firma by měla volit náplň svých aktivit interních PR s ohledem na současný stav postojů pracovníků ve firmě. Stálý monitoring názorů a postojů ve firmě je důležitý pro operativní i taktickou činnost. Monitoring firma zajišťuje anketami, průzkumy, rozhovory a diskuzemi se zaměstnanci či hodnoceními zaměstnanců. K získání kvalitní a užitečné zpětné vazby je potřeba budování názorově otevřené firemní atmosféry. Názorovou otevřenost je nutné posilovat spravedlivým postojem bez diskriminace a adekvátními odpověďmi a reakcemi na názory zaměstnanců. Přílišná firemní autorita a formálnost brzdí projevy a otevřenost zaměstnanců a tím i žádoucí monitoring.

1.2.2 Analýza faktorů ovlivňujících postoje zaměstnanců

Při určování strategie by se firma měla zaměřit na hlavní faktory, které ovlivňují postoje zaměstnanců a také eliminovat nepodstatné faktory. Důležité je rovněž odhalit a odstranit možné nejistoty, které mohou být základem pro negativní postoje pracovníků.

1.2.3 Vypracování plánů, postupů a harmonogramů

Na základě monitoringu a analýz je třeba přizpůsobit činnosti interních PR a zvolit vhodné postupy pro zlepšení postojů zaměstnanců. Vypracovat postupy jednotlivých akcí, které

mají za cíl jasně vysvětlit záměry firmy a vést se zaměstnanci oboustrannou diskuzi. Pro úspěšnost a efektivitu akcí je nezbytné vypracovat časový plán, harmonogram akcí i rozpočet. Tento proces obdobný jako u jiných firemních aktivit.

1.2.4 Realizace aktivit

Po zvolení časového plánu, harmonogramu a rozpočtu musí firma také zvolit účinné prostředky a komunikační kanály, na kterých závisí úspěšnost dané akce. Vybrané prostředky musí podporovat konkrétní cíle akce. Jak je výše v práci zmíněno, existuje široká škála prostředků, které interní PR využívají a skrze které firma může budovat a udržovat oboustranný pozitivní vztah.

1.2.5 Zpětná vazba a další postupy

Ustavičně měnící se vnitřní i vnější prostředí firmy, vyžaduje také změny a přizpůsobování se postupů a aktivit. Je nutné stále monitorovat, vyhodnocovat a analyzovat a na základě toho vytvářet a modifikovat dané koncepty a postupy. (Holá, 2006, s. 36)

1.3 Efekty a cíle interních PR

Pokud firma používá interní public relations správně a účinně, vznikají žádoucí efekty, kterými jsou například:

- profit z vlastní práce ve firmě – tedy když např. skladník vypracuje návrh změn a zlepšení jeho pracoviště, které zná nejlépe právě tento zaměstnanec
- budování a posilování vztahů na pracovišti – vede ke snadnější komunikaci mezi zaměstnanci a následnému zvýšení efektivity pracovních procesů
- motivace spolupracovníků – pokud se podnikové procesy, cíle a požadavky správně komunikují, zaměstnanci pochopí, že jsou důležitou součástí celku a hrají důležitou roli při plnění firemních cílů. Vyvíjí úsilí, podávají návrhy a náměty, které jsou dále realizovány a motivují ke spolupráci a společnému myšlení zaměstnanců
- interní vazby se přenášejí do externího prostředí – zaměstnanci mají kolem sebe rodinné příslušníky a přátele, se kterými se informují o své práci, podniku apod. Pokud zaměstnanec vnímá svou firmu pozitivně, je k ní loajální a dobře motivovaný, přenáší také tyto pozitivní zkušenosti na své okolí. Z interních PR se tak mohou tvořit i silné externí public relations. (Svoboda, 2009, s. 89)

2 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (corporate culture) zobrazuje určitý charakter organizace, atmosféru v ní, vnitřní život, který ovlivňuje chování a myšlení pracovníků firmy. Patří sem rituály, hodnoty a zvyklosti, které jsou ve firmě všeobecně sdílené a dlouhodobě udržitelné. Hodnoty se dále projevují u spolupracovníků v obecných vzorcích chování a pokud se toto chování opakuje, tvoří se pak vzorec chování, který hraje velmi důležitou roli při vytváření a adaptování pravidel firemní kultury. Je to tedy také firemní chování, které je budováno a určováno firemní kulturou.

Vysekalová (2009, s. 68) uvádí čtyři základní prvky firemní kultury:

- **Symboly** – např. způsob specifický způsob oblékání, slang, symboly postavení, různé zkratky, se kterými jsou seznámeni jen členové dané organizace
- **Hrdinové** – jsou to skuteční, popř. mohou být také imaginární lidé, kteří jsou bráni jako nositelé tradice a ideálního chování ve firmě, či slouží jako ideál zaměstnance či manažera
- **Rituály** – představují společensky nezbytné aktivity a projevy. Patří sem neformální akce, plánování, formální schůze, kontrolní a informační systémy a psaní zpráv.
- **Hodnoty** – jsou velmi důležitým prvkem firemní kultury. Promítají se do sounáležitosti zaměstnanců s organizací, do pracovní morálky i do celkového určení a orientace firmy.

2.1.1.1 Hodnoty

Hodnota je něco, čemu jednotlivec či skupina přikládá důležitost a význam, co je pro ni žádoucí a ovlivňuje volbu z možných způsobů, cílů činnosti a nástrojů. Hodnoty vyjadřují preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či skupiny – rozdělujeme tedy hodnoty individuální a organizační. Individuální hodnotový systém osobnosti vymezuje to, co je pro osobu samotnou důležité. Naopak organizační hodnoty vymezují to, co je pokládáno za významné pro organizaci jako celek, tedy co si myslí členové organizace, že je pro organizaci správné a prospěšné a jednají podle toho v organizaci i mimo ni. Za organizační hodnotu můžeme označit např. „prodat více výrobků než konkurence“, „dbát na kvalitu a dokonalost“, „vyvíjet neotřelé, originální produkty“ apod.

Hodnoty jsou považovány za podstatný indikátor a nástroj utváření firemní kultury. Ty nejvýznamnější organizační hodnoty mohou být vyjádřeny v etickém kodexu organizace či

poslání. Prezentovány mají být správně také navenek veřejnosti, pro vytváření image firmy. Jsou však také firmy, kde je možné se setkat s nesouladem mezi jejich deklarovanými hodnotami a těmi, které skutečně zastávají – příčinou může být neztotožnění se zaměstnanců s hodnotami nastavenými managementem firmy.

Hodnoty se dělí na instrumentální a terminální. Instrumentální hodnoty jsou základní potřeby člověka, např. hygienické podmínky, zajištění obživy – mzda, potřeba bezpečí, či satisfakce. Terminální hodnoty udávají aktuální a budoucí cíle osobnosti či organizace. Hodnoty jsou seřazeny hierarchicky podle významu, který mají pro jedince či organizaci. (Tureckiová, 2004, s. 134)

2.1.1.2 Tvorba firemní kultury

Firemní kultura vzniká u zakladatelů firmy. Ti při budování vize, účelu, strategií i cílů podniku přinášejí zakladatelé také své prvotní představy, názory a očekávání o tom, jak má firma fungovat v rámci vztahů ve firmě. Jak budou vypadat vztahy mezi spolupracovníky, vztah zaměstnanců k organizaci, k práci a ke stakeholders. Sama firemní kultura následně pomáhá novým zaměstnancům pochopit chod organizace, adaptovat se a přijmout cíle organizace za své. Očekává se, že zaměstnanci budou firemní kulturu respektovat a jejich jednání a práce bude v souladu s jejími principy. (Tureckiová, 2004, s. 132)

Firma potřebuje silnou firemní kulturu již v počátcích svého vzniku a vývoje. V té době slouží firemní kultura především jako sociální pojivo, které hodnotově i vztahově spojuje organizaci.

2.1.1.3 Typologie firemní kultury

Firemní kultura má různou míru vlivu na jednání členů organizace. Podle míry intenzity a rozsahu vlivu rozlišujeme firemní kulturu na silnou a slabou. Silná firemní kultura vzniká tehdy, když jsou klíčové neboli základní hodnoty sdíleny a posilovány napříč celou firmou. Kritérii pro silnou firemní kulturu jsou:

- Jasnost – zaměstnanci rozumí a jednají podle nepsaných pravidel. Také ví, jaké jednání je ve firmě nepřijatelné
- Rozšířenost projevů firemní kultury – pracovníci se s firemní kulturou setkávají stále a všude. Firma je pak tedy to, co její firemní kultura

- Zakotvenost – vysoká míra integrace firemní kultury do normativního a hodnotového systému zaměstnanců. Firemní kultura se dále také projevuje v jejich každodenních rutinách, činnostech a jednání

Pomocí silné firemní kultury se v organizaci posiluje důležitý „týmový duch“ a loajalita k dané firmě, dále napomáhá adaptaci nových zaměstnanců a také v optimálních případech přispívá k vyšší motivovanosti zaměstnanců. Silná firemní kultura také usnadňuje komunikaci ve firmě a urychluje rozhodování a implementaci do systému podnikového řízení. Zároveň tedy zefektivňuje další procesy uvnitř organizace a zrychluje kontrolní mechanismy. (Tureckiová, 2004, s. 139)

Pokud se firma, v níž je firemní kultura silně zakotvená, rozhodne svou podnikovou kulturu změnit, může dojít k silnému zpochybňování a intoleranci k managementu ze strany zaměstnanců a firma můžetratit své nejlepší pracovníky. Proto je změna firemní kultury v organizacích velmi závažné a diskutované téma. Podle vztahů k organizační změně dělíme firemní kultury na:

- Obranné – zde jsou obvykle firmy, které provádí jen dílčí inovace, detailně organizují své činnosti, provádí důsledné kontroly a vůči svému okolí a větším změnám jsou tyto organizace spíše uzavřené
- Akční – jde většinou o novější firmy, které mění své plány i cílové skupiny. Jsou vůči okolí otevřené, průbojné a dynamické
- Analytické – tento typ firmy hledá kompromis mezi nezbytnou změnou a možností zachování stávajícího stavu. Změny prosazuje pozvolna a pomaluje si jim přizpůsobuje

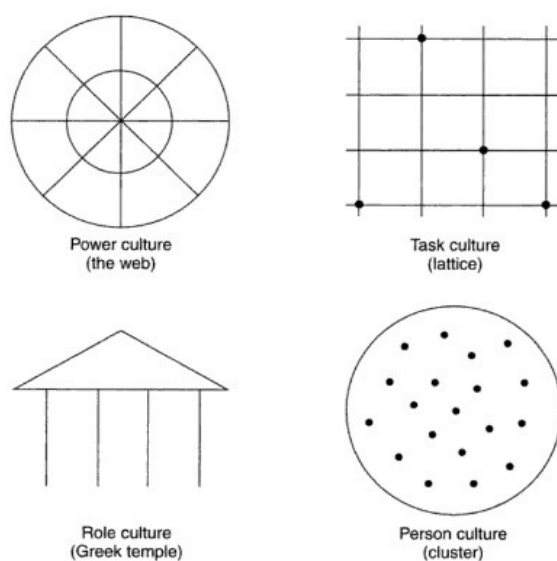
Na základě faktorů rychlosti (dynamiky) zpětné vazby, kterou firma získává od svého okolí, a míry rizikovosti prostředí, ve kterém organizace působí, rozpracovali další typologii T. B. Deal a A. A. Kennedy. Typologie je oblíbená pro svou praktičnost a názornost. Hovoří se o kultuře:

- Procesu – zde je proces důležitější než samotný cíl. Důraz se klade na bezchybnost postupů, a proto u tohoto typu často chybí zájem a úsilí o dosahování co nejlepších výsledků inovativními způsoby

- Analytického projektu – zde se cení především komplexní analýza, racionalita, předpověď budoucího vývoje, expertiza a dominuje neosobní jednání – např. specializované úseky výrobních firem
- „Všechno nebo nic“ – individuální výkon a vysoké nasazení. Kultura hrdinů, sólistů či firemních hvězd, kteří mohou dělat téměř cokoli, za účelem úspěchu. Vzestup i pád zde může být rychlý – např. reklamní průmysl, cestovní ruch, média apod.
- „Chléb a hry“ – pro tuto kulturu je typické prostředí s nízkou mírou rizikovosti a rychlou zpětnou vazbou. Tyto kritéria umožňují zavádění inovativních řešení, experimentování, intenzivní komunikaci, důležitou hodnotou je přátelství a týmová práce. Tato kultura se objevuje především u výroby a prodeje rychloobrátkového zboží

V roce 1972 identifikoval Harrison čtyři typy firemní kultury podle toho, jak je daná společnost strukturovaná a orientovaná na: moc, role, úkol a osobu/člověka. Handy roku 1978 tyto čtyři kultury zobrazil v jednoduchých piktogramech, které se používají i v dnešní době. (viz Obrázek 1)

- Kultura moci – v této firemní kultuře je kladen důraz na vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Je jasně dané vrcholové vedení a jsou to obvykle firmy „jednoho muže“
- Kultura rolí – především byrokratické organizace, kde se jedná o dodržování norem, pravidel a procedur. Typické pro státem vlastněné firmy či veřejnou správu. Z předchozího dělení bychom tuto kulturu mohli přirovnat k firemní kultuře *Analytického projektu*
- Kultura úkolu – tento typ je především uplatňován v menších organizacích v rozvojové fázi. Důležité je plnění úkolů a motivací je radost a uspokojení z dobře odvedené práce
- Osobní kultura – organizací s osobní kulturou podporují především její členy, od kterých vyžadují samostatný a vysoce kvalifikovaný výkon. Důležité jsou osobní vztahy, sounáležitost a spolupráce. Většinou praktikováno u organizací, které zaměstnávají vysoký počet kvalifikovaných odborníků a specialistů. (Naoum, 2001, s. 165)



Obrázek 1 – Čtyři typy firemní kultury podle Handyho (Handy 1998)

Zdroj: Naoum, 2001, s. 165

2.1.1.4 Firemní kultura u mezinárodních firem

Mezinárodní firmy působí v prostředí mnoha rozdílných národností a kultur, kde se mohou lišit představy o práci, hodnotách či zaměstnaneckých a tržních vztazích. Podle přístupu firmy k těmto odlišnostem a zvolení určité strategie, rozlišujeme kulturu mezinárodních firem na polycentrickou firemní kulturu a globální firemní kulturu.

- Polycentrická firemní kultura – se přizpůsobuje a modifikuje v rámci určité kultury. Nechává prostor pro šíření a působení místních (národních) kultur. Vytváří tak postupně subkultury, které jsou založené na lokálních základech. Z nich pak vyplývají výhody i nevýhody pro řízení zaměstnanců na určitých pobočkách, a dále pak i pro personální a celkovou strategii firmy.
- Globální firemní kultura – základem je globální strategie, jejíž základní prvky firemní kultury se rozšiřují z „matky“ (firemní centrály) do všech dalších poboček v ostatních zemích. Pro vytvoření a šíření globální firemní kultury je potřeba kvalitní globální strategie a také síla a moc mateřské firemní kultury, která by měla být v souladu se základními názory a představami v lokalitě umístěných poboček společnosti. (Tureckiová, 2004, s. 150)

2.1.1.5 *Motivace*

Motivem rozumíme důvod, proč lidé něco dělají. Motivem může být popud, pohnutka nebo cíl, kterého se snaží dosáhnout. Lidé jsou motivováni cílem samotným nebo hodnotnými odměnami, které uspokojují jejich potřeby. Správně a efektivně motivovaní lidé ve firmě jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, se kterými se ztotožňují a podnikají kroky, vedoucí k dosažení těchto cílů.

Jednu ze nejslavnějších teorií ohledně motivace a hierarchie potřeb vytvořil Maslow (1954), který řadil potřeby následovně – nejprve člověk potřebuje uspokojit své fyziologické potřeby, tedy potřebu potravy, spánku vzduchu a vody. Dále se soustředí na potřebu bezpečí – stabilitu, fyzické bezpečí, řád a emocionální bezpečí. Dalším motivem označil potřebu sounáležitosti, tedy vztahu a interakce s druhými lidmi, potřebu být akceptován a identifikován s druhými. Pokud člověk uspokojí všechny tyto tři stupně, začíná cítit potřebu úcty, úspěchu, respektu, funkce a postavení. Posledním stupněm motivace podle Maslowa je potřeba seberealizace, která zahrnuje naplnění vlastního potenciálu a sebeuplatnění.

Herzbergova teorie (Herzberg, 1957) vychází z rozdělení faktorů motivace na dvě skupiny – satisfaktory neboli motivátory a dissatisfaktory. Dissatisfaktory musí být uspokojeny jako první, jelikož se jedná o faktory, které vyvolávají u zaměstnanců nespokojenost. Patří sem špatné pracovní podmínky, mezilidské vztahy, bezpečí na pracovišti či plat. Tyto faktory jsou spojeny s obsahem dané práce, jejím prostředím a jsou vnější. Slouží k předcházení pocitu nespokojenosti. Pokud nejsou dissatisfaktory odstraněny, nepomáhají ani velmi dobře nastavené motivátory. Do skupiny motivátorů spadá uznání, úspěch, samostatná práce, povýšení zodpovědnost či růst. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 147)

Podle Wagnerové (2008, s. 14) se motivace do firemního prostředí převádí takto:

- Mzda – v úrovni, která pokrývá fyziologické potřeby. Další složky mzdy pak slouží jako k uspokojování vyšších a náročnějších potřeb
- Sociální zabezpečení, pracovní jistota, důchodové zabezpečení
- Akceptování pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
- Respekt, pocit úspěchu, titul, povýšení, symbol statutu
- Osobní růst, pracovní seberealizace, rozvoj a využití schopností

Pro dobře fungující firmu, je tedy nutné porozumět faktorům, které motivují její zaměstnance, a následně vytvářet odměňování a modifikovat firemní kulturu, která zvýší motivovanost, loajalitu, pozitivní chování a zaangažovanost pracovníků.

Proces firemní kultury a motivace by měl být tedy oboustranný – firemní kultura udává hodnoty, rituály a symboly, které vedou k vyšší loajalitě a motivaci zaměstnanců. Z druhé strany by si i firma měla všimnout motivů zaměstnanců, snažit se jim porozumět a pokusit se je implementovat do své firemní kultury. (Armstrong, 2009, s. 109)

2.1.2 Firemní strategie

Cíle firmy říkají to, čeho chce organizace dosáhnout. Strategie firmy určuje, jak daných cílů dosáhnout. „*Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.*“ zmiňuje Charvát. (2006, s. 21)

Firemní strategie by měla zabezpečit vhodné podmínky pro dlouhodobý profit organizace, schopnost udržet si zaměstnance a dlouhodobě realizovat výrobky (či služby) společnosti na trhu. Aby daná strategie a následné cíle mohly být realizovány, je nutné, aby se s nimi ztotožnili také všichni pracovníci ve firmě. Problémem u některých firem jsou často nepřesné a neurčité definice hlavních cílů a absence plánů.

2.1.3 Firemní identita a image

Image a firemní identita (*corporate identity*) jsou dva vzájemně nezaměnitelné pojmy. Firemní identita je významnou součástí firemní strategie, tedy představuje to, jak se daná společnost představuje prostřednictvím jednotlivých prvků (*corporate design*). Firma tak vyjadřuje sebe samu a své důležité jedinečné charakteristiky a vlastnosti. Do firemní identity spadá také historie firmy, její vize a filozofie, pracovníci i další stakeholders a etické hodnoty.

