

Interní komunikace společnosti Zálesí a.s.

Soňa Šnircová

Bakalářská práce
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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa Šnircová**
Osobní číslo: **K15193**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti Zálesí a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy.
 2. Stanovte cíl a metodický postup práce
 3. Analyzujte interní komunikaci zvolené firmy, realizujte marketingový výzkum u zvolené cílové skupiny.
 4. Ze zjištěných dat vyvodte závěry, zodpovězte definované výzkumné otázky a navrhněte doporučení realizovatelná v praxi.
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HALADA, Jan, ed., 2015. Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. Public relations. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. Budování značky prostřednictvím Public relations. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-63-7.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

Vedoucí bakalářské práce:	doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D. Ústav marketingových komunikací
Datum zadání bakalářské práce:	31. ledna 2018
Termín odevzdání bakalářské práce:	27. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



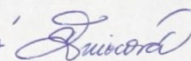
Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – 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 3. 4. 2018

SOŇA JNIRCOVÁ 
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdelší 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 výstisk 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, užíje-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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků 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 přihledne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je věnována interní komunikaci společnosti Zálesí a.s. Teoretická část se zabývá různými přístupy k problematice a definováním základních pojmů s ohledem na potřeby výzkumu. V praktické části je popsána charakteristika, současný stav interní komunikace společnosti a následně analýza, výsledky výzkumu a návrhy na zlepšení. Hlavním zdrojem dat je primární marketingový kvantitativní výzkum realizovaný formou papírových dotazníků napříč celou společností. Cílem práce je zjistit nedostatky komunikačních nástrojů, úroveň spokojenosti zaměstnanců, názory na jednotlivé faktory a následně s využitím teoretických znalostí navrhnout praktické doporučení na zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikace, zaměstnanec, Zálesí a.s., komunikační strategie, marketingový výzkum

ABSTRACT

Bachelor's thesis studies the internal communication within the company Zálesí a.s. The theoretical part introduces various approaches to the present subject and identifies core terminology related to the research requirements. The practical part describes the company internal communication characteristics, current situation following the analysis, research results and recommendations for improvement. The main data source is primary marketing quantitative research in form of paper questionnaires distributed within the whole company. The aim of the thesis is to identify weak points of communication tools, employee satisfaction level and feedbacks on the individual factors. Finally, the thesis aims at outlining the recommendations for practice to improve the current situation using the theoretical knowledge provided.

Keywords: internal communication, communication, employee, Zálesí a.s., communication strategy, marketing research

Pod'akovanie

Veľké pod'akovanie patrí mojej vedúcej bakalárskej práce doc. Mgr. Ing. Olge Juráškovej, Ph.D, ktorá mi vždy ochotne poskytla svoje odborné poznatky a inšpiráciu spôsobom, ktorý mi pomohol nielen pri písaní práce, ale dodával mi počas celého štúdia pocit dôvery a domova. Ďakujem jej za pomoc pri smerovaní a vedení práce, ale aj môjho života a života všetkých mojich spolužiakov. Veľmi si to vážim.

Súčasne veľmi pekne ďakujem vedeniu spoločnosti Zálesí a.s. za prejavenu dôveru a možnosť písať bakalársku prácu práve pre ich spoločnosť. S tým sa viaže pod'akovanie všetkým respondentom, ktorí venovali svoj čas vyplneniu dotazníka a napomohli tak k výsledkom, ktoré budú, dúfam, cennými zdrojmi dát pre ďalšie smerovanie komunikačnej stratégie spoločnosti za účelom eliminácie nedostatkov a zvýšenia spokojnosti.

Moje pod'akovanie v neposlednej rade patrí mojej rodine a priateľovi, ktorí do mňa neustále vkladajú dôveru a všetkým pedagógom v Ústave marketingových komunikácií, ktorí ma naučili nielen mnoho poznatkov, ale formovali moju osobnosť po celú dobu štúdia. Ďakujem Vám.

Motto

„Nemali by sme si nahovárať, že musíme robiť obrovské veci. Stačí malé, ale s obrovskou láskou.“

Matka Tereza

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 KOMUNIKÁCIA	12
1.1 KOMUNIKAČNÉ ŠUMY A BARIÉRY KOMUNIKÁCIE	12
1.1.1 Typy šumu.....	13
1.2 PREKONÁVANIE BARIÉR	14
1.2.1 Metóda otvorených dverí	14
1.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	15
2 PUBLIC RELATIONS	16
2.1 DRUHY PR	17
2.2 NÁSTROJE PR.....	17
3 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA.....	18
3.1 VÝZNAM A CIELE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE	18
3.2 NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE VHODNÉ PRE FIREMNÚ PRAX	19
3.3 KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA.....	20
3.4 FIREMNÁ KULTÚRA A IDENTITA.....	21
3.5 ROZVOJ A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	22
3.6 AKTUÁLNY STAV NA TRHU PRÁCE.....	22
3.6.1 Prečo zamestnanci odchádzajú.....	23
4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	24
4.1 ROZDELENIE MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	24
4.1.1 Spoľahlivosť výsledkov marketingového výskumu.....	26
4.2 METÓDY KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU.....	26
4.2.1 Tvorba dotazníku	26
4.3 METÓDY KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU	27
4.4 SWOT ANALÝZA	27
5 METODIKA PRÁCE.....	28
5.1 CIEĽ PRÁCE	28
5.2 ÚČEL ŠETRENIA	28
5.3 VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	28
5.4 SPRACOVANIE DÁT, TRIEDENIE DOTAZNÍKOV A ELIMINÁCIA IRELEVANTNÝCH ODPOVEDÍ.....	28
5.5 VÝBER METÓDY VÝSKUMU	29
II PRAKTICKÁ ČASŤ	30
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ZÁLESÍ A.S.....	31

6.1	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INTERNEJ KOMUNIKÁCIE V SPOLOČNOSTI	31
6.2	SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ ZÁLESÍ A.S. (CSR).....	32
7	SEKUNDÁRNE DÁTA.....	33
7.1	HLAVNÉ VÝSLEDKY VÝSKUMU.....	33
7.2	IMAGE SPOLOČNOSTI ZÁLESÍ A.S.	34
8	ANALÝZA VÝSKUMU.....	35
8.1	VÝBER METÓDY VÝSKUMU	36
8.2	VÝSKUMNÝ SÚBOR – RESPONDENTI	36
8.3	REALIZÁCIA KVANTITATÍVNEHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA.....	37
9	VÝSLEDKY VÝSKUMU	38
9.1	VYHODNOTENIE HLAVNÝCH OTÁZOK.....	38
9.2	SWOT ANALÝZA INTERNEJ A EXTERNEJ KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI	47
10	ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK	49
11	ODPORÚČANIA A NÁVRHY RIEŠENÍ.....	53
11.1	INTERNÉ PROSTREDIE FIRMY	53
11.2	KOMUNIKÁCIA FIRMY SMEROM K VEREJNOSTI	59
	ZÁVER	60
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	62
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	66
	ZOZNAM OBRÁZKOV	67
	ZOZNAM TABULIEK	68
	ZOZNAM GRAFOV	69
	ZOZNAM PRÍLOH.....	70

ÚVOD

Bakalárska práca plynule nadväzuje na podnety, čiastkové výsledky a skúmané problémy ročníkovej práce, ktorá bola zameraná na jeden zo 6 závodov spoločnosti Zálesí a.s. a slúžila ako pretest pre správne stanovenie metodiky a otázok dotazníku. Kvantitatívny prieskum bude v rámci bakalárskej práce realizovaný na úrovni celej spoločnosti Zálesí a.s. Papierová forma dotazníkov tak bude distribuovaná všetkým 578 zamestnancom.

Cieľom práce je analyzovať stav internej komunikácie a spokojnosti zamestnancov v spoločnosti, aj samostatne v jednotlivých závodoch a na základe výsledkov výskumu navrhnúť praktické riešenia, ktoré môže vedenie uplatniť vo viacerých rovinách komunikácie, a to ako medzi zamestnancami, tak i medzi vyšším a nižším manažmentom, smerom od vedenia k zamestnancom a taktiež k verejnosti alebo potenciálnym záujemcom o prácu.

Téma internej komunikácie je autorke blízka, zároveň má táto oblasť potenciál, že jej význam bude do budúcnosti ešte viac nabrať na hodnote. Už v dnešných dňoch je vidieť silnú snahu zo strany firiem získať si nových zamestnancov a prostredníctvom dobrej internej komunikácie udržať tých súčasných. Interná komunikácia je dôležitá zložka PR a zamestnanci sú jedna z najdôležitejších zložiek podniku. Firma je aktuálne v stave, kedy potrebuje a hľadá nových zamestnancov, najlepšou vizitkou v rámci regiónu sú pre ňu preto spokojní existujúci zamestnanci.

V teoretickej časti budú vymedzené základné pojmy z oblasti PR, internej komunikácie, jej nástrojov a marketingového výskumu spolu s metodikou práce. V práci sú využité poznatky viacerých autorov na poukázanie rôzneho nazerania na rovnaký pojem. Každý autor prináša do danej témy nový pohľad a zaujímavé myšlienky. Práca je písaná odborným štýlom s cieľom priniesť praktické riešenia a odporúčania.

Praktická časť bude venovaná charakteristike Zálesí a.s., súčasnému stavu internej komunikácie, analýze výskumu, interpretácii výsledkov a návrhom riešení.

V rámci práce bude vykonaný kvantitatívny výskum realizovaný formou dotazníkového šetrenia. Vzhľadom na veľkosť a počet zamestnancov spoločnosti jestvuje predpoklad zisku dostatočného množstva dát. Výsledky a návrh praktických riešení môžu prispieť k zefektívneniu komunikácie, zvýšeniu motivácie, spokojnosti zamestnancov a fungovaniu firemných procesov.

Vďaka dátam z výskumu dôjde k zodpovedaniu výskumných otázok a aj k poukázaniu na nedostatky, prípadne silné stránky, ktoré môžu byť využité v nastavení správnej stratégie pre internú aj externú komunikáciu.

Zamestnanci sú kľúčom k zlepšeniu činností v spoločnosti, často práve pracovníci na nižších postoch majú užitočné rady ako procesy zefektívniť, pretože dennodenne pracujú v daných podmienkach a čelia problémom, ktoré musia operatívne riešiť. Z pohľadu autorky bakalárskej práce je veľmi dobré, že si Zálesí a.s. uvedomuje dôležitosť svojich zamestnancov a chápe zmysel zisťovania ich názorov a potrieb.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KOMUNIKÁCIA

Základom internej komunikácie je komunikácia samotná, ktorú je možné v širšom ponímaní chápať ako výmenu informácií medzi ľuďmi prostredníctvom totožného systému znakov. Informácie môžu byť prenášané pomocou slov, obrázkov alebo napríklad hudby. Z pohľadu Holej (2006, s. 3, 4) možno komunikáciu definovať ako proces zdieľania informácií s primárnym cieľom dorozumieť sa a znížiť alebo odstrániť neistotu na oboch komunikačných stranách. Význam internej komunikácie pochopil podľa Hejlovej (2015, s. 152) aj sám Tomáš Baťa, pod ktorého vedením sa rozvinula jedna z najkomplexnejších filozofií firmy a internej komunikácie vo svojej dobe, dnes sa však jej význam často podceňuje.

Z hľadiska prostriedkov, ktoré sú v komunikácií použité, komunikáciu podľa Vymětala (2008, s. 23, 24) delíme na verbálnu, neverbálnu a realizovanú činmi alebo skutkami. Komunikácia je pri tom vykonávaná so zámerom dosiahnutia určitého cieľa, ktorým môže byť výmena informácií, ovplyvňovanie ľudského správania a ovplyvňovanie vzťahov medzi jedincami alebo k vlastnej osobe. Podľa Vymětala (2008, s. 258), okrem komunikácie realizovanej na úrovni jednotlivcov v rôznych formách, existuje aj komunikácia organizácií s verejnosťou, kam spadá verbálna i neverbálna komunikácia organizácie so svojimi zamestnancami, zákazníkmi, verejnosťou, či napríklad orgánmi štátnej správy atď. Charakteristické neverbálne signály organizácia vysiela napríklad za pomoci loga, hlavičkového papiera, reklamy alebo image značky.

Vymětal (2008, s. 30) zároveň dodáva, že komunikačný proces je možné dobre popísať prostredníctvom komunikačného modelu. Všeobecný model pozostáva z prenosu informácie vo forme signálu od odosielateľa k príjemcovi, pričom signál prechádza po zakódovaní komunikačným kanálom, na ktorý vplýva určitý šum. Príjemca informáciu dekoduje a reaguje na ňu formou spätnej väzby. K úspešnému komunikačnému procesu dochádza, ak príjemca získa po dekodovaní rovnakú informáciu, z ktorej vychádzal aj odosielateľ pri jej zakódovaní. S tým sa spája snaha o elimináciu komunikačných šumov.