Vztah mezi firemní identitou a image firmy je takový, že firemní identita slouží jako prostředek k ovlivňování a budování image firmy. Firemní identita vyjadřuje to, jaká společnost je nebo by chtěla být, zatímco image je obrazem vytvořeným v mysli veřejnosti. (Vysekalová, 2009, s. 14)

2.1.4 Osobnost firmy

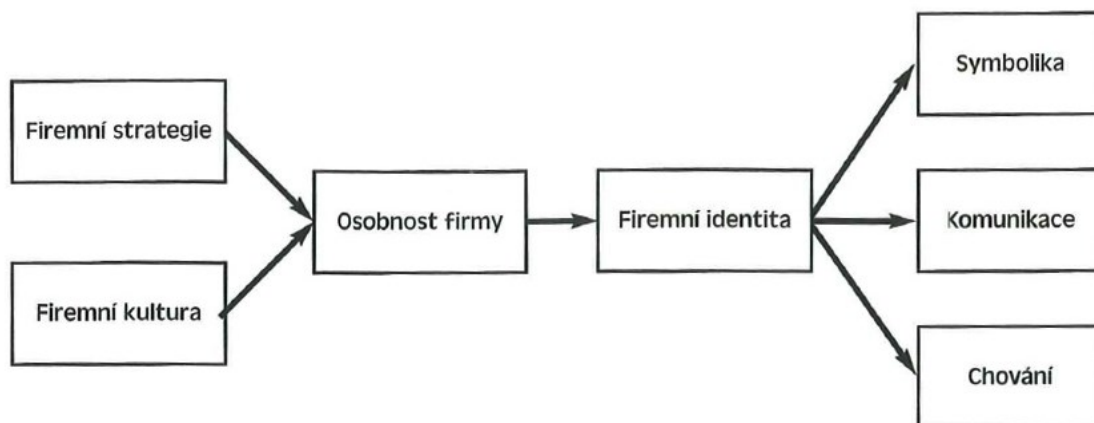
Termín *osobnost firmy* vychází z analogie osobnosti člověka. Přisuzuje tedy firmě určité vnímané vlastnosti, které vychází z dílčích charakteristik firmy a jejího chování, které jsou

budovány skrz chování manažerů a dalších zaměstnanců podniku – může tak vznikat vnímání firmy jako spolehlivé, seriózní atp.

2.1.5 Symbolika

Symbolika jsou další viditelné prvky, které vyjadřují identitu firmy. Patří sem např. uniformy zaměstnanců, interiéry prodejen, ale také čistota a pořádek na pobočkách či exteriéry prodejen. Symbolika je dalším elementem, který dotváří image firmy.

Všechny složky firemní kultury, které následně vytváří image firmy se vzájemně ovlivňují. Prvky vytržené z celkové souvislosti, působící samostatně, nemají větší význam. Důležité je, aby všechny složky působily jednotně a umožňovali tak synergický efekt. (Holá, 2006, s. 11)



Obrázek 2 - Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti

Zdroj: Holá, 2006, s. 10

Samotnou komunikaci můžeme vysvětlit jako spojení, dorozumívání se či výměnu informací mezi komponenty určitého systému. Proces výměny informací, který probíhá mezi lidskými jedinci a slouží potřebám a zájmům určitých společenských skupin je označován jako sociální komunikace. Podle vztahů a souvislostí rozeznáváme i ve sféře reklamy především interpersonální a masovou komunikaci. Interpersonální komunikace má benefit okamžité zpětné vazby a názornosti (např. předváděcí centra či přednášky). Masová komunikace umožňuje zasáhnout široké cílové skupiny využitím prostředků masové komunikace.

Jako schémata komunikačního procesu bývají často uváděna: komunikátor – komunikát – recipient, tedy komunikátor (tvůrce zprávy) – distributor – příjemce. Konstrukci základního schématu komunikace vytvořil již v roce 1948 Harold Dwight Lasswell v díle *Power and Personality*. Model komunikace popsal takto: kdo – co říká – jakým kanálem – komu – s jakým efektem. Nejprve komunikátor vypracuje (kóduje) daný komunikát (např. reklamní sdělení), který se prostřednictvím komunikačního kanálu (médií) dostává k příjemci, recipientovi (tedy k potenciálnímu zákazníkovi) a ten dané sdělení dokóduje. (Lasswell, 2009, s. 134)

Komunikace v reklamě je zejména založena na procesu masové komunikace. Základní složkou v této komunikaci jsou především lidé, kteří jsou zadavateli, tvůrci, šířiteli nebo příjemci sdělení a mezi kterými také ke komunikaci přímo dochází. Do procesu patří také aktivity těchto složek jako např. tvorba propagačních prostředků, vzájemná komunikace, realizace průzkumů, plánování a také výsledné produkty těchto aktivit, jakými mohou být propagační prostředky, plány a mnoho dalšího. (Jurášková, Horňák, 2010, s. 104)

2.2 Interní komunikace

Do interní komunikace spadá komunikace v rámci organizace, ale také s přesahem do externího prostředí, kde se nachází např. dodavatelé, smluvní partneři, odborní poradci apod. Interní komunikace bývá v řadě firem podceňována a nedocněna. Pověst organizací vychází často zevnitř a do jisté míry se v ní odráží firemní kulturu a samotné zaměstnance. Skrz interní komunikaci může organizace dosáhnout pozitivní firemní image, zlepšit výkonnost zaměstnanců a také se snaží, aby se zaměstnanci s organizací, jejími hodnotami a kulturou identifikovali.

Pelsmacker (2003, s. 46) také zmiňuje, že je nezbytné alespoň v organizaci zajistit komunikaci a předávání informací mezi složkami firmy a koordinovat komunikační aktivity. Podle něj právě nedostačující interní komunikace a necelistvost koordinace a plánování jsou obrovskými a důležitými překážkami pro integrovanou marketingovou komunikaci v organizaci.

Nástroje, které se v interní komunikaci používají jsou např.: e-maily, intranet, nástěnky, firemní sociální sítě, newslettery, bulletiny, brožury, publikace, videa, ale také eventy jako večírky, společné snídane či výjezdová zasedání.

Pomocí těchto kanálů lze šířit dva druhy informací – odborné nebo společenské. Odborné informace mají přímý dopad na organizaci a jsou využívány v praxi. Patří sem:

- Porady (managementu i menších pracovních skupin)
- Firemní směrnice, manuály, organizační pravidla
- Pracovní schůzky – odborných týmů i jednotlivých oddělení, konference, pracovní výjezdy
- Intranet, elektronická pošta

Tok společenských informací podporuje iniciativu a loajalitu zaměstnanců firmy a vede ke zvyšování důvěryhodnosti organizace v očích zaměstnanců. Používanými nástroji jsou:

- Interní periodika – bulletiny, brožury, newslettery, interní noviny, výroční zprávy pro zaměstnance apod.
- Interní nástroje – elektronická pošta, informační tabule, nástěnky, mimopracovní setkání pracovníků, organizování dětských dnů atd.
- Dny otevřených dveří – přednostně určeny pro vnější veřejnost, avšak v praxi často navštěvovány zaměstnanci z jiných oblastí firmy či rodinnými příslušníky

Do funkční interní komunikace jsou vynaloženy často vysoké finanční prostředky. Organizace provádí interní výzkumy (dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci apod.), pro zjištění cenné zpětné vazby, vylepšení komunikace a pro porozumění, do jaké míry jsou zkoordinovány zájmy zaměstnanců se zájmy organizace. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 116)

2.2.1 Cíle interní komunikace

Holá (2006, s. 19) uvádí, že základem úspěšně fungující interní komunikace je vnitřní homogenní prostředí firmy, ustálenost procesů a dobrá koordinace všech aktivit. Tímto podle Holé může firma ustát všechny zvraty a útoky vývoje vnějšího okolí. Aby firma využívala svou interní komunikaci co nejefektivněji, měla by její komunikace naplňovat určité cíle:

- Zabezpečení informačních potřeb všech zaměstnanců a dobrá informační propojenost společnosti zohledňující koordinaci a návaznost procesů ve firmě

- Vedení zaměstnanců k žádoucímu pracovnímu chování a k postojům, které zajistí stabilitu a loajalitu zaměstnanců
- Zajištění oboustranného porozumění a spolupráce (mezi zaměstnanci a managementem firmy, mezi manažerem a týmem, mezi zaměstnanci a týmy navzájem) na základě porozumění společných cílů
- Udržování ustavičné zpětné vazby a následné vyhodnocování a implementace poznatků ze zpětné vazby do praxe – zdokonalování interní komunikace

Jednotlivé cíle spolu kooperují a překrývají se. Pro každou firmu mohou být cíle interní komunikace jinak definované a také se mohou lišit v různých časových obdobích. Firmy dále rozpracovávají své cíle v komunikačním plánu. (Holá, 2006, s. 21)

2.2.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba, nebo také *feedback*, označuje verbální nebo nonverbální sdělení, které říká jak dané chování, osoba či situace působí a jaký dělá dojem. Zpětná vazba patří ke každodenním druhům komunikace a představuje vhodnou možnost, jak poznat a pochopit sociální chování.

Zpětná vazba má být dostatečně konkrétní a podrobná. Otevírá rozvinutý dialog mezi partnery – nikoli pouze úsečnou, heslovitou komunikaci či monolog jednoho člověka. Vztahuje se ke konkrétní situaci a čím více určitá a identifikovatelná je, tím méně podléhá hrozbě generalizace a zobecňujícího hodnocení. Samotná zpětná vazba nemá za úkol analyzovat, nýbrž pozorovat a uvádět, co vidí, slyší a cítí. Zpětnou vazbu je potřeba předávat v co nejvhodnější situaci pro partnera, tehdy kdy na ni je komunikační partner připraven a dokáže ji co nejlépe vstřebat. Forma je oboustranná, tedy i v případě, kdy mají oba partneři různé postavení ve firmě, musí mít stejná práva a možnost se k danému tématu vyjádřit.

Zpětná vazba slouží pouze jako podávání informací komunikačnímu partnerovi, nikoli jako snahu ho měnit. Ten, kdo feedback přijímá, nejprve jen klidně naslouchá druhému, a především nebere zpětnou vazbu jako útok. Zpětná vazba není kritika, proto by tak stranami neměla být chápána a je vhodné, aby obsahovala i pochvaly, pozitivní emoce a postoje. (Allhoff, 2008, s. 137)

2.2.3 Efektivní komunikace

Plamínek (2008, s. 67) ve své knize prezentuje šest hlavních návyků a rad pro efektivní komunikaci, kterými jsou:

- Rozumět sobě
- Rozumět ostatním
- Respektovat ostatní
- Nestranně myslet
- Nestranně jednat
- Mluvit pravdu

Aby bylo sdělení jasné a příjemce zprávy ho pochopil, musí být sdělení harmonické a všemi komunikačními kanály se přenášet významově stejné informace. Řada problémů v komunikaci vzniká tím, že každý kanál přenáší jiné či upravené informace a konečný příjemce je pak zmatený a neschopný porozumět sdělení.

Pokud jsou již jasné informace, které se komunikují, je potřeba porozumět ostatním a respektovat je. Vědět tedy, kdo je konečným příjemcem zprávy a jak komunikuje nejráději. Také respektovat jeho názory a vyjádření, pokud např. chce dostávat zprávy jen určitého typu nebo nechce dostávat zprávy vůbec, porozumět proč tomu tak je a respektovat rozhodnutí.

Dalšími složkami efektivní komunikace jsou nestranně myslet a nestranně jednat. Nestrannost není možné jen prohlašovat – důvěra lidí v nestrannost nevzniká samotným hlásáním a informováním o nestrannosti. Až teprve když jsou činy (odesílatele zprávy/společnosti) nestranné, vyvíjí se důvěra v existenci nestrannosti a sdělení se stává efektivnějším.

Samotné sdělení by pak samozřejmě mělo být pravdivé. Pokud zpráva vychází z výše zmíněných pilířů a je logicky a harmonicky sestavená, snaží se porozumět a respektovat ostatní a je nestranná, tak také jednotlivé informace v ní musí být pravdivé a celkově tak budovat důvěru v odesílatele sdělení.

3 SPECIFIKA PR U INTERNETOVÝCH OBCHODŮ

Komunikační strategie je závislá na odvětví, ve kterém společnost podniká. Velké internetové obchody mohou mít často velmi roztržité segmenty, kterým se věnují a ve kterých produkty prodávají. Např. společnost Internet Mall má segmenty jako: video technika, mobilní a komunikační technika, PC hry a konzole, hračky, sport, fashion, krása a zdraví, dům a zahrada atd. Komunikace je tedy více roztržité a tvořená jak pro jednotlivé segmenty, tak pro firmu jako celek.

Phillips a Young (2009, s. 38) uvádí, že základem dobrého PR u internetových obchodů je transparentnost firmy. Jelikož zákazník nemůže přijít přímo na pobočku, vidět zaměstnance společnosti, výrobek si předem osahat, vyzkoušet a zhodnotit, měla by tak firma poskytnout zákazníkovi co nejvíce informací již na začátku. Dát zákazníkovi možnost nahlédnout do firmy (skrze videa, fotky nebo dny otevřených dveří), mít na internetu bohatý obsah, ať už o firmě samotné jako např. výroční zprávy, kontakty, recenze apod., ale také o jednotlivých výrobcích – jejich obrázky, podrobné popisky, návody, videa atd. Důležité je také řešení webových stránek, mobilní aplikace, zabezpečení a jiné.

Firma pak samozřejmě také může využívat dalších PR aktivit, jako sponzoringu, eventů, tiskových konferencí, komunikaci v médiích a dalších.

Některé větší internetové obchody mají svá výdejní místa, kam si může nechat zákazník zaslat objednané zboží. Často je výdejní místo jediným prostředkem, jak přijde zákazník osobně do styku s firmou. Výdejní místo by tedy mělo mít dobrou lokalitu, kvalitní služby – aby zákazníkovi bylo zboží vydáno rychle, nečekal fronty apod., a reprezentativní a nápomocný personál. Také vzhled prodejny by měl vystihovat identitu firmy.

Všechny tyto aktivity by měly vést především k budování důvěryhodnosti internetového obchodu, jelikož téměř veškerá komunikace mezi zákazníkem a firmou probíhá bez přímého kontaktu v online prostředí.

4 KOMUNIKAČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Komunikační plán vychází z marketingového plánu a je mu podřízen. Komunikační plán má 4 hlavní fáze – nejprve musí marketéři zpracovat situační analýzu, v druhé fázi správně stanovit komunikační cíle, poté vybrat vhodnou komunikační strategii a v poslední fázi stanovit časový plán a rozpočet. Při plánovacím procesu se marketéři stále vrací k přechozím fázím, aby byl výsledný plán vnitřně konzistentní, tedy aby cíle i komunikační strategie souhlasila se situační analýzou, komunikační strategie korespondovala komunikačním cílům a všechny chystané komunikační aktivity odpovídali určenému rozpočtu.

Analýzu situace na trhu není vhodné podcenit. Nevyhovující situační analýza vede ke stanovení nevhodných komunikačních cílů a nesprávné komunikační strategii. Důsledná analýza naopak umožňuje definování klíčových problémů a příležitostí na trhu. Důležitá je analýza vnímání značky cílovou skupinou, vnímání konkurenční značky, motivy ke koupi produktu či služby a média, kterými cílovou skupinu nejefektivněji oslovit. Dále také analyzovat komunikační aktivity konkurence, nástroje, jež využívají a rozpočet, který na komunikaci poskytují.

V situaci, kdy je trh zanalyzovaný, mohou marketéři přistoupit ke správnému stanovení komunikačních cílů. Dobře nastavené komunikační cíle jsou předpokladem účinnosti komunikační kampaně a určují, čeho chce firma dosáhnout. Slouží také jako kritéria pro posouzení a vyhodnocení kampaně. Komunikační cíle se vymezují tak, aby byly *SMART*, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné a přijatelné, realistické, relevantní a časově specifikované. Cíle komunikační kampaně mohou být například: zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, zvýšení loajality ke značce, rozšíření či vytvoření trhu apod.

Časový plán musí být přizpůsoben komunikačním cílům. Komunikační nástroje na sebe navazují tak, aby vznikl co největší synergický efekt. V časovém plánu je třeba nastavit intenzitu kampaně v čase. Komunikační kampaň může působit ustavičně ve stejné intenzitě nebo s proměnlivou intenzitou. Výběr komunikačních nástrojů musí také respektovat rozpočet. Cílů lze většinou dosáhnout různými způsoby a médii. Volba závisí na ceně komunikačních nástrojů, ale také na časové náročnosti komunikace. (Karlíček, Král, 2011, s. 12)

Důležité je dále stanovení si komunikačních zásad, ze kterých komunikační plán vychází. Komunikačními zásadami mohou být podle Holé (2006, s. 58) tyto činnosti a oblasti:

- Všichni zaměstnanci jsou partneři, kteří mají odlišné kompetence a odpovědnosti

- Manažeři jsou schopni přesvědčit ostatní, jestliže jsou sami přesvědčeni
- Partnerství spolupracovníků je založeno na oboustranné prospěšnosti
- Vedení firmy podporuje otevřené diskuse, přijímá konstruktivní kritiku a je připraveno objasňovat své činy, jednání a chování
- Vedení poskytuje aktuální a pravdivé informace

4.1 Komunikační strategie

Komunikační strategie firmy vychází z globální strategie firmy. Nejdříve je tedy potřeba vyhotovit situační analýzu, definovat komunikační cíle a až poté vybrat vhodnou strategii, která vybrané cíle naplní.

V komunikační strategii je potřeba vybrat nástroje komunikačního mixu, pomocí kterých firma komunikuje s cílovými skupinami tak, aby informovala o svých produktech, připomněla se, budovala image, odlišila své výrobky a přesvědčila stávající a potenciaální zákazníky. Disciplínami komunikačního mixu jsou:

- Reklama
- Public relations
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Direct marketing
- Další nástroje: výstavy, veletrhy, sponzoring

Každá tato složka zahrnuje komunikační nástroje, mezi kterými si firma může dále zvolit. Převážně je zvoleno jedno primární médium a k němu několik sekundárních. Výběr komunikačního mixu je ovlivněn cenou médií ve vztahu k rozpočtu, komunikačními cíli, cílovými skupinami a charakterem trhu, na kterém firma působí.