1.1 Komunikačné šumy a bariéry komunikácie

Komunikačné bariéry môžu vzniknúť na strane odosielateľa (nezrozumiteľnosť reči a pod.) a na strane príjemcu (deficit aktívneho načúvania, prerušovanie, ignorovanie neverbálnych prejavov alebo neznalosť znakových kódov odosielateľa). Z pohľadu DeVita (2008, s. 41)

existujú tzv. komunikačné šumy, ktoré v určitých podmienkach úplne znemožnia informáciu, aby sa dostala od zdroja k príjemcovi (napr. šuchot alebo hluk v slúchadle zabraňujú telefonický príjem informácie). Extrém nastáva pri prenose informácie bez akéhokoľvek šumu, kedy sa prijatá informácia rovná odoslanej. Bežne však dochádza k stavu skreslenia aspoň určitej časti na ceste od odosielateľa k príjemcovi.

1.1.1 Typy šumu

Za najviac závažné DeVito (2008, s. 41, 42) považuje štyri typy šumu:

Fyzický šum – rušivý element, ktorý pochádza z iného zdroja mimo odosielateľa a prijímateľa a narúša hladký prenos informácie alebo signálu. Sú to napríklad slnečné okuliare, zvuky áut, nečitateľný rukopis atď.

Fyziologický šum – jedná sa o poruchy sluchu, výslovnosti, zraku alebo straty pamäti.

Psychologický šum – predstavuje mentálne prekážky v komunikácii, kedy sa hovorca alebo poslucháč správa predpojatý, má predsudky, psychické problémy, je silne emočne labilný alebo uzavretý.

Sémantický šum – spôsobuje komplikácie v komunikácii následkom odlišných významových systémov odosielateľa a príjemcu, ako napríklad odlišnosti jazyka, zložitá terminológia, abstraktné slová, či slová, pri ktorých môže dôjsť k nesprávnemu vyloženiu ich významu.

Nielen šumy môžu brániť v úspešnej komunikácii. Foret (2011, s. 22) upozorňuje aj na ďalšie aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť. Sú nimi napríklad prekrúcanie informácií, zahltenie príjemcu obrovským množstvom informácií, nesprávne použitý kanál, miesto a čas, problémy s vnímaním druhých alebo podcenenie neverbálnej stránky komunikácie, pričom je potrebné si uvedomiť, že pri osobnom kontakte z verbálneho prejavu pochádza len necelá desatina oznámenia, zvyšok je výsledkom pôsobenia pohybov, dotykov, očného kontaktu, postojov, či napríklad mimiky a pod.

Práve preto je potrebné prekonávať bariéry, snažiť sa eliminovať možné šumy a držať sa dôveryhodnej, zreteľnej komunikácie v takom prevedení, aby došlo k vzájomnému pochopeniu a hladkému priebehu komunikácie.

1.2 Prekonávanie bariér

DeVito (2008, s. 42) tvrdí, že aj keď sa pôsobenie šumu nedá úplne odstrániť, jeho účinok je možné obmedziť. V boji proti šumu vystupujú najmä precízne vyjadrovanie, zlepšovanie neverbálnej komunikácie a zdokonaľovanie schopnosti počúvať a využívať spätnú väzbu.

K prekonávaniu problémov v komunikácii podľa Vymětala (2008) môžu pozitívne dopomôcť aj komunikačné kompetencie, ktoré predstavujú súbor mentálnych predpokladov, ktoré jedinca činia schopným komunikovať. Je to aj schopnosť zrozumiteľného vyjadrovania, kritického pozorovania a čítania s porozumením. Tým je možné plynule nadviazať na potrebu využívania komunikačných schopností u zamestnancov a najmä u manažmentu, medzi ktoré Vymětal (2008, s. 185) zaraďuje úroveň prejavu, zdravú sebaistotu, či napríklad poznanie komunikačných partnerov. DeVito (2008, s. 14) dodáva, že medzi kľúčové schopnosti patrí aj efektívnosť načúvania, znalosti používania slov, neverbálnych prvkov, interpersonálna komunikácia, komunikácia v skupinách, mediálna gramotnosť alebo schopnosť zapôsobiť svojim prejavom na rôzne typy poslucháčov.

Dôvodov, prečo zamestnanci neprejavujú záujem komunikovať alebo riešiť svoje problémy s nadriadeným, môže byť niekoľko. Jedným z nich je fakt, že zamestnanci strácajú dôveru pokiaľ nadobúdajú pocit, že ich nadriadený nepočúva, je neprimerane sebaistý, používa nezrozumiteľné výrazy alebo ich problémy nerieši. Kvôli tomu môžu vzniknúť skupinové diskusie alebo mylné polopravdy, ktoré posilňujú nepokoj, nedôveru, môžu zasiahnuť náladu na pracovisku a vytvoriť predsudky voči vedeniu. Aj preto sa v niektorých organizáciách zavádza metóda otvorených dverí, ktorá sa snaží zamedziť vyššie spomínaným problémom.

1.2.1 Metóda otvorených dverí

Z pohľadu Ciobota (2016, s. 60) metóda otvorených dverí podporuje priame diskusie s manažermi o otázkach súvisiacich s prácou, platmi, hodnotením výkonnosti pracovníkov, disciplinárnych opatreniach, podmienkach práce a pod. Nastávajú situácie, kedy zamestnanec z istých dôvodov nechce s manažérom priamo diskutovať o určitých záležitostiach, metóda otvorených dverí ponúka možnosť pre zamestnanca hovoriť s nadriadeným bez väčšieho ohľadu na hierarchickú úroveň. Metóda má veľký prínos pre zamestnancov v obchodnom oddelení, ktorí tak môžu diskutovať napr. s regionálnym

manažérom. Napriek dobrým úmyslom organizácie je vertikálna komunikácia od zamestnanca k manažérovi často chybná a nedostatok vhodnej komunikácie so zamestnancom povzbudzuje vznik predsudkov a poloprávd, čo môže predstavovať skutočný problém pre spoločnosť.

1.3 Marketingová komunikácia

Základnú schému pre komunikáciu ako prenos rôznych informačných obsahov výstižne zdefinoval Lasswell (1948) svojim známym modelom piatich otázok 5W (kto, čo hovorí, akým kanálom, komu a s akým výsledkom).

Marketingová komunikácia, v ktorej môžeme uplatnenie spomínaného modelu sledovať, pozostáva z aktivít patriacich do tzv. komunikačného mixu, do ktorého Halada (2015, s. 54) zaraďuje osobný predaj, podporu predaja, reklamu, vzťahy s verejnosťou a priamy marketing. Karlíček (2016, s. 10) marketingovou komunikáciou rozumie riadené poskytovanie informácií a presvedčovanie vybraných cieľových skupín takým spôsobom, aby to smerovalo k naplneniu vopred stanovených cieľov organizácie alebo firmy.

V dnešnej dobe sa pri tom stále viac dostáva do popredia pojem integrovanej marketingovej komunikácie, ktorá je Haladom (2015, s. 42) vnímaná ako prepájanie marketingových a komunikačných aktivít do uceleného konzistentného systému s cieľom maximalizácie dopadu na cieľovú skupinu. Výhodou môže byť dosiahnutie tzv. synergického efektu prostredníctvom kombinácie rôznych nástrojov marketingovej komunikácie, medzi ktoré patria aj spomínané vzťahy s verejnosťou, ktorým je venovaná nasledujúca kapitola.

2 PUBLIC RELATIONS

Public relations (ďalej len PR) považuje Hejlová (2015, s. 96) za funkciu manažmentu, ktorá zavádza a uchováva obojstranné výhodné vzťahy medzi organizáciami a publikom. Karlíček (2016, s. 119) upresňuje vzťahy s verejnosťou ako súčasť komunikačného a ešte vyššie nadržaného marketingového mixu, ktoré spolu s ostatnými faktormi pomáhajú firme uskutočňovať úspešný predaj. Podstatou PR je cieľavedomé a dlhodobé budovanie vzájomných vzťahov medzi verejnosťou a organizáciou, ale taktiež prispievanie k budovaniu pozitívneho image, mena, reputácie a dôveryhodnosti organizácie nielen na verejnosti, ale aj vo vnútri vlastnej firmy a informovanie o jej zámeroch a výsledkoch. Interná komunikácia a jej nástroje, ktoré sú hlavným bodom bakalárskej práce, sú podzložkou tohto vyššieho celku známeho pod skratkou PR.

Pre správne vymedzenie pojmu PR zhrňuje Hejlová (2015, s. 103) rozdiely medzi reklamou a PR. Zatiaľ čo poslaním PR je pozitívne vnímanie organizácie, cieľom reklamy je podporiť predaj produktov a služieb. PR pôsobí dlhodobo a snaží sa o budovanie dôvery, reklama však vyvoláva okamžitú reakciu, je krátkodobejšia a rozdiely sú aj v nákladoch.

Z pohľadu Kopeckého (2013, s. 29 – 31) by malo byť PR súčasťou rozhodovacieho procesu vedenia organizácie. Rešpekt si totiž firma získa vtedy, keď bude vystupovať dôveryhodne, transparentne a zodpovedne k svojim zamestnancom, zákazníkom, spoločnosti aj prírode. Vzťahy s verejnosťou je možné rozčleniť na interné a externé.

Interné PR

Podľa Halady (2015, s. 55) sa jedná o komunikáciu, ktorá je smerovaná dovnútra inštitúcie, teda k akcionárom, pracovníkom a ľuďom, ktorí sú zainteresovaní na jej chode. Internú komunikáciu často zabezpečuje personálne oddelenie alebo oddelenie komunikácie (PR). Prostredníctvom rôznych nástrojov je jej cieľom posilniť spolupatričnosť zamestnancov s organizáciou, motivovať a informovať za účelom ich spokojnosti.

Externé PR

Externé PR chápe Halada (2015, s. 54) ako strategickú komunikáciu organizácie, ktorá je smerovaná k externej verejnosti. Tú sa snaží osloviť buď priamo (napr. prostredníctvom eventú), alebo nepriamo (napr. cez médiá). Medzi vonkajšiu verejnosť patria najmä médiá, novinári, zákazníci, ale aj miestne komunity, spolky, politici a pod. Externá a interná komunikácia tvoria základné zložky PR organizácií a inštitúcií.

2.1 Druhy PR

Jurášková (2015, s. 6) medzi druhy PR zaraďuje:

- Public affairs, ktoré chápe ako aktivity zamerané na nevýrobnú a neziskovú sféru.
- Press relations/Media relations, kde ide o prácu s tlačou a médiami.
- Government relations ako vzťahy s vládnymi inštitúciami.
- Investor relations, pri ktorých sa dbá na vzťahy k akcionárom a investorom.
- Community relations, u ktorých nastáva spolupráca s blízkymi organizáciami.
- Employee relations, ktoré pod sebou skrývajú vzťahy s vnútornou verejnosťou.
- Industry relations ako vzťahy s odvetvovými partnermi.
- Minority relations, ktoré zabezpečujú vzťahy s menšinovými skupinami.

2.2 Nástroje PR

Medzi nástroje PR patria rôzne publikácie, firemné akcie, informačné materiály pre novinárov, lobovanie, aktivity smerujúce k miestnej komunite, komunikácia aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem i nástroje na budovanie firemnej identity. Nie všetky nástroje sú však rovnako prínosné pre všetky druhy firiem, preto by malo vedenie vybrať tie najefektívnejšie možnosti vzhľadom k potrebám spoločnosti. Karlíček (2016, s. 130) považuje napríklad tlačovú správu, ako často využívaný nástroj PR, za písomné oznámenie, ktoré je zasielané médiám vzhľadom na zaujímavú, novú, jedinečnú alebo nadchádzajúcu skutočnosť, či udalosť. Tlačová správa musí byť pre novinára zaujímavá, mať správnu formu a prínosný objem informácií pre čitateľa média.

Informovanosť, prispievanie k pozitívnemu vnímaniu organizácie, budovanie dlhodobých vzťahov, ovplyvňovanie, presvedčovanie a vytváranie dôvery ako vo vzťahu k verejnosti, tak aj medzi organizáciou a stakeholdermi, považuje Karlíček (2016, s. 119) za hlavné ciele PR. K dosahovaniu týchto cieľov napomáha správne a aktívne používanie nástrojov PR, ale aj vhodne zavedená a fungujúca interná komunikácia.

3 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Interná komunikácia je umenie dostať slová manažmentu do uší zamestnancov bez zbytočných šumov takým spôsobom, aby boli informácie pochopiteľné a prijateľné. Jurášková (2015, s. 14) rozčleňuje internú komunikáciu na osobnú (rozhovory, stretnutia zamestnancov, porady, teambuildingy, DOD, eventy, systémy ocenenia) a neosobnú (e-mail, newsletter, intranet, firemné webové stránky, časopis, kódexy, pravidlá alebo uvítací balíček), ďalej vníma rozdiely i medzi formálnou a neformálnou internou komunikáciou.

3.1 Význam a ciele internej komunikácie

Pavlečka a Voborská (2009) sa zhodujú, že budovanie dobrej povesti zvyčajne nezačína pompéznymi článkami v novinách, ale vytvorením správnej atmosféry vo vnútri firmy. V adekvátne fungujúcej organizácii majú pracovníci dostatok informácií o dianí, vývoji, plánoch, sú spokojní s filozofiou firmy a pozitívne dojmy šíria aj do svojho okolia.