Firmy prodávající na B2C (spotřebních) trzích, často komunikují kombinací podpory prodeje a reklamy. Organizace, které se soustřeďují na B2B trhy, využívají primárně osobní prodej v kombinaci s direct marketingem a event marketingem. Specifické jsou komunikační mixy neziskových a vládních institucí, které nejčastěji využívají public relations, reklamu a event marketing. Výběr a kombinaci nástrojů si volí sama firma podle uvážení, všechny nástroje však musí vysílat ucelenou a shodnou zprávu cílové skupině. (Blažková, 2007, s. 128)

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Kotler (2007, s. 406) definuje marketingový výzkum jako „*funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.*“

Marketingový výzkum je soustavné určování, shromažďování a zpracovávání informací, které se týkají určitého tématu či problému, kterým se firma zabývá. Pro účinné jednání ve firmě jsou kvalitní informace nezbytné. Manažeři informace potřebují pro marketingové analýzy, plánování, následnou implementaci a zpětnou kontrolu. Efektivní informace také představují důležitou strategickou konkurenční výhodu. Se zvětšováním se firmy narůstá také potřeba množství kvalitních informací, vedení potřebuje aktuální informace, aby se mohlo včas rozhodovat a dělat případné změny i na vzdálenějších trzích. Potřebu kvalitních a rychlých informací pomáhají také plnit rozvíjející se technologie. (Kotler, 2007, s. 399)

Vlastnostmi marketingového výzkumu jsou jedinečnost, aktuálnost získaných informací a jejich silná vypovídající schopnost. Na druhé straně marketingového výzkumu také vyplývá náročnost jak finanční, tak časová a náročnost na kvalifikované pracovníky.

Součástí marketingového výzkumu je marketingový průzkum. Marketingový průzkum operuje s menším časovým horizontem, je kratší a nejde do takové hloubky jako marketingový výzkum.

Marketingový výzkum funguje v ideálním případě jako vědecká metoda, která prezentuje objektivní a systematický přístup k rozhodování a pomáhá se vyhnout nákladným chybám. Systematický postup vymezuje, jaká rozhodnutí má výzkum ovlivnit, stanovuje jeho organizační zabezpečení, specifikuje rozsah výzkumu pomocí určení jeho typu a metody, navrhuje ceny výzkumu a soustředí se na zachování návaznosti a provázanosti jednotlivých etap procesu celého výzkumu. (Kozel, 2006, s. 58)

5.1 Marketingový informační systém

Marketingový informační systém neboli *MIS* zahrnuje lidi, vybavení a metody pro sběr, třídění, rozbor, hodnocení a distribuci přesných, včasných a potřebných informací pro manažery. *MIS* zpočátku hodnotí informační potřeby manažerů, dále informace získává

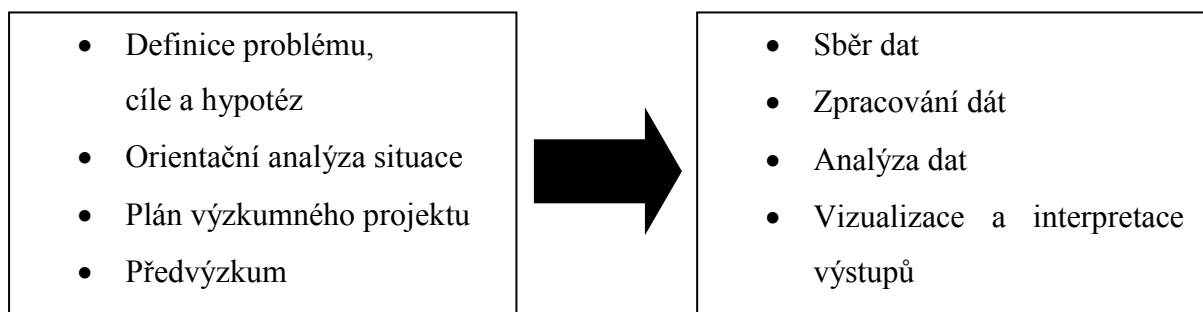
z interních záznamů firmy, marketingových výzkumů a činnosti marketingových zpravodajů. V další fázi analyzuje a zpracovává zajímavé informace a v konečné etapě distribuuje získané informace manažerům ve správný čas a správné formě tak, aby jim pomohly při dalším plánování, implementaci, organizaci a kontrole marketingových plánů. (Kotler, 2007, s. 400)

5.2 Proces marketingového výzkumu

Kozel a Mynářová (2011, s. 73) rozdělují proces marketingového výzkumu do dvou základních etap, které na sebe navazují. První etapou je příprava výzkumu a následná fáze realizace výzkumu. Každá z etap se skládá z množství dalších po sobě následujících kroků, jejichž forma se obměňuje podle konkrétního výzkumu.

Přípravná etapa se skládá z fází:

Následuje realizační etapa a v ní fáze:



Kotler (2007, s. 407) nedělí marketingový výzkum na etapy přípravy a realizace, nýbrž na čtyři základní fáze, které jsou ale výše zmíněným etapám svou náplní velmi podobné. Kotler definuje fáze jako:

- Identifikace problému a vymezení cílů výzkumu – výzkumník a marketingový manažer úzce spolupracují na identifikaci problému a musí se domluvit na cílech výzkumu. Marketingový manažer ví, jaké informace a proč z výzkumu potřebuje získat a výzkumný pracovník zná správné metody, jak informací dosáhnout.
- Tvorba plánu získání informací – marketingový manažer musí znát rozpočet daný na výzkum. Většinou začíná výzkum použitím sekundárních dat a pokud nejsou vyhovující získává výzkumník data primární (viz kapitola Typologie marketingového výzkumu).

- Implementace plánu, sběr a analýza dat – třetí krok je nejvíce nákladný a rizikový. Respondenti nebudou k zastižení, mohou výzkum odmítnout nebo mohou odpovídat zaujatě a nepravdivě. Sesbíraná data výzkumník shrne, zanalyzuje souvislosti, popíše specifické jevy.
- Prezentace a sdělení zjištění – závěrečná část obsahuje relevantní závěry, které výzkumník předá zadavateli výzkumu. Zadavatel výsledky uváží a učiní rozhodnutí. (Kotler, 2007, s. 407)

5.3 Typologie marketingového výzkumu

Foret (2016, s. 73) rozděluje marketingový výzkum podle způsobu sběru dat na:

- primární marketingový výzkum neboli field research
- sekundární marketingový výzkum neboli desk research.

U sekundárního výzkumu byla data shromážděna k jinému účelu, než je řešený problém a jsou veřejně přístupná zdarma nebo za poplatek. Cena sekundárních zdrojů je nižší než primárních zdrojů a data jsou k dispozici již při zahájení projektu. Tyto zdroje byly shromážděny za jiným účelem a nemusí tak plně vyhovovat potřebám výzkumného projektu.

Primární data jsou sbírána nově, na míru daného projektu a patří zadavateli výzkumu. Jsou tedy získávána v terénním výzkumu přímo pro řešený problém. Jejich pořízení je finančně i časově náročné a vyžaduje náročnou přípravu, aby výsledky splnily očekávání. Před zahájením terénního výzkumu je vhodné nejdříve provést sekundární výzkum a na jeho základě posoudit již existující poznatky.

Podle typu cíle můžeme rozlišit tři druhy výzkumu:

- Informativní výzkum – má za cíl získat předběžné informace, které pomáhají přesněji určit problémy a navrhnout hypotézy
- Deskriptivní výzkum – cílem tohoto typu marketingového výzkumu je co nejpřesněji popsat marketingové problémy, situace a trhy – jako např. tržní potenciál produktu či postoje zákazníků a demografické údaje
- Kauzální výzkum – cílem je ověřit hypotézy o vztazích příčina/následek

Podle doby trvání výzkumu rozlišujeme:

- Ad hoc (jednorázový) výzkum – využíváný při aktuálních rozhodnutích

- Konjunkturální, dlouhodobý výzkum – pro strategická rozhodnutí
- Kontinuální, opakovaný – využíváný pro pozorování vývoje ukazatelů trhu

Podle časového hlediska dělíme výzkum na:

- Pretest
- Průběžný výzkum
- Posttest

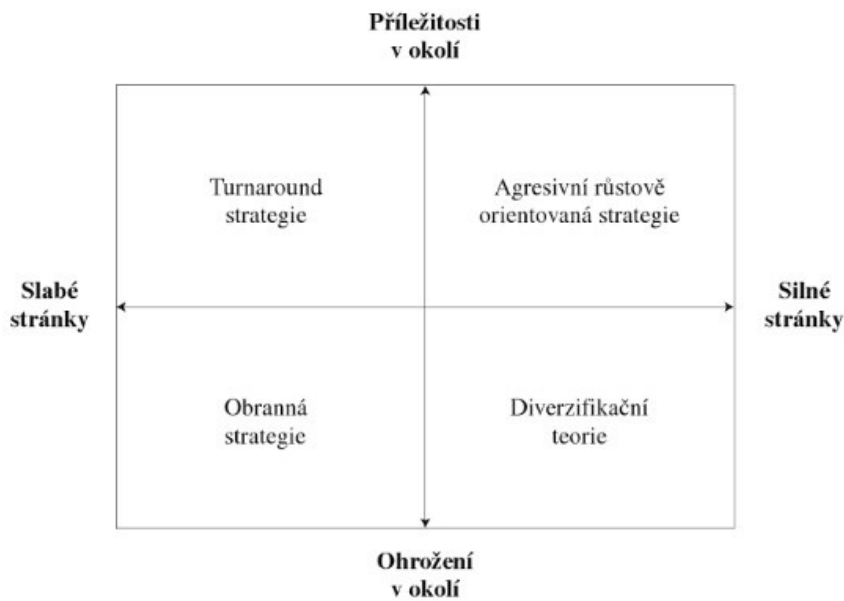
Podle způsobu zkoumání dělíme výzkum na:

- Kvantitativní – účelem tohoto výzkumu je získat číselná měřitelná data a prezentovat je v jednoduché a srozumitelné formě. Pracuje s velkými počty respondentů a odpovídá na otázku „kolik?“. Formami kvantitativních šetření jsou dotazníky, osobní rozhovory, ankety
- Kvalitativní – účelem je rozpoznat motivy, postoje a mínění vedoucí k jistému chování. Pracuje s menším vzorkem respondentů a ptá se na otázku „proč?“. Používanými metodami jsou především individuální hloubkové rozhovory, sledované skupinové rozhovory, projektivní techniky, asociační testy a další. (Foret, 2016, s. 74)

5.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je určit, do jaké míry jsou strategie firmy a její silné a slabé stránky podstatné a schopné vyrovnat se se změnami, které vznikají v prostředí firmy.

SWOT analýza se skládá z dvou analýz. Analýza SW se zabývá silnými a slabými stránkami ve vnitřním prostředí firmy, tedy např. systémy, firemními zdroji, organizační strukturou, procedurami, materiálním prostředím apod. Analýza OT se týká příležitostí a hrozeb, které vychází z vnějšího mikroprostředí i makroprostředí firmy. Do vnějšího makroprostředí spadají ekonomické, politicko-právní, technologické a sociálně-kulturní faktory. Do vnějšího mikroprostředí patří zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost apod. (Jakubíková, 2008, s. 103)



Obrázek 3 - Diagram analýzy SWOT

Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 92

Diagram SWOT analýzy umožňuje přehledné srovnání vnějších příležitostí a hrozeb s vnitřními silnými a slabými stránkami firmy a poskytuje systematičnost strategické volby. Kombinace klíčových potencionálních hrozeb a příležitostí společně s předpokládanými silnými a slabými stránkami poskytuje čtyři odlišné vzorové situace, které mohou určit zaměření při výběru strategické varianty. (Sedláčková, 2006, s. 92)

6 METODIKA

Cílem praktické části této práce je vytvoření marketingového výzkumu a získání relevantních dat pro analýzu interní komunikace firmy v návaznosti na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy. Výsledky výzkumu budou následně posouzeny a v projektové části bude prezentován návrh na zefektivnění interní komunikace dané firmy pomocí využití nástrojů PR.

6.1 Výzkumné otázky

V rámci této diplomové práce byly vymezeny následující výzkumné otázky:

VO1: Vede současná interní komunikace ve vybrané společnosti ke sdílení firemních hodnot zaměstnanci a k vytvoření pozitivních postojů a loajality k firmě?

VO2: Je společnost dobrým zaměstnavatelem v rámci rozvoje a vzdělávání pracovníků?

VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem interní komunikace ve firmě?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 MALL GROUP

Skupina e-shopů Mall Group vznikla v červenci 2016. Toto seskupení se zabývá prodejem širokého portfolia produktů od jídla, přes módu, knihy až po elektroniku. Pod střechu Mall Group patří e-shopy jako: Mall.cz, CZC.cz, Košík.cz, Vivantis.cz, Bigbrands.cz, Proděti.cz, Bux.cz, Parfemy.cz, Rozbaleno.cz, Prozdravi.cz, Hodinky.cz, ale také zahraniční e-shopy jako slovenský Mall.sk či Bambino.sk, dále pak polský Mall.pl, maďarský Mall.hu, chorvatský Mall.hr nebo slovinský e-shop Mimovrste.com.

Celou skupinu Mall Group vede Jakub Havrlant, který je také zakladatelem a zároveň vlastníkem firmy Rockaway Capital. Skupina Mall Group má více než 2500 zaměstnanců v České republice i v zahraničí.

Cílem společnosti je „*Stát se jedničkou v e-commerce s nejhodnotnějším portfoliem na CEE trhu a postavit koncept moderní e-commerce pod hlavičkou Mall Group.*“ (Rockaway Capital, 2017, [online])

Jako svou vizi společnost Mall Group vnímá „*Rozvíjet internetovou ekonomiku rostoucích trhů prostřednictvím budování, investování a akvizic internetových společností.*“ (Rockaway Capital, 2017, [online])

7.1 Vznik Mall Group

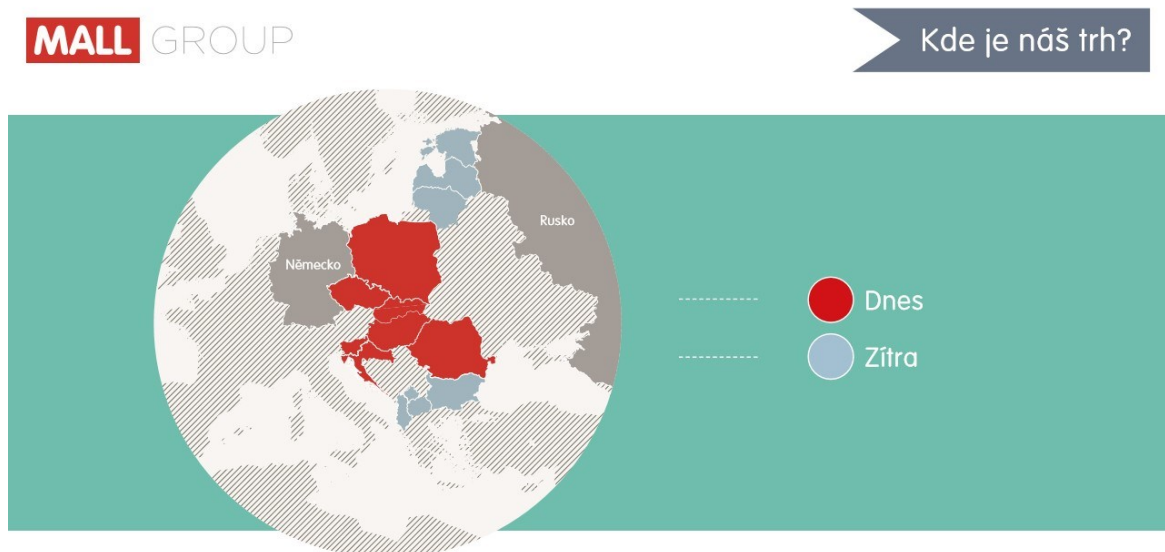
Historie skupiny Mall Group je velmi mladá. Teprve v roce 2014 začal Jakub Havrlant společně s investory Danielem Křetínským a Patrikem Tkáčem budovat skupinu e-shopů s názvem E-commerce Holding. Postupně společně založili a nakoupili e-shopy jako CZC, Vivantis, Proděti, Koloniál (dnešní Košík) a Sporty. Poslední akvizicí byla firma Netretail Holding, pod kterou spadal také Mall.cz a Heuréka.

Tyto firmy (s výjimkou Heuréky) se v červenci 2016 spojily a vznikl tak Mall Group. V listopadu 2017 se společnosti podařily dotáhnout veškeré formální kroky a ujasnit majetkovou strukturu Mall Group.

7.2 Trh dnes a zítra

Společnost se soustřeďuje na trh střední a východní Evropy, kde se chce stát jedničkou v e-commerce s nejhodnotnějším portfoliem. Postupně se tedy rozrůstá zakládáním nových e-shopů či pomocí akvizice. Dnes působí na trhu v Polsku, ČR, Slovensku, Slovinsku, Maďarsku, Chorvatsku a Rumunsku.

V dalších letech plánuje rozšíření do Litvy, Lotyšska, Estonska, Bulharska, Makedonie, Albánie a Kosova.



Obrázek 4 - Trh Mall Group

Zdroj: Interní prezentace Mall Group

7.3 Internet Mall, a.s.

Internet Mall je český e-shop, který se věnuje prodeji techniky, elektroniky, sportovních potřeb, módy, hraček, rychloobrátkového zboží, vybavení domácnosti a zahrady, ale také např. chovatelských potřeb.

7.3.1 Historie Internet Mall

Již v roce 2000 byl založen e-shop a předchůdce dnešního Mallu – Bilezbozi.cz. Jako vůbec první internetový obchod začal nabízet vestavné domácí spotřebiče. V dalších pěti letech probíhali investice do infrastruktury, rozšíření sortimentu, logistiky a zlepšování zákaznických služeb.

Do roku 2007 se e-shop rozrostl na zahraniční trhy: na Slovensko, do Polska, Maďarska a Německa. V roce 2008 vznikla nová holdingová společnost Netretail Holding, B.V., která zastřešovala všechny pobočky.

V dalších letech probíhaly změny ve vrcholovém managementu a masivní investice do nových technologií a logistiky. V roce 2010 došlo ke sloučení dosavadních obchodů a

všechny byly přesměrovány pod doménu Mall.cz. O rok později padlo rozhodnutí o uzavření německé pobočky a společnost se začala soustředit na trhy střední a východní Evropy, kde začala zakládat a zkupovat další e-shopy jako Mimovrste.sl a další.

Následovalo otevírání kamenných prodejen a výdejních míst, spuštění mobilní verze stránek, budování věrnostních programů, rozšiřování sortimentu a nabízení zboží přes partnerský prodej.

V roce 2015 začala investiční skupina Rockaway jednat o koupi Netretail Holdingu. Koupě byla úspěšně dokončena v roce 2016, čímž se Mall dostal zpět do českých rukou. Ve stejném roce vznikla také skupina Mall Group, která se tak stala největší e-commerce skupinou ve střední a východní Evropě. Internet Mall nyní působí v České republice, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, ve Slovinsku a Chorvatsku. (Internet Mall, 2017, [online])

Společnost má nyní více než 500 zaměstnanců se sídlem v Praze – Holešovicích, jedno z nejmodernějších distribučních center a skladů o ploše 14 400 m² v Jirnách a 18 kamenných prodejen a výdejních míst po celé České republice: Praha, Liberec, Ústí nad Labem, Karlovy Vary, Plzeň, České Budějovice, Pardubice, Hradec Králové, Jihlava, Brno, Olomouc, Zlín a Ostrava.

7.3.2 Struktura společnosti

Ředitel skupiny Mall Group Jakub Havrlant je také CEO pro Internet Mall, a.s. a má pod sebou 10 manažerů, kteří dále starají o následující složky ve společnosti (viz příloha P1):

- Marketing
- Produkt
- Finance
- CIO (chief information officer) neboli ředitel IT
- CTO (chief technology officer) neboli technický ředitel
- Logistika
- Human resources
- Sales
- Péče o zákazníka
- Země a marketplace

7.3.3 Poslání a hodnoty

Jako své poslání, tedy misi, definuje společnost: „*Vytváříme inspirativní nákupní zážitky, abychom podpořili to, co potřebujete a ty, které milujete*“ (zdroj: interní prezentace Mall)

Společnost definuje čtyři hlavní hodnoty: osobní zodpovědnost, týmová práce, nákladová efektivita a vynalézavost.