Pracovný proces je podľa Kovaříkovej (2016, s. 5, 6) proces kooperácie medzi jednotlivými článkami, ktoré medzi sebou potrebujú komunikovať. Interná komunikácia prebieha vo firme aj keď ju firma priamo neriadi, v takom prípade však existuje živelne a neorganizovane. Namiesto plynulých informačných tokov môže dochádzať k fámam, demotivácii a nedostatočnej informovanosti na pracovisku. Internú komunikáciu by mala mať firma pod kontrolou, aby si udržala dôveru zamestnancov, ich spokojnosť a motiváciu pracovať. Negatívne alebo naopak pozitívne vplyvy na pracovisku môžu mať určitý dopad na produktivitu, kvalitu práce, počet chýb, mieru stresu a celkové vnímanie spoločnosti samotnými zamestnancami, ich priateľmi aj rodinnými príslušníkmi.

Tvrdenie Holej (2006, s. 3 – 5) sa zhoduje s mienkou autorky bakalárskej práce, a to v názore, že interná komunikácia je vo firme silným nástrojom správneho vedenia a jej poslaním je vysvetliť zamestnancom, že ich záujmy sa do značnej miery prekrývajú so záujmami organizácie, v ktorej sú zamestnaní. Vždy by malo platiť, že skôr ako sa vyjde s nejakými faktami na verejnosť, mali by byť o nich najskôr dôkladne informovaní zamestnanci z vlastných zdrojov, nie z cudzích.

Z vyššie uvedených informácií podľa Holej (2006, s. 4) vyplýva, že hlavné ciele internej komunikácie sú uspokojiť zvedavosť zamestnancov, sprístupniť komplikované organizačné štruktúry, vytvoriť pozitívny obraz o firme v očiach zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, aby sa boli schopní ľahšie stotožniť s víziou a záujmami

spoločnosti. K tomu napomáha aj pravidlo informovať o udalostiach vždy pravdivo a rečou príjemcu, a to i v prípade nepríjemností. Dočasný prospech získaný skreslením faktov nenahradí dlhodobú čestnú komunikáciu a zrozumiteľná forma podania s dávkou ľútosti a empatie zase zvýši pravdepodobnosť ľahšieho prijatia aj náročnejšej informácie.

3.2 Nástroje internej komunikácie vhodné pre firemnú prax

Firemný časopis

Firemný časopis Cibulcová (2012, s. 23) definuje ako periodicky vydávaný prostriedok, ktorý najmä v podnikoch a organizáciách so zložitejšou štruktúrou pomáha upevňovať pocit spolupatričnosti a naplňovať podnikové ciele. Tým, že sa dostane do rúk aj širšej časti verejnosti, ako napríklad zákazníkom, dodávateľom, sponzorom, akcionárom, prípadne rodinným príslušníkom, pomáha budovať dôveryhodnosť spoločnosti. Pri jeho tvorbe by sa malo dbať na vzhľad, zrozumiteľný spôsob vyjadrovania, úroveň odbornosti jednotlivých zamestnancov, spisovný jazyk, štruktúru i na gramatickú a štylistickú stránku textu. Z pohľadu Novotného (2008) si pod pojmom firemný časopis môžeme predstaviť rôzne periodiká, akými sú interné médiá určené iba pre zamestnancov alebo médiá určené odbornej verejnosti a partnerom najmä na Business-to-business (ďalej len B2B trhu), prípadne médiá určené priamo konečným zákazníkom na trhu Business-to-consumer (ďalej len B2C). Niektoré spoločnosti tieto modely kombinujú.

Nástenky

Nástenky sú niekedy udávané za zastaraný spôsob komunikácie, ale prax ukazuje, že najmä vo výrobných závodoch sú vysoko efektívnym komunikačným nástrojom.

E-mailová komunikácia

Pavlečka (2008) vníma elektronickú formu komunikácie ako efektívny a rýchly nosič správ, nezabúda však aj na tradičnú papierovú formu, ktorá je vhodná napr. pre oficiálne poďakovania, gratulácie, či prania k narodeninám. Prostredníctvom databázy je možné zaviesť rozposielanie interného newslettera alebo hromadných informačných e-mailov.

Eventy

Ako uvádza Pavlečka (2008) vnútorná komunikácia musí viesť zapojiť cieľovú skupinu do hry, nejde tu totiž len o suché oznamovanie zmien a noviniek. Výhodou firemných akcií je uvoľnenie atmosféry na pracovisku, utužovanie vzťahov a šanca manažmentu ukázať, že

sú to tiež len ľudia, s ktorými sa dá diskutovať. Na druhej strane je však potreba vidieť hranicu stierania hierarchických rozdielov, ktoré nesmú prekročiť určité medze.

Osobná komunikácia a porady

Podľa Holej (2006, s. 62, 63) porady slúžia k riadeniu pracovného výkonu, ich cieľom je kontrola a zadávanie nových úloh a zlepšenie spolupráce tímu. Porada by mala byť vedená jedným manažérom, ktorý dopredu určí, o čom sa bude pojednávať a jej priebeh reguluje. Výhodou osobnej komunikácie je interakcia a možnosť okamžitej spätnej väzby.

Ďalšie nástroje vhodné pre spoločnosť Zálesí a.s.

Výročná správa, manuály pre nových pracovníkov alebo napríklad uvítací balíček a teambuildingy urýchľujú zaradenie do kolektívu a pochopenie „rituálov“ vo firme, vzťahov a pracovného procesu. Podľa Pavlečky (2008) je občas vhodné využiť aj prvky „nadlinkovej“ komunikácie, napríklad plagáty, letáky, či reklamu na pozadí firemných počítačov, čo môže upozorniť na schôdzky alebo firemnú akciu. Interaktívne informačné obrazovky majú v závodoch potenciál zefektívniť proces informovanosti o riešení operatívnych problémov. Motivačné súťaže zas môžu pozitívne vplývať na pracovný výkon zamestnancov. Pre spoločnosti, ktoré vyžadujú dynamickú komunikáciu medzi pracovníkmi, je vhodný intranet, ktorý na rozdiel od časopisu pomáha zverejniť aktuality v reálnom čase a umožňuje zamestnancom okamžite reagovať. Prispieva tak k efektívnejšej komunikácii a zdieľaniu materiálov a informácií. K prehľadnému zdroju informácií môže slúžiť aj samostatná sekcia pre zamestnancov na webových stránkach a sociálne siete. Školenia a kurzy pre zamestnancov môžu zase inou formou utužiť vzťahy v kolektíve a zároveň pracovať na rozvoji zamestnancov.

Z vyššie uvedených informácií vyplýva, že rovnako ako v ďalších odvetviach marketingových komunikácií, tak aj u internej komunikácie platí, že účinok je možné zosilniť kombináciou viacerých nástrojov.

3.3 Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia podľa Holej (2011, s. 44) obsahuje kompletný komunikačný mix spoločnosti, teda ako a s akými cieľmi bude organizácia komunikovať s partnermi. *„Komunikační strategie je souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků*

komunikace, její vymezení ve firmě pomůže nastartovat nastavení efektivní komunikace ve firmě.“ (Holá, 2011, s. 44)

Jej cieľom je vytvorenie image, ktorý je odkazom firemnej identity a reputácie organizácie u vonkajších aj vnútorných partnerov. Stratégia teda zahrňuje popis toho, čím chce spoločnosť byť, ako chce byť vnímaná a akým spôsobom toho dosiahne. Dôležitú úlohu pri budovaní image majú podľa Holej (2011, s. 45) práve zamestnanci, alebo teda interná komunikácia, ktorá má za úlohu zapôsobiť na zamestnancov v rámci základných hodnôt firemnej identity. Vzájomnou integráciou týchto a rôznych iných faktorov následne dochádza k ovplyvňovaniu a tvorbe image firmy.

3.4 Firemná kultúra a identita

Urban (2014, s. 12) rozlišuje pojmy firemná identita a firemná kultúra, ktorú možno chápať v užšom ponímaní ako súbor vonkajších prejavov firmy alebo v širšom ako typický spôsob konania osôb. Firemná identita (ako image či obraz v očiach verejnosti) je väčšinou vytváraná zámerne ako súčasť marketingu, firemná kultúra však zahrňuje i spontánne prejavy, ktoré nie sú zámerom organizácie, na čo má vplyv najmä firemná tradícia a správanie zamestnancov. Firemná identita nedisponuje len marketingovou funkciou, môže podporovať aj identifikáciu zamestnancov s firmou v prípade, že sa organizácií podarí vytvoriť identitu, ktorú zamestnanci dobre chápu a stotožňujú sa s ňou. Identitu teda možno chápať ako jeden z nástrojov tvorby silnej firemnej kultúry. Podľa Evangelu (2013, s. 72) majú firemná kultúra a hodnoty významný vplyv aj pri výbere nových zamestnancov do pracovného pomeru.

Medzi základné koncepty riadenia firmy patrí podľa Boucníka (2011, s. 549) okrem vízie, stratégie, etického kódexu, firemného štýlu či napríklad kultúry, aj koncepcia spoločenskej zodpovednosti firmy, ktorá v posledných rokoch získava stále väčšiu pozornosť verejnosti. Správanie organizácie k okolitému prostrediu má vplyv na konkurencieschopnosť, zefektívňuje riadenie rizík, posilňuje image a zastáva dôležitú úlohu v riadení ľudských zdrojov. Kovaříková (2016, s. 80) dodáva, že spoločenská zodpovednosť firiem (ďalej len CSR) môže dobre pôsobiť aj na zvýšenie angažovanosti zamestnancov. S tým sa nepriamo spája tvorba etického kódexu, ktorý podľa Urbana (2014, s. 83) pomáha nastaviť princípy a pravidlá etického konania zamestnancov. Na úspešné zavedenie kódexu do chodu, je však okrem zverejnenia pravidiel potrebná aj jeho podpora napríklad cez rôzne školenia,

v smerniciach, v rámci hodnotenia zamestnancov a pokutovanie porušenia kódexu. Rozhodujúci vplyv majú príklady samotných manažérov.

Záverom je možné podľa Ciobota (2016, s. 61) zhrnúť, že zamestnanci majú tendenciu pracovať usilovnejšie, pokiaľ sú im poskytnuté priaznivé pracovné prostredie, motivácia a istota zo strany zamestnávateľa. Čoskoro sa potom dostavia aj lepšie výsledky práce. Názor zamestnanca by mal byť taktiež zapojený do rozhodovania organizácie, aj vďaka tomu sa môže cítiť byť viac rešpektovaný. Organizácia môže následne ťažiť z takej situácie zvyšovaním povedomia a dosiahnutím konkurenčnej výhody.

3.5 Rozvoj a motivácia zamestnancov

Ako výborný príklad pochopenia motivácie zamestnancov uvádza Urban (2017, s. 13) model pracovnej motivácie od amerického psychológa Abrahama Maslowa (1987), ktorý skúmal ľudské potreby, motiváciu a seberealizáciu. Maslow tvrdil, že potreby, ktoré práca uspokojuje majú hierarchickú povahu, a teda k ich uspokojovaniu dochádza postupne. Z tejto teórie je nutné vyzdvihnúť, že na pracovnú motiváciu majú vplyv najmä neuspokojené potreby. „Uspokojená potreba prestáva motivovať“ (Maslow, 1987 cit. podľa Urbana, 2017, s. 13) Na rozdiel od nižších potrieb, jediná potreba, u ktorej nikdy úplne nedôjde k naplneniu, je potreba seberealizácie. Predpokladom na trvalú motiváciu pracovníkov sa tak stáva neustále obohacovanie pracovnej činnosti s možnosťou kariérneho rastu, vyšších právomocí a rozvoja schopností. Pokiaľ má totiž zamestnanec dostatočný plat na pokrytie svojich fyziologických a sociálnych potrieb, začína vnímať potrebu seberealizácie a práca sa pre neho stáva ideálnym prostredím. Zamestnávateľ mu musí v tomto momente poskytnúť dostatočné podmienky na jeho rozvoj, zvlášť v dnešnej dobe vzhľadom na situáciu na trhu práce.

3.6 Aktuálny stav na trhu práce

Vo februári 2018 klesla nezamestnanosť v Česku z januárových 3,9 % na 3,7 %, čo spôsobuje nemalé problémy a analytici predpokladajú ďalší pokles. Ekonomika sa tak dostala do situácie, kedy počet voľných miest prevýšil počet uchádzačov o prácu. Keďže nie je odkiaľ brať zamestnancov, na trh práce sa dostávajú ľudia, ktorí na ňom nikdy neboli, stúpa tlak na dovoz pracovníkov a uvažuje sa o automatizácii a robotizácii výroby. Stroje však nikdy nedokážu plne nahradiť človeka. (Česká ekonomika se přehřívá, 2018)

3.6.1 Prečo zamestnanci odchádzajú

Bednář (2018, s. 24, 25) za hlavné dôvody fluktuácie zamestnancov považuje:

- U málo kvalifikovaných profesií je to finančné ohodnotenie, aj keď dodáva, že ľudia nechcú odísť, pokiaľ pracujú v priateľskom kolektíve a cítia sa docenení.
- V prípade kvalifikovaných pracovných síl sú vplyvy rôzne: financie, vzťahy, bonusy a benefity, možnosti kariérneho rastu a pod.
- Ako poslednú skupinu rozlišuje špičkových zamestnancov, u ktorých je úroveň platu a benefítov dostatočne motivačná a dôvodom odchodu z práce je pre nich „výzva“ v novom zamestnaní.