Pod osobní zodpovědností představuje firma zaměstnancům, že za každou zavedenou novinkou ve firmě, každý novým projektem, rozšířením sortimentu či služeb stojí vždy konkrétní lidé. Lidé, kteří se nebáli převzít zodpovědnost, zajímali se, ptali se a vždy dotáhli věci do konce. Firma motivuje a vybízí zaměstnance k takovému chování a aktivitám.

Jelikož má společnost spoustu zaměstnanců na různých pozicích, kteří se často ani neznají, uvádí Mall jako jednu z nejdůležitějších vlastností týmovou práci a respekt k dalším spolupracovníkům. Zdůrazňuje důležitost každého týmu, různorodost jednotlivců a vzájemnou spolupráci.

Třetí hodnotou, tedy nákladovou efektivitou, poukazuje firma na správné investování a současnou schopnost dokázat ušetřit tam, kde se to nabízí. Ziskovost dokáže každý zaměstnanec ovlivnit tak, že bude svůj čas věnovat věcem, které nesou nejvyšší hodnotu.

Vynalézavost, inovace a umění se podívat na věci jinak, to je čtvrtým pilířem hodnot společnosti. Jsou to věci, které posouvají společnost dopředu a bez kterých nemůže dále růst a vyvíjet se. Na tomto principu podle společnosti stojí koloběh života, a i podstata internetové byznysu. (zdroj: interní prezentace Internet Mall)

7.3.3.1 Respekt & inovace

Na podporu těchto hodnot vytvořila společnost program „Respekt & inovace“, pomocí kterého oceňuje zaměstnance. Jedná se o koncept, který běží celý rok a kam zaměstnanci mohou napsat, čím je kolega inspiroval, za co by si zasloužil uznání apod. Druhou složkou platformy je „inovace“, kam mohou zaměstnanci přispívat svými nápady, jak vylepšit pracoviště, usnadnit nákup zákazníkům a cokoli jiného, co by pomohlo jim, či firmě. Obě kategorie vyhláší management a vybrané zaměstnance odmění. V minulosti byly např. odměněni zaměstnanci za aktivity jako: vymyšlení a zrealizování nové aplikace, která usnadnila a zlevnila proces zaměstnaneckých nákupů, byl odměněn tým, který odhalil pokusy o krádeže na výdejních místech, také byl odměněn návrh na zdokonalení logistiky a pohybu palet a spoustu dalších.

7.3.4 Interní komunikační mix firmy

Zaměstnanci ve firmě mezi sebou komunikují různými komunikačními nástroji. Patří sem telefon – všechna telefonní čísla na zaměstnance jsou uložena v jednom dokumentu, aby bylo lehce vyhledatelné jméno zaměstnance, jeho obor, telefonní číslo a e-mail.

Dalším komunikačním nástrojem je e-mail. Firma využívá v tomto případě službu Microsoft Office Outlook 2016, která je běžně součástí balíčku Microsoft Office. Tento produkt umožňuje elektronickou poštu, organizaci času a úkolů, vedení kontaktů, poznámek a deník. Dále využívá Mall firemní intranet, kam ukládá důležité dokumenty přístupné pro všechny zaměstnance. Pro osobní jednání a týmové porady je v budově vyhrazeno 30 zasedacích místností, z nichž většina je vybavena projektory či televizemi. Společnost ke komunikaci využívá také televizi, které se nachází v kuchyňkách. Jsou zde puštěna některá základní sdělení nebo zde většinu času běží firemní videa a fotky.

Relativně novým nástrojem ve firmě je Microsoft Teams, který zaměstnanci používají od konce roku 2017. Program Microsoft Teams umožňuje spojení jednotlivců, týmů či malých skupinek pomocí chatu, schůzek a hlasových hovorů. Můžete pomocí něj naplánovat online schůzky, připojovat videa, sdílet během online schůzek náhledy plochy, soubory či aplikace a ve stejném okamžiku dělat také záznamy ze schůzky.

Součástí balíčku Office 365 je také síť Yammer. Jedná se o méně formální formu komunikace, zaměstnaneckou sociální síť. Na stránce jsou vytvářeny projekty, témata či skupiny, kam se zaměstnanci podle svého zájmu mohou přidat a komunikovat mezi sebou.

Skype a Skype for Business jsou programy instalované automaticky do počítačů všech zaměstnanců. Skype je možné používat pro firemní hovory či chat. Kapacita videokonference je 25 uživatelů. Na rozdíl od Skype for Business, kde je možné udělat meetingy o velikosti až 250 připojených lidí najednou a je také rozšířen o bezpečnostní funkce. Kontakty všech zaměstnanců jsou automaticky nahrány do programu.

7.3.5 Externí komunikace společnosti Internet Mall

I když je Mall internetový obchod, snaží se komunikovat jak online, tak offline médii. Využívaná média dělí na čtyři hlavní skupiny: interní komunikační kanály, externí online kanály, offline kanály a speciální aktivity.

Mezi interní komunikační kanály společnost řadí aktivity, které realizuje na vlastních plochách a ve svých médiích. Spadají sem tedy např. bannery na webových stránkách Mall,

jako homepage bannery, bannery v kategoriích, inMenu bannery apod. Návštěvnost webových stránek se pohybuje okolo 200 000 návštěv/den. Také sem patří newsletter, který je zasílán vždy na cílenou databázi kontaktů a blog Mall, jehož návštěvnost je cca 50 000 návštěv/měsíc. Na blogu se nachází lifestyle články, recenze produktů či informace o společnosti. Společnost také komunikuje na sociálních sítích – na svém Facebooku, kde má více než 165 000 fanoušků, na Instagramu s počtem 3 708 sledujících či profesní síti LinkedIn, kde ji sleduje 2 572 uživatelů.

Nejvíce využívaným a podporovaným kanálem jsou externí bannery, které společnost využívá na serverech jako Seznam, iDnes, Heuréka či CNC. Právě z externích bannerů a PPC se dostává na e-shop největší množství zákazníků. Sezónně společnost využívá také video reklam na Youtube.

Mezi offline aktivity patří samolepky v metru, billboardy, bigboardy či citylight vitríny. Společnost využívá také print, ať už vytvářením vlastních katalogů, které vychází každý měsíc v nákladu 210 000 kusů a jsou distribuovány do deníku Blesk a na výdejní místa, tak se také sezónně objevuje s celostranou přímo v deníku Blesk. Pravidelnou offline aktivitou jsou také TV reklamy. Hlavními TV kampaněmi pro rok 2017 byly kampaně: „To mě klovní“, která probíhala v létě s kreativou holubů a dále vánoční kampaň, kde se objevovali slavní sportovci a hlavní claim kampaně „tisíce rodin, tisíce přání, jeden obchod“.

Do speciálních aktivit spadají SMS kampaně, které jsou realizované skrz databáze. Zprávy jsou posílány jak přímo SMS zprávou nebo na přes aplikaci Viber. Internet Mall také vytváří virální videa. Zatím nejúspěšnější byl vánoční projekt „PoLEOární Express“ s Leošem Marešem, který vznikl na konci roku 2017 a který vidělo více než 1 600 000 lidí a video sdílelo téměř 10 000 uživatelů Facebooku. Společnost je dále partnerem Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech a oficiálním partnerem českého olympijského výboru pro rok 2018. (zdroj: interní prezentace Mall)

7.3.6 Firemní kultura

Firma zaměstnancům jasně nezadáva uniformy, dresscode či přesně určenou pracovní dobu. Je na každém zaměstnanci si zvolit vhodné pracovní oblečení a dobu, kdy přijde do práce. Pracovní procesy, které se uplatňují na celou firmu, dává dohromady vrcholný management, procesy jednotlivých segmentů a oborů, si samotné segmenty a obory vytvářejí a volí sami prostřednictvím segmentových manažerů.

V celé firmě je od samotného začátku nastaveno tykání si mezi zaměstnanci. Tuto hodnotu zavedl ředitel firmy Jakub Havrlant již na samotném začátku. Všichni zaměstnanci jsou tedy již na úvodním školení, když nastoupí do firmy, seznámeni s touto zvyklostí.

Vždy na začátku měsíce se ve firmě koná tzv. „Nalodění“ pro všechny nové zaměstnance firmy, kde jsou seznámeni s fungováním ve firmě, s cíli a vizemi společnosti, s budovou, kde firma sídlí, její hierarchií a dalšími podstatnými informacemi.

Součástí firemní kultury jsou také zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mají po zkušební době nárok stravenky a MultiSport kartu. MultiSport kartu si dotuje z části zaměstnanec a z části zaměstnavatel a karta umožňuje využít více než 1700 sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice. Dalším benefitem jsou zaměstnanecké nákupy – zaměstnanci mají slevy na všech e-shopech společnosti Mall Group. Tedy jak na Mall.cz, tak na ostatních vertikálách jako jsou Vivantis, CZC, Proděti, Prozdraví, BigBrands, Bux či Parfémy. Také mohou využívat lekce jógy, které se konají jednou za týden v prostorách budovy Internet Mall.

8 METODIKA VÝZKUMU

8.1 Účel

Účelem níže popsaného marketingového průzkumu je získat vhodná data pro analýzu interní komunikace společnosti Internet Mall, včetně analýzy informovanosti zaměstnanců a jejich hodnot a postojů vůči zaměstnavateli. Případné nedostatky, které vyplynou z průzkumného šetření, budou v práci rozebrány a bude navržen projekt, který bude tyto nedostatky eliminovat a povede ke zefektivnění vnitropodnikové komunikace pomocí využití nástrojů interních PR.

8.2 Cíle

Hlavním cílem průzkumného šetření je změřit efektivitu jednotlivých nástrojů interních PR, procesu komunikace ve firmě a zhodnotit, zda je stávající komunikační mix interních PR dobře nastaven.

Dílní cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle jsou zjistit:

- Jak zaměstnanci společnosti vnímají nastavenou interní komunikaci a komunikační kanály. Jak často danými kanály komunikují a s jakou oblibou.
- Zda současná interní komunikace vede ke sdílení firemních hodnot a zda jsou zaměstnanci dobře informováni o cílech a vizích společnosti Internet Mall.

8.3 Oslovení respondentů a jejich charakteristika

Šetření probíhalo nejprve kvantitativní metodou – dotazník a na následné nedostatky se soustředilo kvalitativní šetření a individuální rozhovory se zaměstnanci.

Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření byli interní zaměstnanci Internetu Mall CZ, kterých pracovalo ve společnosti 561 k 1. únoru 2018. Dotazníku se zúčastnilo 102 zaměstnanců, tedy 18,2 % z celkového počtu pracovníků.

Dotazník se uskutečnil na platformě Google Forms, kde zaměstnanci odpovídali. Sběr dat probíhal od 6. února 2018 a končil 10. března 2018. Dotazník byl komunikován na zaměstnanecké sociální síti Yammer, kde byl sdílen na hlavní stránce a ve skupině „Zlepšovák//Customer Experience group“. Dále byl komunikován ústně, přes osobní setkání, na poradách apod. Týden před skončením dotazování byl dotazník posílán prostřednictvím

e-mailu přímo na konkrétní zaměstnance tak, aby byl vzorek respondentů úměrný základnímu souboru dle pohlaví a oddělení ve kterém zaměstnanci působí.

Oddělení HR dodalo statistiky ohledně zaměstnanců: ve firmě Internet Mall CZ pracuje 561 zaměstnanců, z toho 55 % žen, 45 % mužů, 60 % zaměstnanců spadá do věkové kategorie 20 – 29 let, dále 20 % zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 – 39 let, 6 % pracovníků v kategorii 19 let a méně a 14 % zaměstnanců je ve věku 40 let a výše. Pracovní kolektiv této společnosti je tedy velmi mladý. Nejvyšší počet zaměstnanců 35,65 % pracuje v oboru sales, dále pak 17,83 % pracuje v marketingu, na IT 5,34 %, v customer care 5,2 % a následují obory HR, finance, logistika a produkt.

8.4 Metodologie dotazníkového šetření

První část průzkumu byla vedena kvantitativní metodou, formou online dotazníku. Google Forms převedl výsledky dotazníkového šetření do Excelu, pomocí kterého byly následně vytvořeny grafy.

Po kvantitativním šetření následovalo také kvalitativní šetření, které se doptávalo na doplňující informace zjištěných problémů a přinášelo další poznatky. Kvalitativního šetření se zúčastnilo šest respondentů z různých oborů ve společnosti. (příloha PII)

Výsledky šetření mohou být také dále využity jako poklad pro případný navazující kvalitativní výzkum ve společnosti, se záměrem proniknout ještě hlouběji do problematiky interní komunikace firmy Internet Mall CZ.

8.4.1 Konstrukce dotazníku

Dotazník, který se nachází v celém znění v příloze (P III) a je rozčleněn do pěti sekcí:

- Hodnocení zaměstnavatele (spokojenosti a informovanosti)
- Rozvoj a vzdělávání ve firmě
- Komunikační nástroje a jejich využití
- Firemní kultura
- Identifikační údaje

Otázky byly řazeny v logickém pořadí a navazovaly na sebe v závislosti na odpovědích respondenta. V dotazníku byly použity tyto typy otázek:

- Uzavřené – výběr z několika variant odpovědí. Uzavřené dále byly výběrové i výčtové. Výběrové tedy s možností jedné varianty odpovědi a výčtové s možností

výběru několika variant. Třetí variantou uzavřených otázek byly dichotomické, které poskytují výběr jedné odpovědi, jen ze dvou alternativ.

- Otevřené – možná volná tvorba odpovědi respondentem využívaná v dotazníku pro výzkum primární znalosti či vyjádření názoru.
- Polouzavřené (také polootevřené) – kombinace uzavřené a otevřené. Respondent tedy může odpověď zvolit nebo ji dopsat.
- Škály – metoda škálování byla využita především při stanovování spokojenosti, charakteristiky atmosféry, názorů a postojů zaměstnanců firmy.

9 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI INTERNET MALL CZ

9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření a interpretace dat

Do dotazníkového šetření bylo zapojeno 102 řádně vyplněných dotazníků, ze kterých vychází níže popsaná data a statistiky. Dotazník byl rozřazen do pěti částí a bude podle těchto oddílů i interpretován.

9.1.1 Identifikační údaje respondentů

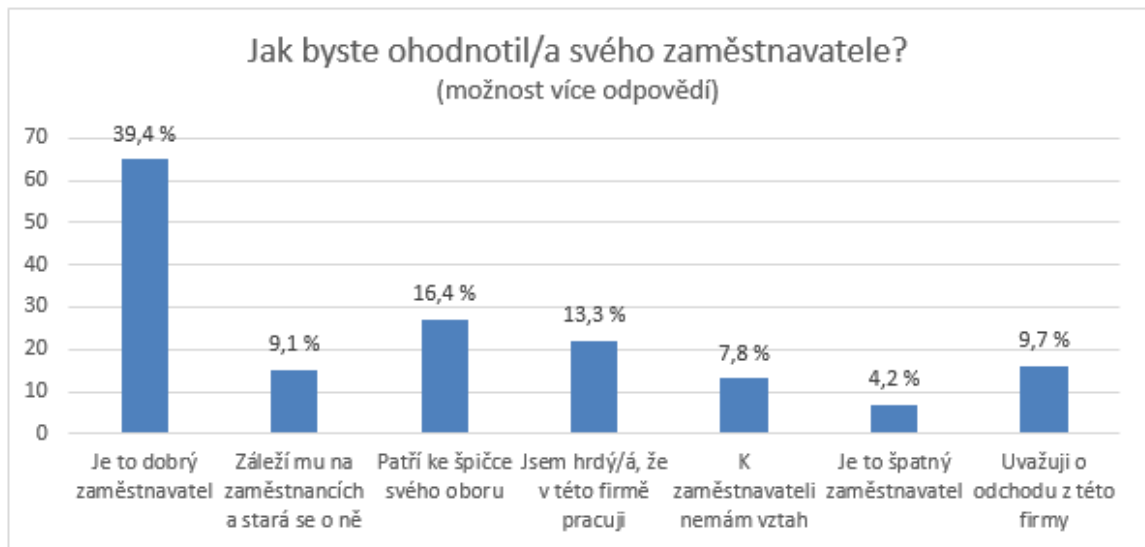
Dotazníku se zúčastnilo 54,9 % mužů a 45,1 % žen. Žádnému z respondentů, který vyplnil dotazník, nebylo méně než 20 let. V rozmezí 20 – 29 let bylo 53,9 % dotazovaných, v rozmezí 30 – 39 let pak 36,3 % účastníků průzkumu, ve věku 40 – 49 let odpovědělo 7,8 % zaměstnanců a pouhá 2 % dotazovaných byla starších 50 let. Toto ukazuje, že do firmy jsou zaměstnáváni především mladí lidé, kteří se zajímají o online prostředí. I když zaměstnanec např. pracuje pro non-it segment, jako produktový specialista, stále musí pracovat v online prostředí s informačními technologiemi.

Ze všech dotazovaných mělo 51,5 % vysokoškolské vzdělání, 44,6 % středoškolské vzdělání s maturitou, 3 % respondentů byla vyučena a 1 % dotazovaných mělo základní vzdělání. Ohledně faktoru, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují, se 28,4 % vyjádřilo – rok a méně, 43,1 % dotazovaných pracují ve firmě 1 – 3 roky a déle než tři roky pracuje ve firmě 28,4 % respondentů.

Rozdělení podle oborů vyšlo následně: 31,4 % respondentů pracuje v oboru Sales (tedy obchod), 21,6 % pracuje v IT, 14,7 % dotazovaných pracuje v marketingu, 10,8 % v oboru Customer care (Péče o zákazníka), 5,9 % v oboru finance, 3,9 % působí na HR a stejný počet dotazovaných v logistice. Z ostatních oborů jako: Produkt a Projekt odpovědělo na dotazník méně než 3 % dotazovaných.

9.1.2 Hodnocení zaměstnavatele (spokojenosti a informovanosti)

Cílem této části dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců, jejich názor na zaměstnavatele a do jaké míry jsou informováni v různých oblastech firmy.



Graf 1 – Hodnocení zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci hodnotí zaměstnavatele Internet Mall pozitivně. Ze všech reakcí je 78,2 % pozitivních. Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď, že je to dobrý zaměstnavatel, druhou nejčastější odpovědí bylo „patří ke špičce svého oboru“ a na třetím místě odpověď „jsem hrdý/á, že v této firmě pracuji“, dále 9,1 % dotazovaných uvádí, že zaměstnavateli záleží na zaměstnancích a stará se o ně. 7,8 % dotazovaných uvedlo, že k zaměstnavateli nemá vztah. Jako špatného zaměstnavatele hodnotí Mall 4,2 % respondentů a 9,7 % uvažuje o odchodu z této firmy.

Prostřednictvím kontingenčních tabulek jsem dále zjistila informaci, že 50 % zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu z firmy, jsou ve firmě 1 – 3 roky. Dále 33 % pracuje ve firmě déle než 3 roky a nejméně zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu z firmy, zde pracují méně než rok. Nejvíce zaměstnanců, tedy 33 %, kteří uvažují o odchodu, je z oboru marketing. Další oddělení nemají výraznější výkyv a chce odejít vždy maximálně jeden pracovník z oboru.

Druhá otázka ohledně spokojenosti ve firmě zněla: „Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ve firmě?“ a možnosti odpovědí byly: velmi spokojený/á, spíše spokojený/á, spíše nespokojený/á a velmi nespokojený/á. Faktory, které zaměstnanci společnosti hodnotili byly:

- Pracovní prostředí (budova, vybavení atd.)
- Pracovní kolektiv
- Přímý nadřízený
- Management firmy
- Náplň práce
- Organizace pracovní doby (příchody, odchody, pauzy, homeoffice, apod.)
- Zaměstnanecké výhody a bonusy
- Možnost povýšení

(Graf – příloha P IV)

S pracovním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni – 29 % dotazovaných uvedlo odpověď „velmi spokojený/á“, dále 57 % je spíše spokojeno, 11 % spíše nespokojeno a 3 % pracovníků je velmi nespokojeno s pracovním prostředím.

Pracovní kolektiv dosáhl mezi všemi faktory nejlepšího hodnocení. Velmi spokojeno je s ním 55 % pracovníků, 40 % spíše spokojeno, pouhých 5 % spíše nespokojeno a variantu „velmi nespokojený/á“ neuvedl žádný zaměstnanec společnosti.

Ohledně přímého nadřízeného se také většina dotazovaných vyjádřila pozitivně – 37 % je s přímým nadřízeným velmi spokojeno, 44 % spíše spokojeno, 11 % pak spíše nespokojeno a 8 % velmi nespokojeno.

Co se týče managementu firmy je nejvíce respondentů spíše spokojeno, tj 50 %, dále je pak spíše nespokojeno 33 % zaměstnanců, velmi spokojeno s managementem firmy je pouze 8 % a velmi nespokojeno 7 % dotazovaných.

S náplní práce je spokojeno 93 % zaměstnanců, z čehož 60 % je spíše spokojeno a 33 % velmi spokojeno. Pouhých 9 % je spíše nespokojeno s náplní práce a variantu „velmi nespokojený/á“ neuvedl žádný pracovník společnosti.

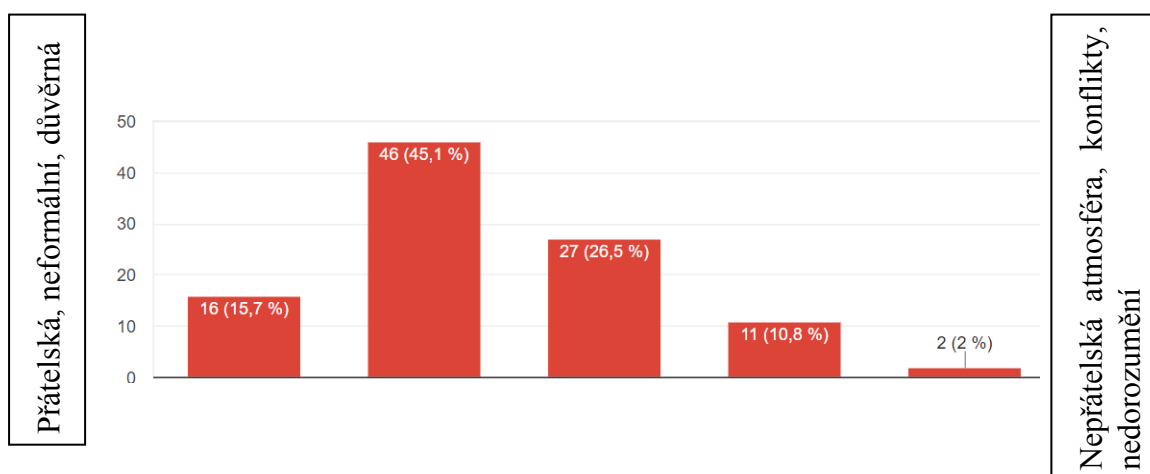
Ohledně organizace pracovní doby (příchodů, odchodů, pauz, možnosti homeoffice, apod.) je také většina zaměstnanců spokojena. 52 % uvádí možnost „velmi spokojený/á“, 37 % „spíše spokojený/á“, 10 % sdělilo „spíše nespokojený/á“ a jen 1 % zaměstnanců je velmi nespokojený/á s možnostmi organizace pracovní doby.

Na otázku spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a bonusy odpovědělo nejvíce respondentů, že je spíše spokojeno, tj 49 % dotazovaných, velmi spokojeno je 23 %, spíše nespokojeno 25 % a velmi nespokojena jsou 3 % respondentů.

S možností povýšení ve společnosti je spíše spokojeno 54 % zaměstnanců, dalších 27 % je spíše nespokojeno, 10 % je velmi spokojeno a 9 % velmi nespokojeno.

Zaměstnanci jsou s většinou faktorů spokojeni. U všech kritérií je vždy převaha odpovědí „velmi spokojený/á“ či „spíše spokojený/á“. Největší spokojenost panuje v oblastech: pracovní kolektiv, organizace pracovní doby či náplň práce. Naopak nejnižší hodnocení spokojenosti mají faktory: management firmy a možnosti povýšení, těmto kritériím se bude tato práce ještě dále věnovat.

Další otázka zněla: „**Jak byste charakterizoval/a atmosféru ve firmě?**“. Tato otázka byla škálovací (míra škály 1 – 5). Na jedné straně byla tedy varianta „přátelská, neformální a důvěrná atmosféra“ a na straně druhé „převažuje nepřátelská atmosféra, konflikty a nedorozumění“.



Graf 2 – Charakteristika atmosféry ve firmě

Zdroj: Google Forms

K možnosti přátelské, neformální a důvěrné atmosféry se přiklání 60 % zaměstnanců, dalších 27 % zvolilo atmosféru jako neutrální a k variantě nepřátelské atmosféry s konflikty a nedorozuměními se přiklání 13 % dotazovaných.

Na další otázku: „**Jak dobře jste informován/a o následujících oblastech firmy?**“ respondenti odpovídali následovně.

	velmi dobře informován/a	spíše informován/a	Spíše neinformován/a	Velmi špatně informován/a	nemám žádné informace/ nezajímá mě to
Dlouhodobé cíle, vize a strategie společnosti	7 %	23 %	35 %	30 %	5 %
Každodenní dění ve firmě	3 %	38 %	39 %	17 %	3 %
Výsledky firmy za uplynulé období	11 %	28 %	29 %	25 %	7 %
Chystané změny	3 %	20 %	24 %	41 %	12 %

Tabulka I - Informovanost ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti dlouhodobých cílů, vize a strategie společnosti je velmi dobře informováno pouhých 7 % zaměstnanců, spíše informováno je 23 %, spíše neinformováno 35 % a velmi špatně informováno je 30 % zaměstnanců firmy. Zbýlých 5 % zaměstnanců nemá ohledně cílů, vize a strategie společnosti žádné informace nebo je tato oblast vůbec nezajímá. Informovanost ve společnosti v této oblasti je velmi špatná a bude jí věnován prostor v projektové části práce.

O každodenním dění ve firmě jsou velmi dobře informovány 3 % zaměstnanců, dalších 38 % je spíše informováno, o procento více, tedy 39 % dotazovaných uvedlo, že je spíše neinformováno, 17 % velmi špatně informováno a 3 % respondentů nemá žádné informace nebo se o oblast každodenního dění ve firmě nezajímá.

Ze čtyř zkoumaných oblastí vyšla oblast „výsledky firmy za uplynulé období“ jako ta, o které jsou zaměstnanci informováni nejlépe. Výsledky získávají zaměstnanci jak od svého přímého nadřízeného, tak každý den prostřednictvím rozesílaného e-mailu, který podává aktuální statistiky ohledně firemních výsledků a srovnání obrátu: loňského roku, tohoto roku, cíle a procentuální srovnání tohoto roku vs obrátové cíle. 11 % respondentů uvedlo, že jsou velmi dobře informováni ohledně výsledků firmy za uplynulé období, spíše informováno je 28 % dotazovaných, 29 % je spíše neinformováno, 25 % označilo možnost „velmi špatně informován/a“ a 7 % zaměstnanců nemá žádné informace nebo se o výsledky nezajímá.

Poslední oblastí jsou chystané změny ve společnosti. Pouhá 3 % respondentů jsou velmi dobře informován/a, dalších 20 % je spíše informováno, 24 % spíše neinformováno a poměrně vysoké procento respondentů – 41 % uvedlo, že je velmi špatně informováno o chystaných změnách. 12 % dotazovaných pak nemá žádné informace nebo se změny nezajímá.

Informovanost ve firmě obecně není na dobré úrovni. Většina respondentů odpovídala, že je spíše špatně informována nebo je informována velmi špatně. Přitom výše zmíněné oblasti společnosti jsou pro fungování společnosti a motivaci zaměstnanců velmi důležité. V projektové části bude tedy také věnována pozornost této problematice.

Další otázka se ptala, jaký je názor respondenta na cíle a vize společnosti. 42,6 % respondentů uvedlo, že cíle a vize společnosti nezná, 35,7 % dotazovaných je považuje za dobré, 17,4 % se s nimi ztotožňuje, 4,3 % se s nimi neztotožňuje a možnost „považuji je za špatné“ nevybral žádný respondent.

Výsledek ukazuje, že cíle a vize společnosti jsou dobře nastavené a řada zaměstnanců se s nimi také ztotožňuje, ale opět velké množství zaměstnanců není o vizích a cílech společnosti informováno a seznámeno s nimi.

9.1.3 Rozvoj a vzdělávání ve firmě

Další část dotazníku se zabývala rozvojem a vzděláváním pracovníků ve společnosti. Firma nabízí několik možností k rozvoji a vzdělávání. První otázka se týkala toho, zda zaměstnanci ví, že Internet Mall tyto možnosti nabízí.

Nabízí firma příležitosti k rozvoji a vzdělávání?

102 odpovědí



Graf 3 – Příležitosti k rozvoji a vzdělávání

Zdroj: Google Forms

Nejčastější odpovědí, kterou označilo 42,2 % respondentů je, že zaměstnanci ví, že společnost příležitosti k rozvoji a vzdělávání nabízí, ale nezná jejich detaily. 23,5 % pak označilo variantu „asi ano, slyšel/a jsem o tom“, 18,6 % respondentů ví, že takové možnosti jsou a jsou nich dobře informováni a 15,7 % zaměstnanců neví o tom, že by společnost příležitosti k rozvoji a vzdělávání podporovala.

Navazující otázka, na kterou se dostali jen respondenti, kteří odpověděli, že o těchto aktivitách ví, se ptala, zda některou z těchto příležitostí respondent využívá. Z celkového počtu 86 respondentů, kteří jsou o aktivitách informováni nebo o nich slyšeli, jich využívá 40,7 % dotazovaných. Ti byli dále přesměrováni na otázku „Jak jste s aktivitami rozvoje a vzdělávání spokojen/a?“. 65,7 % zaměstnanců zvolilo odpověď „spokojen/a“, dalších 17,1 % jsou velmi spokojeni, 14,3 % označili variantu „nespokojen“ a 2,9 % „velmi nespokojen“.

Respondenti, kteří uvedli, že příležitostí k rozvoji nevyužívají, byli přesměrováni na otázku, proč jich nevyužívají. 47 % z nich uvedlo „nemám o nich přehled/neznám je“, dalším nejčastějším důvodem, který uvedlo 28,8 % dotazovaných bylo, že není v nabídce aktivita, o kterou by měli zájem, odpovědí na třetím místě s 18,2 % byla „nemám na aktivity čas“. Další možnosti odpovědí vybral vždy pouze jeden respondent, jednalo se o reakce jako: nemám po zkušební době (tudíž ještě nemohu využívat) nebo nepotřebuji se dále vzdělávat.

9.1.4 Komunikační nástroje a jejich využití

Další kapitola dotazníkového šetření se týkala komunikačních nástrojů, jejich oblíbenosti a uplatnění. Nejprve byla respondentům položena otázka ohledně toho, jak rádi využívají jednotlivé nástroje.

Uveďte oblíbenost jednotlivých interních nástrojů:

	Velmi rád/a tuto formu komunikace používám	Příjemná forma komunikace	Nepříjemná forma komunikace	Velmi nerad/a používám tuto formu komunikace	Nepoužívám tento nástroj
Telefon	37 %	42 %	8 %	5 %	8 %
E-mail	33 %	55 %	10 %	2 %	0 %
Firemní intranet	2 %	28 %	24 %	14 %	32 %
Týmové porady	20 %	53 %	10 %	7 %	10 %
Osobní jednání	55 %	38 %	3 %	3 %	1 %
Firemní dokumenty	4 %	34 %	29 %	19 %	14 %
Microsoft Teams	14 %	29 %	16 %	17 %	24 %
Yammer	17 %	39 %	13 %	15 %	16 %
Skype for Business	28 %	29 %	10 %	9 %	24 %
Skype	21 %	20 %	6 %	9 %	45 %

Tabulka II – Oblíbenost interních nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti zvolili jako nejoblíbenější formu interní komunikace osobní jednání. V tomto případě odpovědělo 55 % respondentů, že tuto formu komunikace používají velmi rádi a dalších 38 % uvedlo, že je to pro ně příjemná forma komunikace, pouhé 1 % osobní jednání nevyužívá.

Dalším preferovaným nástrojem komunikace je e-mail, který velmi rádo používá 33 % zaměstnanců, jako příjemnou komunikaci ho shledává 55 %, jako nepříjemnou komunikaci označilo e-mail 10 % dotazovaných a variantu „velmi nerad/a používám tuto formu komunikace“ označila pouhá 2 %. E-mail je také jediným komunikačním nástrojem, který žádný respondent neoznačil variantou „nepoužívám tento nástroj“.

Svémi výsledky se mezi oblíbené formy komunikace zařadil také telefon, který dostal 79 % pozitivního hodnocení a týmové porady, které za oblíbené zvolilo 73 % zaměstnanců. Skype for Business ohodnotilo pozitivně 57 % respondentů, ale 24 % jej také označilo jako „nepoužívám tento nástroj“. Sociální síť Yammer používá 17 % pracovníků velmi rádo, 39 % jej označuje jako příjemnou komunikaci, 13 % označuje jako nepříjemnou komunikaci, 15 % respondentů používá tuto síť velmi nerado a 16 % Yammer nevyužívá vůbec.

Nejméně používaným nástrojem je Skype, který nevyužívá 45 % zaměstnanců. Microsoft Teams jako poměrně nový komunikační nástroj ve firmě dopadl poněkud kontroverzně. 43 % dotazovaných používá program rádo a hodnotí ho jako příjemnou formu komunikace, 33 % respondentů jej hodnotí naopak jako nepříjemnou formu komunikace a ostatních 24 % zaměstnanců tento nástroj nepoužívá.

Jako nejméně oblíbené formy komunikace dopadly firemní dokumenty a firemní intranet. 32 % respondentů firemní intranet vůbec nevyužívá a 38 % jej hodnotí negativně. Firemní dokumenty pak nevyužívá 14 % dotazovaných, 48 % je označuje jako nepříjemnou formu komunikace či je používá velmi nerado, 34 % je označuje za příjemnou formu komunikace a pouhá 4 % využívá firemní dokumenty velmi ráda.

Další otázka se týkala stejných interních nástrojů, ale ptala se na intenzitu, tedy jak často tyto nástroje zaměstnanci používají.

Jak často využíváte jednotlivých interních nástrojů?

	Několikrát denně	Cca 2-5x za týden	Cca 1-4x za měsíc	Párkrát do roka	Méně často
Telefon	63 %	15 %	6 %	8 %	8 %
E-mail	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Firemní intranet	14 %	19 %	27 %	15 %	25 %
Týmové porady	12 %	44 %	32 %	6 %	6 %
Osobní jednání	68 %	19 %	3 %	8 %	2 %
Firemní dokumenty	17 %	19 %	31 %	17 %	17 %
Microsoft Teams	41 %	13 %	11 %	6 %	29 %
Yammer	22 %	30 %	21 %	11 %	16 %
Skype for Business	34 %	23 %	12 %	2 %	29 %
Skype	18 %	12 %	9 %	6 %	55 %

Tabulka III – Intenzita využívání interních nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejintenzivněji využívaný nástroj dopadl jasně e-mail. Na otázku, jak často ho zaměstnanci využívají, odpovědělo 100 % dotazovaných „několikrát denně“. E-mail je tedy nejvyužívanějším nástrojem ve firmě, prostřednictvím kterého zaměstnanci také velmi rádi komunikují.

Druhou nejčastější formou interní komunikace jsou osobní jednání. Několikrát denně takto komunikuje 68 % zaměstnanců. Telefon několikrát denně využívá 63 % respondentů. I když Microsoft Teams nepatřil mezi nejoblíbenější nástroje, denně prostřednictvím něj komunikuje 41 % a dalších 13 % 2 až 5krát týdně.

Yammer využívá 22 % respondentů každý den, 30 % pak 2 až 5krát týdně, 21 % cca 1 až 4krát za měsíc, 11 % jen párkrát do roka a 16 % jej nevyužívá vůbec.

Verze Skype for Business je ve společnosti využívanější než Skype. Skype využívá denně 18 % respondentů a 55 % jej využívá jednou za rok a méně. Skype for Business denně využívá 34 % oslovených a 29 % jej využívá jednou za rok a méně.

Firemní intranet, který výše vyšel jako velmi málo oblíbený je také mezi zaměstnanci málo používaný. Pouhých 14 % s ním pracuje denně, 19 % pak 1 až 5krát týdně, 27 % 1 až 4krát za měsíc, 15 % párkrát do roka a čtvrtina zaměstnanců jej používá méně než jednou do roka. Firemní dokumenty jsou na tom velmi podobně jako firemní intranet – denně s nimi pracuje o 3 % zaměstnanců víc, tedy 17 % a totožných 19 % pak 1 až 5krát týdně, 31 % 1 až 4krát za měsíc, 17 % párkrát do roka a 17 % s nimi pracuje méně než jednou do roka.

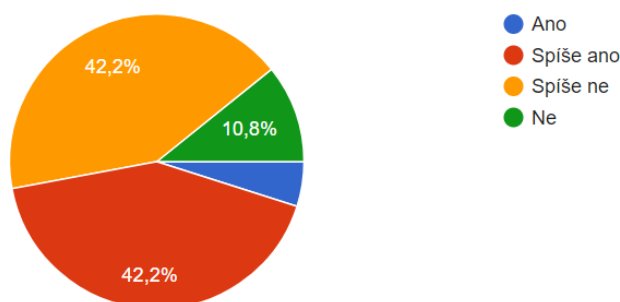
Z těchto výsledků je patrné, že nástroje, které jsou nejvyužívanější, jsou také nejoblíbenějšími, jako osobní jednání, telefon a e-mail. Zaměstnanci tedy nejsou tlačeni denně využívat nástroje, které jsou jim nepříjemné. Komunikace je ale také velmi roztržštěná do velkého množství komunikačních nástrojů a programů.

Dále následovala otázka, zda by respondenti uvítali ještě nějaké další komunikační nástroje ve firmě. 90,2 % odpovědělo, že žádné další nástroje již nechce, zbylých 9,8 % by ještě další komunikační nástroj uvítalo.