Problémom pre firmy zostáva fakt, že nedostatok zamestnancov vplyva na zvyšovanie plátov, čo nie je podľa ekonómov dlhodobo udržateľné. Tlak na mzdy zvyšuje náklady aj na agentúrnych pracovníkov a rast miezd je najrýchlejší od roku 2008. Analytici príčinu tohto stavu pripisujú napätej situácii na trhu práce, kedy firmy medzi sebou „súperia“ o pracovníkov, ktorí stále chýbajú. (Česká ekonomika se přehřívá, 2018)

Okrem spomínaných aspektov vidí Bednář (2018, s. 25) ďalšie zásadné vplyvy na odchod zamestnancov napríklad v nedostatočnej komunikácii s vedením, neobjasnenom dianí vo firme alebo na prevádzke, dlhodobo neriešených problémoch, konfliktoch, nepohode na pracovisku alebo početných odchodoch kolegov. Vyššia finančná ponuka u konkurenčného zamestnávateľa je v takýchto prípadoch poslednou kvapkou, ktorá utvrdí zamestnanca v zmene zamestnávateľa.

Spoločnosť Zálesí a.s. si uvedomuje tento problém, práve realizáciou vlastného primárneho výskumu chce zistiť názory, problémy a postoje zamestnancov, aby mohlo dôjsť v prípade potreby k náprave a zlepšeniam. Z tohto dôvodu je ďalšia kapitola venovaná marketingovému výskumu s konkrétnejším zameraním na dotazníkové šetrenie v rámci kvantitatívneho marketingového výskumu.

4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Podľa názoru Bednarčíka (2008, s. 5, 6) je primárnym cieľom marketingového výskumu poskytnúť objektívne a podstatné informácie o situácii na trhu. Marketingový výskum má teoreticko-poznávaciu, regulatívnu, inštrumentálnu a prognostickú funkciu. Okrem základných informácií ako sú socio-ekonomické charakteristiky, vzdelanie, miesto bydliska a vek, tak aj ekonomická aktivita napomáha zistiť ako je daná cieľová skupina spokojná s ponukou, službami, starostlivosťou a pod. Najmä v čase, keď je na trhu konkurencia stále vyspelejšia, sa firmy snažia minimalizovať riziká obchodného neúspechu, preto je dôležité poznať svojho zákazníka a jeho potreby.

4.1 Rozdelenie marketingového výskumu

Základné možné členenie výskumu je podľa Bednarčíka (2008, s. 9) na kvalitatívny a kvantitatívny výskum, pričom obe vedecké činnosti sa snažia o porovnávanie dát získaných od rôznych jednotiek. Výber výskumnej stratégie závisí od toho, čo sa pokúša výskumník výskumom zistiť.

Kvantitatívny výskum

Kozel (2006, s. 120) uvádza, že sa tento typ výskumu zaoberá získavaním údajov o početnosti výskytu niečoho, čo už prebehlo alebo sa práve odohráva. Účelom je získať merateľné číselné údaje tak, aby boli naplnené podmienky zhromažďovania údajov a bolo možné získať štatisticky spoľahlivé výsledky, často sa pri tom pracuje so súbormi respondentov v procese formálneho dopytovania, prípadne sa údaje získavajú pozorovaním frekvencie určitých javov alebo analýzou sekundárnych údajov. Foret (2011, s. 121) tvrdí, že cieľom kvantitatívneho výskumu je obsiahnuť dostatočnú a reprezentatívnu vzorku s ohľadom na objektivitu a systematickosť zistených informácií, k čomu dopomáhajú štandardizácia otázok, správny výber vzorky a štatistické postupy spracovania dát.

Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum chápu Strauss a Corbin (1999, s. 10) ako akýkoľvek výskum, ktorého výsledok nie je dosahovaný prostredníctvom štatistických procedúr alebo iných spôsobov kvantifikácie. Môže sa jednať o výskum zaoberajúci sa životom ľudí, príbehmi, správaním, ale taktiež chodom organizácií alebo vzájomných vzťahov. Kvalitatívne metódy sa využívajú k odhaleniu a porozumeniu toho, čo je podstatou javov a k získaniu detailnejších

informácií, ktoré sa kvantitatívnymi metódami ťažšie podchycujú. Tahal (2017, s. 31) definuje kvalitatívny výskum ako výskum, ktorý sa zameriava na hľadanie postojov, motívov a príčin.

Kozel (2006, s. 78) ďalej uvádza aj základné rozdiely medzi primárnym a sekundárnym výskumom. Uvedené rozdelenie je možné implementovať aj na riešenie problematiky, preto je ďalej pojednávané o primárnom a sekundárnom marketingovom výskume.

Primárny marketingový výskum

Výhodou primárneho výskumu je jeho presnosť, aktuálnosť a aplikovateľnosť, keďže zistené údaje vychádzajú z potrieb firmy. Nevýhodami zostávajú aspekty ako vysoké náklady, vyššia náročnosť a dlhé trvanie, kvôli ktorým si musí organizácia počkať na výsledky oveľa dlhšie ako je tomu pri sekundárnom výskume. Podľa Tahala (2017, s. 28) sú primárne dáta tie, ktoré sú v súvislosti s realizovaným výskumom samostatne získané. Naopak sekundárne dáta existovali už pred začiatkom realizácie daného výskumu.

Sekundárny marketingový výskum

Je lacnejší, dostupný, ihneď využiteľný a jednoduchší. Nevýhody predstavujú zastarané údaje a nespoľahlivosť, v zmysle že zvyčajne nejstviuje kontrola toho, ako boli údaje získané, prípadne údaje môžu byť príliš všeobecné a nemusia zodpovedať špecifikám problému. Tahal (2017, s. 26) považuje za dôležité členenie dát aj podľa spôsobu akým vznikli. Tvrdé dáta („harddata“) uvádza ako dáta zvyčajne zabezpečované automatizovaným záznamom firemných transakcií, naproti tomu mäkké dáta („softdata“) najčastejšie vznikajú opytovaním alebo pozorovaním zvolenej vzorky jednotiek a vyjadrujú subjektívne názory závislé na situácii. Foret (2011, s. 118) za softdata považuje vyjadrenia o stavoch vedomia (názory, hodnotenia alebo priania), ktoré zabezpečujú napríklad výskumy marketingové, sociologické alebo výskumy verejnej mienky.

Spôsob klasifikácie interných a externých dát je úzko spätý s firemným prostredím. Interné dáta sú z pohľadu Tahala (2017, s. 27) zvyčajne veľké objemy dát zo systémov a firma si ich zaobstarala vlastnými silami, pričom vznik externých dát je realizovaný skúmaním mimo firmu za účelom monitoringu vývoja trhu a ostatných ukazovateľov. V praxi je užitočné použiť na získanie komplexných informácií kombináciu externých a interných dátových zdrojov.