Ohledně celkové spokojenosti s komunikací uvnitř firmy, informuje další část dotazníku.

Jste spokojen/a s komunikací uvnitř firmy?

102 odpovědí



Graf 4 - Spokojenost s komunikací uvnitř firmy

Zdroj: Google Forms

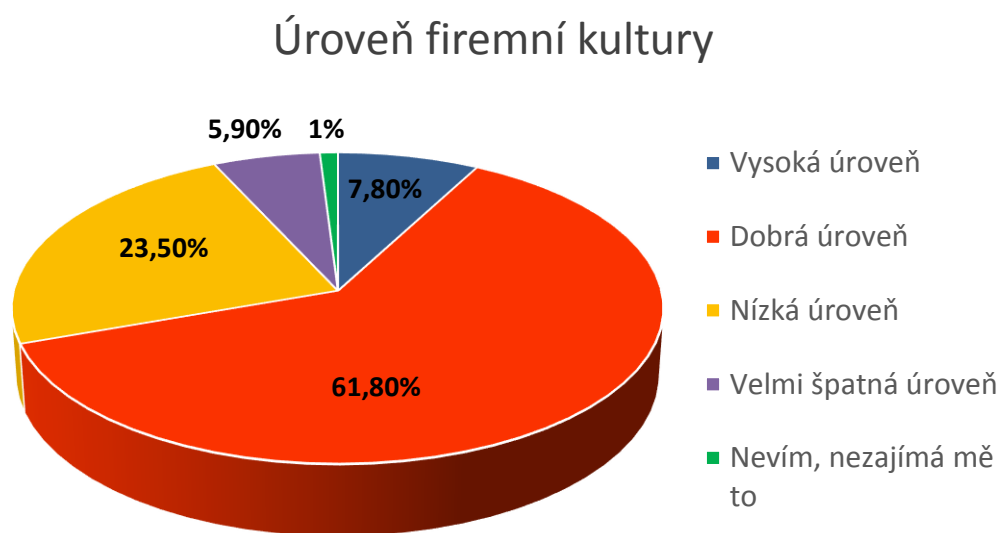
Spokojenost s komunikací uvnitř firmy není ideální. 42,2 % respondentů je spíše spokojeno a stejný počet uvedl, že je spíše nespokojen. 10,8 % dotazovaných je s komunikací nespokojeno a pouhých 4,9 % zaměstnanců je spokojeno s komunikací uvnitř společnosti.

Dále následovala dobrovolná otevřená otázka, kde mohli dotazovaní sdělit, co se jim na firemní komunikaci líbí. Nejčastěji zazněla odpověď: neformálnost komunikace, přátelská atmosféra a tykání. Tři respondenti také uvedli jako přednost podnikovou sociální síť Yammer.

V další sekci byly respondenti tázáni, co by chtěli na firemní komunikaci změnit. Zaměstnanci zde zmiňovali např. neinformovanost od managementu oficiální cestou o velkých rozhodnutích ve firmě, plánech a vizích, dále to, že některá komunikace probíhá pouze v anglickém jazyce, a ne všichni zaměstnanci jsou schopni zcela porozumět, bylo také zmíněno, že ve firmě se komunikuje příliš mnoha nástroji a měly by se určit ty hlavní a nejdůležitější. Posledním vícekrát zmíněným nedostatkem, byla komunikace změn ve firmě a informace o odcházejících zaměstnancích a představování nových zaměstnanců.

9.1.5 Firemní kultura

Následující část zkoumala firemní kulturu. První otázka na oblast firemní kultury zněla: „Firemní kultura zahrnuje atmosféru ve firmě, vztahy mezi zaměstnanci, zvyklosti, hodnoty, pracovní normy apod. Je to soubor hodnot, podle kterých se společnost chová ke všem svým partnerům a zaměstnancům. Jak byste charakterizoval/a úroveň firemní kultury Internet Mall?“



Graf 5 – Úroveň firemní kultury

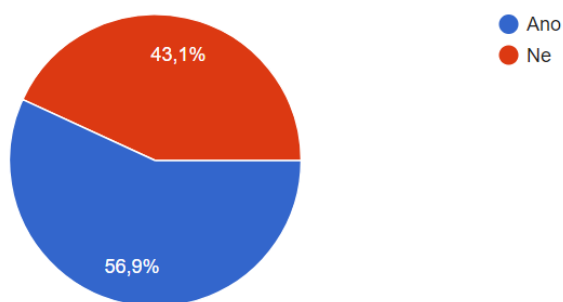
Zdroj: Vlastní zpracování

Internet Mall má dobrou úroveň firemní kultury uvedlo 61,8 % respondentů, jako nízkou úroveň označuje firemní kulturu 23,5 % dotazovaných, dalších 7,8 % ji vnímá na vysoké úrovni, 5,9 % respondentů označuje firemní kulturu jako velmi špatnou a 1 % respondentů neví nebo se nezajímá.

Další dvě otázky ohledně firemní kultury byly dichotomické a týkaly se mimopracovních setkání a toho, do jaké míry společnost tato setkání podporuje. Nejprve zazněla otázka, zda podle respondentů firma podporuje mimopracovní setkávání zaměstnanců.

Podporuje podle vás firma formální mimopracovní setkávání zaměstnanců (firemní večírky, oceňování atd.)?

102 odpovědí



Graf 6 – Podpora formálních mimopracovních setkávání zaměstnanců

Zdroj: Google Forms

Názor, že společnost podporuje formální mimopracovní setkávání zaměstnanců (jako firemní večírky, oceňování, předávání cen „Respekt a inovace“) vylovovalo 56,9 % respondentů. Ostatních 43,1 % dotazovaných uvádí, že firma tato formální setkávání nepodporuje.

Navazující otázka se týkala neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců, jako např. sportovních akcí, kultury, neformálních večerí apod. Podle odpovědí respondentů firma podporuje více formální mimopracovní setkávání než neformální. Neformální setkávání firma podporuje podle 47,1 % dotazovaných zaměstnanců, dalších 52,9 % uvádí, že společnost Internet Mall tyto příležitosti nepodporuje. (Graf – příloha P V)

9.2 Shrnutí výsledků analýzy ve firmě Internet Mall

Cílem průzkumného šetření bylo zhodnotit, zda je stávající mix interních komunikačních nástrojů dobře nastaven a prověřit spokojenost zaměstnanců s využívanými prostředky s vazbou na firemní kulturu.

Hodnocení zaměstnavatele Internet Mall jako takového dopadlo pozitivně – zaměstnanci jej vnímají jako dobrého zaměstnavatele, který patří ke špičce ve svém oboru a jsou hrdí, že v této firmě pracují. Spokojenost panuje především v ohledu pracovního kolektivu, organizace pracovní doby, náplně práce či pracovního prostředí. Zaměstnanci také chválí dobrou, neformální a přátelskou atmosféru ve firmě a tykání, které je jim prezentováno jako část firemní kultury hned při prvním pracovním dni. Velkým plusem je také to, že nástroje, které jsou ve firmě oblíbené, jsou také ty, které jsou nejčastěji využívány.

I když s nástroji komunikace jsou zaměstnanci spokojeni, nespokojenost panuje ohledně informací samotných. Respondenti se vyjádřili, že jim chybí komunikace od managementu, především ohledně chystaných změn a strategií společnosti. Toto se také projevuje na faktu, že většina zaměstnanců nezná cíle a vize společnosti. Z šetření vyšlo, že pokud zaměstnanci cíle a vize znají, považují je většinou za dobré nebo se s nimi dokonce ztotožňují. Téměř polovina pracovníků společnosti ale tyto důležité faktory vůbec nezná. Proto i když využívané nástroje firemní komunikace dostaly dobré hodnocení, spokojenost s komunikací uvnitř firmy tak dobrá není. Zaměstnancům chybí základní informace o dění ve firmě a jejích plánech do budoucna. Cíle, vize a poslání společnosti jsou novým zaměstnancům prezentovány na vstupním školení, ale následně se s nimi již zaměstnanec neseťká. I když prostředků interní komunikace je ve firmě hodně, tato složka není přímo podpořena žádným kanálem. Jeden z respondentů při kvalitativním dotazování také poukázal na to, že software komunikačních nástrojů je pořádku, ale hardware společnosti – tedy telefony, myši a klávesnice, jsou často ve špatném stavu.

Slabé výsledky společnosti výzkum ukázal v oblasti rozvoje a vzdělávání. Také v této sféře panuje neinformovanost, zaměstnanci často neví, že firma takové příležitosti nabízí nebo nezná jejich detaily. Pokud ovšem zaměstnanec již aktivit využívá, je s nimi spokojen. Zde je opět příležitost v lepší komunikaci samotné oblasti a dále v rozšíření nabídky aktivit k rozvoji a vzdělávání.

Jak tvrdí teorie *Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací*. Tyto dvě oblasti se navzájem ovlivňují a utvářejí jedna druhou. Ve společnosti Internet Mall můžeme spolupráci těchto dvou rovin pozorovat např. na neformálnosti firemní kultury – ve firmě je nastavené tykání, panuje tedy neformální atmosféra, zaměstnanci nemají stanovené žádné uniformy či dress code. Tuto neformálnost odrazí podniková sociální síť Yammer, kde probíhá mezi zaměstnanci neformální komunika-

ce, vytváří se různé volnočasové skupiny a zaměstnanci sem píší názory na aktuální témata apod.

9.3 SWOT analýza vnitřního prostředí firmy

V následující tabulce jsou shrnuty poznatky z realizovaného šetření. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti Internet Mall a možné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
➤ spokojenost zaměstnanců s organizací pracovní doby, zaměstnaneckými bonusy, přímým nadřízeným a náplní práce	➤ neinformovanost a neznalost zaměstnanců ohledně strategie, cílů, vize a chystaných změn ve společnosti
➤ přátelská atmosféra a tykání	➤ absence komunikace managementu
➤ dobré hodnocení a image firmy v očích zaměstnanců	➤ omezené možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
➤ široký mix komunikačních nástrojů a oblíbenost nejvyužívanějších nástrojů	➤ nejasná definice hlavních (důležitých) komunikačních nástrojů
➤ silná pozice společnosti na trhu	➤ absence zpětné vazby
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
➤ rozšíření aktivit pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	➤ obtíže s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců především v oboru IT
➤ koučink zaměstnanců a zpětná vazba	➤ kybernetické útoky
➤ vytvoření postupu pro komunikaci od managementu k zaměstnancům	➤ sílící konkurence na online trhu
➤ zvyšování informovanosti zaměstnanců o strategii, cílech a vizi společnosti a zvyšovat tak loajalitu zaměstnanců k firmě	➤ příchod směrnic GDPR (snížení počtu oslovených zákazníků) a možnost propadu prodejů

Tabulka IV – SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti patří spokojenost zaměstnanců s organizací pracovní doby, přímým nadřízeným, zaměstnaneckými bonusy, náplní práce, dále s přátelskou atmosférou a tykáním mezi zaměstnanci firmy. Internet Mall má také dobré hodnocení a image v očích zaměstnanců, široký mix komunikačních nástrojů, které jsou mezi zaměstnanci oblíbené a silnou pozici na trhu. Společnost má tedy spoustu kvalitních motivačních faktorů a důležitých aspektů pro správné fungování interních PR.

Slabou stránkou společnosti je neinformovanost a neznalost zaměstnanců ohledně strategie, cílů, vize a chystaných změn ve společnosti, dále absence komunikace od managementu směrem k zaměstnancům a absence zpětné vazby. Zaměstnancům tedy chybí základní informace o aspektech, které mohou následně budovat vztah zaměstnance k firmě a jeho loajalitu. Společnost má omezené možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a nejasně určené prioritní komunikační nástroje.

Mezi příležitosti společnosti patří rozšíření aktivit pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jejich koučink a poskytování zpětné vazby. Dále vytvoření postupu pro komunikaci od managementu k zaměstnancům a zvyšování jejich informovanosti o strategii, cílech a vizi společnosti a tím postupně zvyšovat loajalitu zaměstnanců k firmě.

Hrozbou Internetu Mall je komplikované hledání kvalifikovaných zaměstnanců, a to především v oboru IT. Dále možnost kybernetického útoku, sílící konkurence na online trhu a rozsáhlý vstup společnosti Amazon na český trh. I když tato společnost již na trhu je, nabízí a zpřístupňuje pouze své německé stránky Amazon.de, které překládá do češtiny. Hrozbou je také příchod směrnic GDPR, které vstoupí v účinnost od 25. května 2018 a upravují rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru. Může tedy klesnout počet adres v databázi společnosti, snížit se počet rozposílaných newsletterů či kampaňových SMS a směrnice mohou mít vliv na konečný obrat společnosti.

9.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

V teoretické části byly vymezeny výzkumné otázky, které budou nyní vyhodnoceny:

VO1: Vede současná interní komunikace ve vybrané společnosti ke sdílení firemních hodnot zaměstnanci a k vytvoření pozitivních postojů a loajality k firmě?

Výsledky provedené analýzy ukázaly silné stránky i slabiny interní komunikace společnosti Internet Mall. Silnou stránkou je nastavený komunikační mix, který obsahuje jak formální nástroje (jako e-mail), tak neformální interní nástroje jako Yammer. Interní komunikace ale nevyužívá svého potenciálu, kterého by mohla dosáhnout k dosažení pozitivních postojů a loajality zaměstnanců k firmě. Ve společnosti jasně chybí informace ohledně cílů, strategie, vize společnosti, velkých firemních změn, ale také informace ohledně nových a odcházejících zaměstnanců.

VO2: Je společnost dobrým zaměstnavatelem v rámci rozvoje a vzdělávání pracovníků?

Zaměstnanci, kteří aktivity v rámci rozvoje a vzdělávání navštěvují, je hodnotí jako dobré a kvalitní. Bohužel společnost nenabízí příliš velkou nabídku aktivit či workshopů. Také mají o aktivitách zaměstnanci málo informací nebo o nich neví vůbec, a proto je nevyužívají. Společnost by se v tomto ohledu tedy měla ještě posunout dále a nabízet zaměstnancům větší různorodost aktivit a také o nich zaměstnance příslušně informovat.

VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem interní komunikace ve firmě?

Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací uvnitř týmu, mezi zaměstnanci samotnými a také většinou s komunikací přímého nadřízeného. Nejsou však spokojeni s celkovou komunikací managementu ohledně chystaných změn, každodenního dění ve firmě, cílů, vize či strategie společnosti i výsledků firmy za uplynulé období. Zaměstnanci ví většinu informací pouze od přímého nadřízeného nebo ve svém oboru, ale nikoli celistvé výsledky firmy. Zaměstnanci by také uvítali poslední informace ohledně nových zaměstnanců a těch, kteří z firmy odchází.

10 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Účelem praktické části bylo nejprve získat vhodná data pro analýzu interní komunikace společnosti Internet Mall, která byla dále použita pro zhodnocení komunikačního mixu interních PR. Cílem bylo také zjistit, jak zaměstnanci vnímají nastavenou interní komunikaci, komunikační kanály a s jakou oblibou kanály využívají. Dílčím cílem bylo také zjistit, zda současná interní komunikace vede ke sdílení firemních hodnot a zda jsou zaměstnanci dobře informováni o cílech a vizích svého zaměstnavatele.

Výsledkem praktické části je identifikace slabých stránek ve sféře interní komunikace a firemní kultury ve společnosti Internet Mall.

Výše zjištěné skutečnosti jsou východiskem pro následující projektovou část této práce, která se bude věnovat návrhům pro zlepšení současného stavu ve zkoumané firmě.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT: NÁVRH KONCEPCE EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE S VAZBOU NA FIREMNÍ KULTURU

Cílem projektové části této diplomové práce je využití poznatků z průzkumného šetření a vytvoření návrhu pro zefektivnění současné koncepce interní komunikace v návaznosti na firemní kulturu při aplikování nástrojů interních PR společnosti Internet Mall.

11.1 Návrh koncepce pro zefektivnění interní komunikace prostřednictvím aplikování nástrojů interních PR

Tento díl práce bude věnován návrhu pro zefektivnění současné úrovně interní komunikace ve společnosti Internet Mall. Může být prvotním návodem, jak odbourat některé z negativních a zaostávajících složek v interní komunikaci společnosti, jakým způsobem pomoci motivovat zaměstnance a budovat důvěru a loajalitu pracovníků ke svému zaměstnavateli.

11.1.1 Cíle, vize, mise a strategie společnosti Internet Mall

Cílem firmy označujeme racionální konkrétní poslání, které ukazuje směr společnosti a popisuje žádoucí stav. Vize společnosti představuje určitý obraz o budoucím stavu firmy s emocionálním zabarvením. Mise (nebo také poslání společnosti) je důvod existence společnosti a její záměr. Strategie je postup či plán, který integruje stěžejní cíle organizace.

Je velmi důležité, aby se vedení firmy shodlo na cílech, misi a vizi společnosti a aby tyto faktory také byly schopni přenést na nižší úrovně vedení a všechny své zaměstnance. Cíle, vize a mise umožňují zaměstnancům se lépe ztotožnit se společností, podávat lepší pracovní výkony a být vůči firmě loajální.

Zaměstnanci se v průzkumu jasně vyjádřili, že cíle, vize, mise ani strategii firmy většinou neznají. Tyto důležité faktory společnosti by jim tedy měly být jasně vysvětleny a sděleny a následně také připomínány. Sdělit a vysvětlit by se cíle, vize a mise měly hned na vstupním školení tzv. „Nalodění“, kde by jim mělo být věnováno více času.

Dále je pak připomínat v televizích, které jsou umístěny v kuchyňkách. Zde běží většinou smyčka oznámení, fotek či videa. Do smyčky tedy mohou být zařazeny i cíle, vize, mise a strategie společnosti.

Důležité také je, aby na ně upozorňovali přímo manažeři segmentů. Každý segment má jednou za týden meeting, kde řeší výsledky za svůj obor a další kroky. Proto by na této

schůzce, alespoň jednou za dva měsíce, měl manažer tyto důležité hodnoty firmy připomínat, popř. informovat, jak se je daří plnit, jaký bude další postup atd. Také by bylo vhodné je připojit na závěr e-mailu ohledně změn ve firmě – viz odstavec níže.

Znalost cíle, vize, mise a strategie společnosti může být pro zaměstnance klíčová. Je velmi důležité, aby znali tyto hodnoty, řídili se jimi a v ideálním případě se s nimi ztotožňovali. Komunikační kanály, které jsou pro tyto faktury navrženy, již existují a fungují, tudíž společnost nebude muset investovat žádné velké finanční prostředky navíc a může dosáhnout vyšší loajality zaměstnanců a lepších pracovních výkonů.

11.1.2 Změny ve firmě

Zaměstnanci také poukázali na problém, že neví o odchodech a příchodech nových zaměstnanců do firmy. O odchodu zaměstnance se doví až tehdy, když s ním potřebují něco řešit a nejsou informováni ani o náhradě a na koho se mohou obrátit. Tento problém by mohl vyřešit e-mail, který by byl odesílán přes oddělení HR vždy na začátku měsíce. Byli by jmenováni zaměstnanci, kteří odchází a přesně z jaké pozice odchází, dále by byli vyjmenováni noví zaměstnanci, na jakou pozici nastupují a kontakt, na kterém je mohou zastihnout. K novým zaměstnancům může být také připojena jejich fotka, která je vždy pořízena po skončení úvodního školení nastupujících zaměstnanců. Zpráva by se prostřednictvím e-mailu dostala ke všem zaměstnancům a pracovníkům by byl jasný nový kontakt, na který se mohou obrátit v současné situaci.

Na konci tohoto e-mailu, by byly uvedeny cíle, vize a mise společnosti, jak je popsáno v předcházejícím odstavci.

11.1.3 Komunikace managementu

Komunikace managementu firmy také není na optimální úrovni. Management může komunikovat více skrz manažery oborů – předávat tedy informace jim, ale pohlídat si také to, že manažeři komunikují sdělení do svých týmů. Dalším návrhem je e-mail, který by chodil jednou za čtvrt roku a shrnul by vše důležité – co se chystá ve firmě nového, pochválit, co se za poslední tři měsíce povedlo (ocenění, akce, do kterých se firma zapojila, odkazy na PR články atd.). Sdělení může být psané nebo také formou videa, které by bylo posláno na e-mail a dále vloženo na Yammer.

Zaměstnanci by měli vidět, že management firmy není nedosažitelný, že s nimi komunikuje, oceňuje jejich práci a snaží se je informovat o širším dění ve společnosti.

11.1.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je dalším faktorem, který by společnost mohl posunout dál. Firma nabízí kurzy anglického jazyka a občasně workshopy (cca jednou za čtvrt roku), které se týkají např. time managementu nebo odborná školení o programech, se kterými zaměstnanci pracují (jako je Analyzer).

Firma nepracuje se zaměstnanci zvlášť na jejich individuálním rozvoji, je kladen malý důraz na to, kam by se každý zaměstnanec chtěl ubírat, individualitu jeho potřeb, zpětnou vazbu a rozvoj každého jednotlivého pracovníka.

Kurzy a workshopy

To, že firma nabízí kurzy anglického jazyka je dobré a mělo by být zachováno. Především proto, že ne všichni zaměstnanci ve společnosti mluví česky, a proto se často využívá při schůzkách, jednáních i osobních schůzkách právě anglický jazyk. Dále by společnost měla mít na výběr také z dalšího jazyka, jako např. španělského, francouzského nebo německého, o který také projevíli zaměstnanci zájem v dotazníkovém šetření. Je možné do firmy rozposlat dotazník, kdo by měl zájem studovat jaký jazyk, podle zájmu najít lektora a vytvořit skupinu nebo domluvit individuální hodiny.

Možnosti workshopů jsou za současného stavu také velmi omezené. Skupina Mall Group má spoustu zkušených zaměstnanců a kontaktů, kteří mohou prezentovat a předávat dále své zkušenosti a znalosti, ale společnost Internet Mall této možnosti vůbec nevyužívá. Je zde příležitost workshopů se zajímavými debatami, které by mohly zaměstnance posouvat dál a mít prospěch pro celé fungování společnosti.

Workshopy mohou být pro všechny zaměstnance jako např.: školení time managementu, zpětné vazby, prezentačních dovedností, komunikace apod. Poté přímo navržené pro každý obor, kdy např. obchodní tým by měl školení prodejních schopností, dále marketing workshop ohledně nových trendů v marketingu, možnostech vyhodnocování efektivity jednotlivých komunikačních nástrojů, workshop o sociálních sítích apod. Manažeři segmentů a další vedení by mělo školení ohledně zpětné vazby či vedení lidí.

Osobní rozvoj

Každý zaměstnanec by měl mít individuální plán pro osobní rozvoj. Vždy jednou za půl roku, kdy přímý nadřízený probírá se zaměstnanci ukazatele KPI, by definoval zaměstnanec, v čem by se chtěl posunout, jaké vzdělání by mu při práci pomohlo a v čem má nedo-

statky, se kterými by mu mohla společnost pomoci. Oddělení HR by odpovědi shromáždilo, zjistilo, jaký je zájem o jednotlivé aktivity a naplánovalo workshopy a školení.

Po každém workshopu by měla následovat zpětná vazba, tedy hodnocení aktivity, zda se zaměstnanec nějakým způsobem posunul, zda mu aktivita pomohla, chtěl by pokračování workshopu a podobně.

Návrh komunikace aktivit

Velmi důležitá je také komunikace samotných aktivit. I když není dnes stav rozvoje a vzdělávání ve firmě ideální a nabídka aktivit obsáhlá, aktivity, které firma nyní nabízí se málo komunikují.

Nejprve by se o aktivitách měl zaměstnanec dovědět na úvodním školení „Nalodění“, kde oddělení HR představí aktivity, vysvětlí systém, jak se přihlašovat a zodpoví případné dotazy. Dále by měla existovat aktuální prezentace aktivit, která bude poslána na všechny zaměstnance cca jednou za půl roku a také v případě novinek a změn mezi aktivitami. Také by bylo vhodné vytvořit na Yammeru skupinu „Rozvoj a vzdělávání“, kde by visela aktuální nabídka aktivit, zaměstnanci by se mohli ptát, informovat, dávat si mezi sebou rady a hodnotit kurzy a workshopy.

Formy vzdělávání ve společnosti

Na pracovišti může vzdělávání probíhat různými formami, jako např.:

- After Action Review (AAR) – tato metoda zachycuje a sdílí praktické znalosti z projektů a dílčích úkolů. Po skončení projektu zpracuje zodpovědný zaměstnanec souhrnnou zprávu se všemi informacemi a poznatky a ta je následně elektronicky archivována a ostatním zaměstnancům volně zpřístupněna na internetu. Tato metoda je ve společnosti Internet Mall vhodná pro předávání zkušeností, zejména pak pro nové projekty, upozornění na jejich pozitiva, negativa, příp. co by se dalo při dalším podobném projektu zlepšit.
- Asistování – jedná se většinou o případ, kdy se pracovník připravuje na vyšší a náročnější pozici a učí se od stávajícího zaměstnance na pozici tím, že mu asistuje. Tato metoda je vhodná jak pro nové zaměstnance, tak ty, kteří jsou povýšeni na novou pozici.
- Briefing – tedy krátká, převážně neformální porada členů týmu před zahájením konkrétního projektu či akce. Pro firmu Internet Mall je vhodné využít před

startem kampaní a přizvat na briefing všechny zaměstnance, kteří jsou do ní jakýmkoli způsobem zainteresováni.

- e-Learning – jedná se o elektronické vzdělávání, které umožňuje využívat multimediální obsah, jako např.: prezentace, videa, texty, odkazy, hlasové komentáře, animované sekvence, sdílenou pracovní plochu, testy apod. E-Learning je spíše doplňková forma samostudia. Jelikož má společnost Internet Mall dobré IT vybavení a všichni zaměstnanci mají přístup k PC, internetu a v nutnosti mají k dispozici také IT oddělení firmy, je tato metoda pro zaměstnance také vhodná.
- Konzultování – forma vzdělávání na pracovišti, kdy konzultant poskytuje konzultace dle potřeby pracovníků. Většinou sem patří konzultace s přímým nadřízeným, ať už ad-hoc nebo na domluvené schůzce.
- Koučování – vedení, podporování a vzdělávání zaměstnanců v dlouhodobém měřítku. Koučování může být prováděno interním koučem nebo externím najatým koučem. Kouče by ve společnosti měli mít alespoň vedoucí pracovníci na vyšších pozicích.
- Pracovní porady – setkání, která jsou důležitá v ohledu komunikace, spolupráce a koordinace týmu, ale může se jednat také o metodu vzdělávání, pokud na poradě pracovníci vzdělávají ostatní a předávají důležité rady a informace. Pracovní porady ve společnosti Internet Mall probíhají převážně z důvodu komunikace. Bylo by také dobré sem zařadit složku vzdělávání a předávání rad a informací mezi zaměstnanci.

11.1.5 Formální a neformální mimopracovní setkání

Mimopracovní setkání a aktivity jsou velmi důležitým nástrojem k utváření vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. Společné aktivity posilují vzájemné vztahy, vedou k lepší komunikaci také na pracovišti a pomáhají zvyšovat loajalitu zaměstnanců ke společnosti.

Vzhledem k tomu, že kolektiv ve společnosti je mladý, jsou zde zaměstnanci, kteří se zajímají o technologie a elektroniku, prvním navrhovaným eventem je „Game night“, který by se konal jednou za čtvrt roku. Zúčastnit by se mohli všichni zaměstnanci společnosti, ale především ti, kterým jsou blízké počítačové hry. Jednalo by se o jeden večer, kdy by byl zarezervován prostor (mimo prostory společnosti Internet Mall), kde by se zaměstnanci mohli také občerstvit a vybráno by bylo např. pět nejhranějších PC her. Zaměstnanci by si

nahlásili hry, kterých se chtějí účastnit a vítěz každé hry by dostal cenu. Ti, kteří by nehráli, by mohli podporovat své kolegy nebo se bavit s ostatními, příp. si dát jídlo, pití apod. „Game night“ by pomohla sblížit zaměstnance, kteří spolu ve společnosti ani nepřijdou do styku a rozvíjet neformální vztahy.

Jelikož Internet Mall je oficiálním partnerem Českého olympijského výboru a spolupracuje se sportovci jako Eva Samková nebo Radek Štěpánek, jsou další navrhovanou aktivitou Mall sportovní dny. Může se jednat o tenisový turnaj mezi zaměstnanci, kdy si vítěz zahraje s Radkem Štěpánkem. Dále se zaměstnanci můžou hlásit na trénink s Evou Samkovou nebo každé oddělení složí fotbalový tým a vznikne fotbalový turnaj mezi odděleními. Variant zde může být spousta, lze založit na Yammeru skupinu, kde se zaměstnanci budou hlásit a dávat návrhy na další aktivity. Většina zaměstnanců využívá MultiSport karet, tudíž pravidelně sportuje.

Dalším navrhovaným eventem je prohlídka skladu v Jirnách. Jelikož sklad v Jirnách je jedním z největších a nejvíce technicky vyspělých skladů v celé Evropě, jeho prohlídka může být zajímavým místem jak pro děti, tak pro dospělé. Zaměstnanci by mohli na tento event vzít svou rodinu či přátele. Společnost může zajistit jak dovoz a odvoz až na místo, tak oběd v místní kantýně. Zúčastněným by předem přišla nabídka jídel, ze kterých si mohou zvolit. Se skupinou by vždy šel technický pracovník, který by přednášel o zajímavostech, systému a odpovídal by na dotazy zúčastněných. Tato akce může posílit pozici společnosti jak v očích zaměstnanců, tak jejich rodiny a přátel. Prohlídka by se konala v měsících od března do října, cca jednou za měsíc. Pokud by byl zájem zaměstnanců a jejich blízkých větší, počet prohlídek by se mohl navýšit podle aktuálního počtu zájemců.

11.1.6 Komunikační nástroje interních PR

Ve firmě je spousta komunikačních nástrojů interních PR. Někteří zaměstnanci se v dotazníku vyjádřili, že je nástrojů až příliš, ale není jasně definován jeden hlavní kanál, kterým budou komunikovat všichni zaměstnanci. Bylo by tedy vhodné ve společnosti definovat nástroje, které budou používat všichni zaměstnanci a budou je zapínat každý pracovní den. Také navrhuji zrušit nástroj Skype a automaticky už jej ani neinstalovat do počítačů nově přichozích zaměstnanců a zachovat pouze verzi Skype for Business.

Zaměstnanecká sociální síť Yammer je v myslích zaměstnanců vnímána velmi pozitivně a na to, že je to poměrně nový nástroj komunikace mezi ostatními, je také dost využívána. Yammer je důležitou součástí interních PR, ale jediné, co bych doporučovala změnit, je

zde nekomunikovat důležité firemní zprávy a oznámení, jako např. informace ohledně daňového přiznání. Občas jsou zde komunikovány závažné informace, které by se měly dostat ke všem zaměstnancům, a proto by měly být komunikovány e-mailem a nikoli na sociální síti, kam zaměstnanci chodí většinou ve volném čase nebo o víkendech apod.

Komunikační nástroje interních PR jsou na dobré úrovni. Z hlediska používaných nástrojů není žádný větší problém, který by byl potřeba řešit. Je nutné spíše věnovat pozornost a čas obsahu komunikace než samotným komunikačním nástrojům.

11.1.7 Zpětná vazba

Není třeba tedy zavádět ve společnosti nový komunikační kanál, ale bylo by vhodné ještě nastavit nástroje zpětné vazby:

- Anonymní online formulář – stačí velmi jednoduchou formou na Google Forms vytvořit anonymní formulář, kam zaměstnanci mohou kdykoli napsat zpětnou vazbu, připomínky či své nápady na zlepšení
- Schránka pro připomínky – v kuchyňkách vytvořit schránky na připomínky, kam mohou zaměstnanci vkládat své názory. Jelikož zde zaměstnanci většinou čekají, než se jim uvaří voda, ohřeje jídlo a podobně, mohou takto efektivně využít ztrátového času. Vždy je nutno přiložit ke schránce papír a tužku
- Dotazník spokojenosti – jednou za rok by také bylo vhodné zaslat zaměstnancům anonymní dotazník spokojenosti. Mohli by zde komentovat co se jim ve společnosti líbí, nebo naopak nelíbí, co by chtěli změnit nebo také co by jim pomohlo v práci – zda jim něco brání nebo zpomaluje ve výkonu práce apod.
- Přímý nadřízený – zpětnou vazbu by měl přijímat a dávat také přímý nadřízený. Právě on vidí pracovníky pod sebou a může flexibilně a rychle reagovat na určité situace. Sám by měl proaktivně zpětnou vazbu vyžadovat, z důvodu potencionálního zlepšení a také by ji měl svým zaměstnancům poskytovat. Bylo by také vhodné, aby se každý nadřízený, který vede jakýkoli počet lidí, zúčastnil školení o zpětné vazbě

Zaměstnanci jsou právě ti, kteří vidí problémy z první ruky a jsou také často schopni problém dobře definovat a vymyslet vhodné řešení. Zpětná vazba je velmi důležitá pro spokojenost zaměstnanců a také může pomoci inovovat a zlepšovat samotnou společnost.

11.2 Ekonomická a technická náročnost

Výše zmíněné aktivity budou nyní posuzovány z hlediska ekonomické, technické a časové náročnosti a bude jim také navržen vhodný timing pro start a uskutečnění. Náklady na aktivity jsou uváděny v českých korunách a jsou počítány na jeden rok.

Nejprve je posouzení aktivit ohledně komunikace ve firmě:

Aktivita	Náklady/rok	Náročnost	Start/Timing
Komunikace cílů, vize, mise a strategie firmy	0,-	Nenáročné (bude využívána interní komunikace, která již funguje)	Ihned
Komunikace změn ve firmě	0,-	Nenáročné (bude využívána interní komunikace, která již funguje)	Ihned
Komunikace managementu	0,-	Nenáročné (bude využívána interní komunikace)	Hned po vyjasnění si, jakým způsobem chce management komunikovat
Komunikace aktivit o rozvoji a vzdělávání	0,-	Nenáročné – interní komunikace a na Yammeru vytvořit novou skupinu „Rozvoj a vzdělávání“	Ihned

Tabulka V – Komunikace: Ekonomická a technická náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zlepšení komunikace ve firmě není potřeba velkých změn, finančních nákladů nebo technické náročnosti, pouze zavedení správných postupů a vyjasnění si, co a jak by mělo být ve firmě komunikováno.

Následuje zhodnocení rozvoje a vzdělávání. U zhodnocení kurzu cizích jazyků je počítáno s tím, že by se přihlásilo cca 100 zaměstnanců a společnost Internet Mall podpoří kurz každého zaměstnance částkou 2.000 Kč na rok.

Aktivita	Náklady/rok	Náročnost	Start/Timing
Kurzy cizích jazyků	200.000,-	Zvolit pověřenou osobu pro kurzy cizích jazyků, u které se zaměstnanci mohou informovat a přihlašovat	Ihned
Workshopy (od zaměstnanců Rockaway)	0,-	Nenáročné (domluvit se se zaměstnancem, vybrat vhodnou místnost a pozvat zaměstnance Internet Mall)	Ihned (opakovat jednou za dva měsíce s obměnou prezentujícího)
Workshopy od externích osob či agentur (time management, zpětná vazba, prezentační dovednosti atd.)	100.000,-	Zjistit, o jaký workshop je zájem a najít vhodnou osobnost či agenturu	Ihned (opakovat jednou za dva měsíce s obměnou tématu workshopu)

Tabulka VI – Rozvoj a vzdělávání: Ekonomická a technická náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsou zhodnoceny formy vzdělávání ve společnosti:

Aktivita	Náklady/rok	Náročnost	Start/timing
After Action Review	0,-	Nízká náročnost – na intranetu pouze vytvořit složku k nahrávání dokumentů a přístupy zaměstnancům	Ihned
Asistování	0,-	Nenáročné	Ihned (opakování u všech případů, kde je možnost a asistování pomůže do budoucna zaměstnanci)
Briefingy	0,-	Nenáročné – využití interních prostředků	Ihned (již se využívá, ale bylo by vhodné častější využití)

e-Learning	200.000,-	Náročné. Navrhuji zadat externí agentuře, která LMS (learning management system) sestaví	Nyní zadat a nabířovat agenturu. Start v prosinci 2018.
Konzultování	0,-	Nenáročné	Ihned
Koučink	250.000,-	Kurz koučinku v externí agentuře. Zaměstnanci by následně vytvořili prezentaci a snažili se rady předat i ostatním	Ihned
Pracovní porady	0,-	Nenáročné. Pracovní porady již existují, jen do nich nyní zařadit složku edukace zaměstnanců navzájem	Ihned

Tabulka VII – Formy vzdělávání ve firmě: Ekonomická a technická náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina forem vzdělávání je interní a bez nákladů. Zaměstnanci, kteří vedou týmy by měli být především vzdělání v koučování. Jelikož jsou kurzy finančně náročné, je možnost vybrat nejvyšší vedení nebo manažery s početnými týmy, kteří se kurzů zúčastní a dále se budou snažit předávat know-how koučování ostatním.

Mimopracovní eventy:

Zde je navržen event „Game night“, jehož celkové náklady činí 80.000 Kč. Za pronájem prostoru a zařízení zaplatí společnost 10.000 Kč + za ceny pro vítěze 10.000 Kč. Aktivita bude probíhat jednou za čtvrt roku. Pro společnost nebude event tak nákladný, neboť spousta vybavení i cen již vlastní nebo je poskytnou dodavatelé společnosti se značnou slevou.

Finančně nákladnější je sportovní event. Firma musí zaplatit sportovcům, sportovišti, kde se bude akce konat a připravit drobné občerstvení. Na jeden sportovní den budou náklady zhruba 40.000 Kč a aktivita se bude konat třikrát v roce.

Výlet do skladu v Jirnách proběhne zhruba osmkrát v roce (pokud nebude vyšší zájem) v rozmezí měsíců březen až říjen. Společnost ponese náklad za dopravu (zajistí autobus) a technického pracovníka, který povede exkurzi.

Aktivita	Náklady/rok	Náročnost	Start/Timing
„Game night“	80.000,-	Časová náročnost – vybraný zaměstnanec, který bude celou akcí pověřen	Start přípravy ihned. Opakování 4krát do roka
Sportovní dny	120.000,-	Časová náročnost – vybraný zaměstnanec, který bude celou akcí pověřen	Start přípravy ihned. Opakování 3krát do roka
Návštěva skladu v Jirnách	88.000,-	Nenáročná – využití interních prostředků	Ihned (březen až říjen, cca 8krát za rok)

Tabulka VIII – Mimopracovní eventy: Ekonomická a technická náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Nástroje zpětné vazby:

Aktivita	Náklady/rok	Náročnost	Start/Timing
Anonymní online formulář	0,-	Nenáročná	Ihned
Schránky v kuchyňkách (22 míst)	7.000,-	Zakoupení schránky, jejich distribuce a komunikace	Ihned začít s přípravou. Schránky rozmístěny v červenci 2018
Dotazník spokojenosti	0,-	Technicky nenáročná, ale časově náročná	Ihned po vymyšlení konceptu dotazníku (jednou za rok)
Přímý nadřízený	0,-	Nenáročná	Ihned

Tabulka IX – Zpětná vazba: Ekonomická a technická náročnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový návrh koncepce pro zefektivnění interní komunikace prostřednictvím aplikování nástrojů interních PR vychází na náklad 1.045.000 Kč. K této částce by mělo být připočteno ještě 600.000 Kč, což je roční náklad na plat nového pracovníka, který by se staral právě o rozvoj, vzdělávání a interní eventy společnosti.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem měla příležitost se seznámit s problematikou interní komunikace a firemní kultury a jejich vlivem na postoje a hodnoty zaměstnanců internetové společnosti Internet Mall.

Společnost je velmi mladá a za krátkou dobu stihla získat velkou a silnou pozici na online trhu, ať v České republice, tak v dalších zemích střední a východní Evropy. Zaměstnanci společnosti ji vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Vedení se stará o své zaměstnance, ví, že jsou velmi důležitou složkou celého fungování a úspěchu firmy a poskytuje jim dobré zaměstnanecké prostředí, výhody a bonusy. Interní komunikační mix je také dobře sestavený a velkým přínosem je také sociální síť Yammer.

Firma by si ještě měla upřesnit obsah komunikovaných sdělení, komunikovat důležité změny ve firmě, příchody a odchody zaměstnanců a nastavit komunikaci managementu ke všem zaměstnancům. Také pracovníkům více představovat a komunikovat cíle, vize, mise a strategie společnosti. V tomto je ještě velký potenciál ke zlepšení a následně může vést k vyšší motivovanosti a loajalitě zaměstnanců.

Společnost Internet Mall má některá slabá místa v interní komunikaci, na kterých by ještě měla pracovat. Dobré je, že si firma uvědomuje hodnotu a důležitost svých zaměstnanců, snaží se nedostatky eliminovat a komunikaci postupně inovuje a zlepšuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- [4] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.
- [5] DEUSCHL, Dennis. *Travel and Tourism Public Relations*. Routledge, 2006. ISBN 1136352228.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Edika. Albatros Media, 2016. ISBN 8026602609
- [7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 9788025112502.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- [10] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [11] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735412.
- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

- [13] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024709666.
- [14] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
- [15] LASSWELL, Harold D. *Power and personality*. New Brunswick: Transaction Publishers, c2009. ISBN 1412810329.
- [16] NAOUM, Shamil. *People and organizational management in construction*. London: Telford, 2001. ISBN 9780727728746.
- [17] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [18] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [19] PHILLIPS, David a Philip. YOUNG. *Online public relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749449681.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 8024727064.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.
- [22] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. ISBN 8024728664.
- [23] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [24] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [25] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024723611.

Online zdroje:

- [26] Rockaway Capital [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.rockawaycapital.com/cs/company/mall-group/>
- [27] Internet Mall [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/historie>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
CEE	Central and Eastern Europe (střední a východní Evropa)
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
MS	Microsoft
PR	Public relations
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Hodnocení zaměstnavatele	46
Graf 2 – Charakteristika atmosféry ve firmě	48
Graf 3 – Příležitosti k rozvoji a vzdělávání	51
Graf 4 – Spokojenost s komunikací uvnitř firmy	55
Graf 5 – Úroveň firemní kultury	56
Graf 6 – Podpora formálních mimopracovních setkávání zaměstnanců	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Čtyři typy firemní kultury podle Handyho (Handy 1998)	17
Obrázek 2 - Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti	20
Obrázek 3 - Diagram analýzy SWOT	32
Obrázek 4 - Trh Mall Group	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka I – Informovanost ve firmě	49
Tabulka II – Oblíbenost interních nástrojů	52
Tabulka III – Intenzita využívání interních nástrojů	54
Tabulka IV – SWOT analýza	49
Tabulka V – Komunikace: Ekonomická a technická náročnost	71
Tabulka VI – Rozvoj a vzdělávání: Ekonomická a technická náročnost	72
Tabulka VII – Formy vzdělávání ve firmě: Ekonomická a technická náročnost	73
Tabulka VIII – Mimopracovní eventy: Ekonomická a technická náročnost	74
Tabulka IX – Zpětná vazba: Ekonomická a technická náročnost	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Struktura Internet Mall, a.s.

Příloha P II – Kvalitativní šetření

Příloha P III – Dotazník Interní komunikace Internet Mall

Příloha P IV – Graf – Spokojenost zaměstnanců s faktory ve firmě

Příloha P V – Graf – Podpora neformálních mimopracovních setkávání zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA INTERNET MALL, A.S.

MALL GROUP

Kdo nás tu vede



Jakub Havrlant
CEO



Dušan Zábrodský
Countries & Marketplace



Ivan Vodička
Customer Care & Retail



Jitka Dvořáková
Sales



Marek Liška
HR



Pavel Knap
Logistics



Michal Tábořský
CTO



Petr Mahdal
COO



Petr Tomášek
Finance



Radko Sekerka
Product



Sean Gaddis
Marketing

Zdroj: Interní materiály Internet Mall, a.s.

PŘÍLOHA P II: KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Otázky ohledně:

- Znalost cílů, vize, strategie společnosti
- Komunikace ve firmě – v týmu, od managementu
- Atmosféra ve firmě
- Možnosti rozvoje a vzdělání

Petr Vrátil – Sales (obchodní zástupce Hobby segmentu)

- Ví přibližné cíle a vize společnosti
- Komunikace mezi ostatními zaměstnanci v oboru je dobrá, předávání důležitých informací ve firmě vážne
- Často lidé neumí vzít telefon nebo přijít osobně
- Atmosféru ve firmě považuje za velmi dobrou
- Komunikační kanály využívá především telefon, e-mail, MS Teams, ostatní okrajově
- Spokojenost s komunikačními nástroji, ale ne s komunikací managementu
- Nevyužívá možnosti rozvoje a vzdělání, nemá o nich žádné informace

Aneta Soukeníková – marketing

- Cíle, vize, strategie společnosti přibl. zná, ale definovat je nedokáže
- Komunikace v týmu dobrá, ale od managementu ne, přímo nadřízeného se musí sama ptát co se důležitého děje, zaostává komunikace důležitých informací, předávání informací vážne
- Plánuje odchod ze společnosti – důvod odchodu – náplň práce, práce nebaví, chce změnu (ve firmě působí více než rok)
- Nejpoužívanější kanály – e-mail a Skype for business
- Atmosféra ve firmě: v týmu velmi dobrá, oceňuje tykání
- Využívá „rozvoj a vzdělávání“ – navštěvuje kurz AJ, chválí lektora, domluvu i jednoduché zařízení, zařizuje recepce, podepíše smlouvu o srážkách ze mzdy, na začátku test, pro ověření úrovně, kurz se počítá mimo pracovní dobu, dobrá kvalita kurzu

Adam Bobok – IT

- Nezná cíle a vize společnosti, nesetkal se nimi nikde
- Nespokojený s počtem komunikačních kanálů, roztržitá komunikace, na každém kanálu najde někoho jiného, není komunikační kanál, kde by byli všichni zaměstnanci (kromě e-mailu, kde nefunguje okamžité odepisování)
- Software komunikačních nástrojů jinak docela v pořádku, horší je hardware – zastaralost a špatná použitelnost telefonů, také myši a klávesnicí
- Atmosféra ve firmě dobrá, až na výjimky
- Žádné info o rozvoji a vzdělávání

Petr Sedláček – Sales (obchodní zástupce Household)

- Znalost cílů, vize, strategie společnosti – ne
- Komunikace v týmu je dobrá, až na výjimky (jako v oboru IT či Billing)
- Komunikace managementu velmi špatná, spoustu nedorozumění, nejasností,

neinformovanost ohledně důležitých informací, které by zaměstnanci měli vědět

- Jinak ve firmě panuje upřímná a přátelská atmosféra
- Pokud chce něco důležitého s druhým zaměstnancem řešit, jde přímo za ním, preferuje osobní setkání a porady
- Žádné info o rozvoji a vzdělávání, nevyužívá tedy, ale sám se o informace nikdy nezajímal a neptal se na ně (pokud by nějaký program chtěl, šel by se zeptat na HR)

Petra Vališová – Customer care

- Má přehled o cíli společnosti, ale vizi a strategii ne
- Komunikace týmu dobrá, přímý nadřízený komunikuje důležité informace
- Žádnou komunikaci managementu nevnímá, spíše aktivity/dárky na Vánoce a Velikonoce (jsou nejspíš rozhodnutím a komunikací managementu), k Vánocím dárek raškovka a přání od Jakuba Havrlanta a k Velikonocům čokoládový zajíc a opět přání
- Atmosféra ve firmě dobrá, samozřejmě existují výjimky
- Možnosti vzdělání – slyšela nějaké info na úvodním školení, ale nabídka nebyla moc zajímavá a nebyla jí příliš věnovaná pozornost

Eliška Tvarohová – marketing

- Ve společnosti působí půl roku
- Zná cíle a vize
- Komunikace ve firmě – v týmu – zlepšuje se, 7/10 bodů nyní, půl roku zpátky by dal 5/10, vidí posun a synchro, lidé se berou za celek a ne za sebe, snaha firmy se posouvat a zlepšovat
- Dobré info ohledně managementu, je u zdroje, chodila na staff meetingy (kam nemá přístup většina zaměstnanců)
- Atmosféra ve firmě – lepší, období změn leden a únor, chybí definice cílů a směřování společnosti
- Možnosti rozvoje a vzdělání – ne, chybí jí to, chybí informace o kurzech, co se vlastně děje, jaké jsou možnosti, kde se hlásit atd.
- Chválí, že jednou/týden do firmy přivezou ovoce a zeleninu do kuchyněk. Když nestíhá, je hladová, nemusí řešit, běžet do krámu. Velký bonus a komfort pro zaměstnance

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK INTERNÍ KOMUNIKACE INTERNET MALL

Jak dlouho ve firmě pracujete? *

- Rok a méně
- 1–3 roky
- 3 roky a více

Ve kterém oboru ve firmě působíte? *

- Sales
- Marketing
- IT
- HR
- Logistika
- Finance
- Customer care
- Produkt
- Jiné
- Jiná...

Jak byste ohodnotil/a svého zaměstnavatele? (možnost více odpovědí) *

- Je to dobrý zaměstnavatel
- Zaměstnavatel, kterému záleží na zaměstnancích a stará se o ně
- Patří ke špičce svého oboru
- Jsem hrdý/á, že v této firmě pracuji
- K zaměstnavateli nemám vztah
- Je to špatný zaměstnavatel
- Uvažuji o odchodu z této firmy

Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ve firmě?

	velmi spokojený/á	spíše spokojený/á	spíše nespokojený/á	velmi nespokojený/á
Pracovní prostředí (budova, vybavení atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímý nadřízený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, pauzy, homeoffice, apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody a bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak byste charakterizoval/a atmosféru ve firmě? *

	1	2	3	4	5	
přátelská, neformální a důvěrná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	převažuje nepřátelská atmosféra, konflikty a nedorozumění

Jak dobře jste informován/a o následujících oblastech firmy?

	Velmi dobře informován/a	Spíše informován/a	Spíše neinformován/a	Velmi špatně informován/a	Nemám žádné informace / nezajímá mě to
Dlouhodobé cíle, vize a strategie společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každodenní dění ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výsledky firma za uplynulé období	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chystané změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký je Váš názor na cíle a vize společnosti? (možnost více odpovědí) *

- Ztotožňuji se s nimi
- Považuji je za dobré
- Považuji je za špatné
- Neztotožňuji se s nimi
- Neznám je

Nabízí firma příležitosti k rozvoji a vzdělávání? *

- Ano, nabízí a jsem o nich dobře informován/a
- Ano, nabízí, ale neznám jejich detaily
- Asi ano, slyšel/a jsem o tom
- Ne, firma nenabízí příležitosti k rozvoji a vzdělávání

Využíváte některou z těchto příležitostí k rozvoji a vzdělávání?

- Ano
- Ne

Jak jste s aktivitami rozvoje a vzdělávání spokojen/a? *

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Co byste na aktivitách změnil/a, příp. zlepšil/a?

Text dlouhé odpovědi

Proč aktivity k rozvoji a vzdělávání nevyužíváte? (možnost více odpovědí)

- Nemám o nich přehled/neznám je
- Není v nabídce aktivita, o kterou bych měl/a zájem
- Nemám na ně čas
- Nepotřebuji se dále vzdělávat
- Jiná...

Komunikační nástroje

Komunikační nástroje Internetu Mall

Vyjmenujte prosím všechny nástroje, na které si vzpomenete, které běžně používáte ke komunikaci s ostatními zaměstnanci:

Text dlouhé odpovědi

Uveďte oblíbenost jednotlivých interních nástrojů *

	Velmi rád/a tuto formu komunikace používám	Příjemná forma komunikace	Nepříjemná forma komunikace	Nerada používám tuto formu komunikace	Nepoužívám tento nástroj
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype for Business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často využíváte jednotlivých interních nástrojů? *

	několikrát denně	cca 2-5x za týden	cca 1-4x za měsíc	párkrát do roka	méně často / nepoužívám vůbec
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype for Business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uvítal/a byste ještě nějaké další komunikační nástroje?

Ano

Ne

Uveďte, jaké další komunikační nástroje byste uvítal/a.

Text stručně odpovědi

Firemní komunikace

Jste spokojen/a s komunikací uvnitř firmy? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Co se Vám líbí na firemní komunikaci?

Text stručné odpovědi

Co byste chtěl/a změnit na firemní komunikaci?

Text stručné odpovědi

Firemní kultura zahrnuje atmosféru ve firmě, vtahy mezi zaměstnanci, zvyklosti, hodnoty, pracovní normy apod. Je to soubor hodnot, podle kterých se společnost chová ke všem svým partnerům a zaměstnancům. Jak byste charakterizoval/a úroveň firemní kultury? *

- Vysoká úroveň
- Dobrá úroveň
- Nízká úroveň
- Velmi špatná úroveň
- Nevím, nezajímá mě to

Podporuje podle vás firma formální mimopracovní setkávání zaměstnanců (firemní večírky, oceňování atd.)? *

Ano

Ne

Podporuje podle vás firma neformální mimopracovní setkávání zaměstnanců (sportovní akce, kultura, neformální večere atd.) *

Ano

Ne

Identifikační údaje

Vaše pohlaví *

Žena

Muž

Kolik je Vám let? *

Méně než 20 let

20 – 29 let

30 – 39 let

40 – 49 let

50 – 59 let

60 a více

Uveďte Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

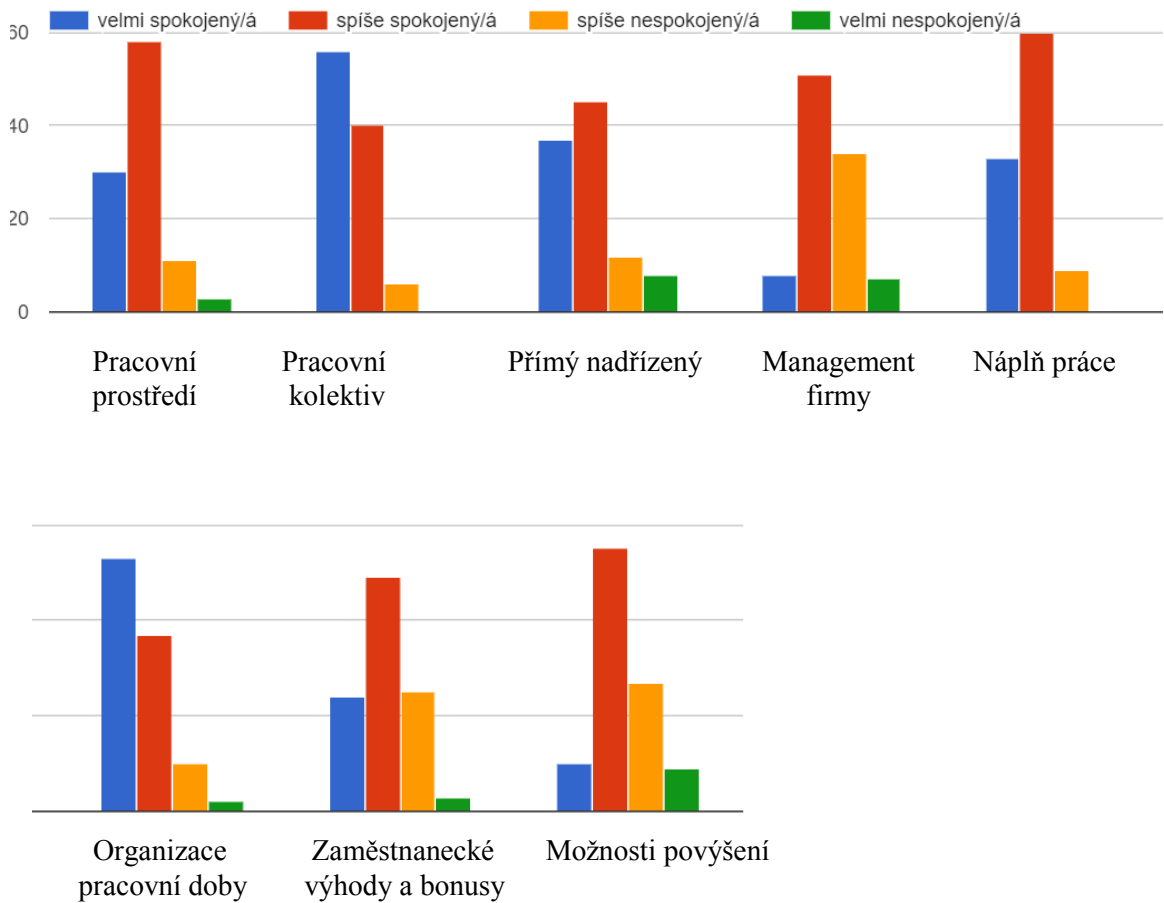
- Základní
- Vyučen/a
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

Prostor pro zpětnou vazbu či připomínky

Text dlouhé odpovědi

PŘÍLOHA P IV – GRAF – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S FAKTORY VE FIRMĚ

Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ve firmě?



PŘÍLOHA P V – GRAF – PODPORA NEFORMÁLNÍCH MIMOPRACOVNÍCH SETKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podporuje podle vás firma neformální mimopracovní setkávání zaměstnanců (sportovní akce, kultura, neformální večere atd.)

102 odpovědí