Foret a Stávková (2003, s. 31) pokladajú za tri základné techniky marketingového výskumu opytovanie (kam zaraďujú písomný kontakt, osobný rozhovor a telefonické opytovanie), ďalej pozorovanie a experiment.

4.1.1 Spôľahlivosť výsledkov marketingového výskumu

Najmä v prípade opytovania, ktoré je využité v tejto bakalárskej práci, podľa Foreta (2011, s. 116) výsledky nikdy nedosiahnu stopercentnú spoľahlivosť. V marketingu sa totiž prevažne zisťujú subjektívne stavy ľudského vedomia. Aktuálne pocity, nálady a situácie intenzívne ovplyvňujú potreby, hodnotenia a priania. Je tu teda možné pozorovať rozdiel v porovnaní s exaktnými vedami, kde sa dajú skutočnosti ako teplota alebo hmotnosť zmerať pomocou zavedených postupov, jednotiek a nástrojov oveľa spoľahlivejšie. Marketingový výskum poskytuje dôležité tendencie a relácie, na základe ktorých zadávateľ výskumu zvyčajne uskutoční ďalšie rozhodnutia v prospech riešenia a následného zlepšenia skúmaného problému.

4.2 Metódy kvantitatívneho výskumu

Medzi základné metódy kvantitatívneho výskumu zaraďuje Foret (2011, s. 121 – 131) osobné rozhovory (interview, anketa), pozorovanie, experiment a dotazník, ktorého podstatou je kladenie otázok respondentom. Otázky môžu byť zadávané osobne, písomne, telefonicky alebo prostredníctvom počítača. Dotazník je možné distribuovať v papierovej alebo elektronickej forme.

4.2.1 Tvorba dotazníku

Za účelom dosiahnutia kvalitných dát je podľa Tahala (2017, s. 55) nevyhnutné dodržiavať pravidlá ako napríklad správna formulácia a štylizácia otázok, na ktoré je respondent ochotný a schopný odpovedať alebo snaženie sa vyhnúť chybám v podobe otázok ohľadom citlivých tém, nejasnej budúcnosti a spätného vyhodnotenia udalosti. Respondent, ak poskytne na takéto otázky odpoveď, je vysoko pravdepodobné, že odpoveď bude nepravdivá, zavádzajúca alebo inak obmedzená.

Tahal (2017, s. 54 – 59) otázky delí na otvorené, uzatvorené a polootvorené (polouzatvorené). Pri uzatvorených otázkach rozoznáva otázky: dichotomické (možnosti áno/nie), ďalej výberové (výber jednej alternatívy), vymenované položky s možnosťou

výberu niekoľkých odpovedí a polytomické otázky, ktoré umožňujú respondentovi určovať poradie alternatív. Škálovanie považuje Tahal (2017) za najvhodnejší nástroj merania postojov a názorov. Pri konštrukcii dotazníka za použitia škálovaných položiek sa často používajú škály Likertovho typu, ktoré vyjadrujú stupeň súhlasu, resp. nesúhlasu na hodnotiacej škále. V dotazníku v bakalárskej práci bude spomedzi vyššie uvedených otázok využitých niekoľko typov, taktiež sa v dotazníku vyskytnú aj otvorené a polootvorené otázky, ktoré sú o niečo náročnejšie na vyhodnocovanie. Pri tvorbe dotazníka je odporúčané začínať so zaujímavými otázkami, ktoré podnietia respondenta k vyplňaniu, ďalej plynulo naviazať na najdôležitejšie otázky a koniec venovať najmenej dôležitých otázkam.

4.3 Metódy kvalitatívneho výskumu

Medzi základné techniky kvalitatívneho výskumu Foret zaraďuje (2008, s. 14):

- individuálne hĺbkové rozhovory (In depth interview, rozhovor s jedným respondentom z očí do očí), vrátane projektívnych techník. Respondentovi sa tu otvára priestor odpovedať v súlade so svojimi názormi a pocitmi, ktoré na určitú problematiku má.
- Skupinové rozhovory tzv. focus groups (skupinové diskusie).

Nevýhodou štandardizovaných rozhovorov oproti dotazníkom zostáva ich dosah. Za ďalšie metódy sa považujú expertné rozhovory, pozorovanie, home-use testy, workshopy alebo telefonické rozhovory.

4.4 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je podľa Hanzelkovej (2009, s. 139 – 140) identifikácia faktorov, ktoré pre marketing zastávajú silné a slabé stránky, príležitosti, hrozby okolia a vnútorného prostredia. SWOT analýzu je možné použiť ako nástroj zhrnutia čiastkových záverov analýz. Jej využitie je široké, využíva sa pri strategických analýzach, pri identifikácií faktorov jednotlivca, problémoch taktického riadenia atď. Pomocou nej môže dôjsť k zisteniu aktuálnej situácie vo firme, najčastejšie je spracovaná vo forme tabuľky rozčlenenej na štyri časti – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti), Threats (hrozby).

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Ciel' práce

Cieľom práce je zistiť úroveň spokojnosti zamestnancov, analyzovať a pochopiť vnímanie súčasne používaných prostriedkov internej komunikácie, poznať nedostatky, názory respondentov, navrhnúť praktické riešenia daných problémov, a tým zlepšiť súčasný stav.

5.2 Účel šetrenia

Po uskutočnení výskumu bude môcť spoločnosť zlepšiť a zefektívniť svoju internú komunikáciu, a tým prispieť k spokojnosti a vernosti existujúcich zamestnancov. Výsledky výskumu poukážu aj na vnímanie image spoločnosti v očiach existujúcich zamestnancov a na nové možnosti ako prilákať zamestnancov potenciálnych.

Výsledky budú ďalej slúžiť k správne mu pochopeniu potrieb zamestnancov, nedostatkov a príležitostí a k uskutočneniu zmien, ktoré eliminujú nedostatky a napomôžu spolupráci medzi jednotlivými zložkami spoločnosti.

5.3 Výskumné otázky

VO1: Aký je stav internej komunikácie a jej nástrojov v Zálesí a.s.?

VO2: Do akej miery ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov jednotlivé faktory firemnej kultúry a kvalita benefitov, a akú im prikladajú dôležitosť?

VO3: Čo je dôležité pre budovanie pozitívneho image u potenciálnych zamestnancov z pohľadu súčasných zamestnancov?

5.4 Spracovanie dát, triedenie dotazníkov a eliminácia irelevantných odpovedí

Pri triedení papierovej formy zozbieraných dotazníkov dôjde k vyradeniu tých dotazníkov, ktoré nebudú vyplnené alebo ich vyplnenie bude nedostatočné, či nesprávne. Vyhodnocovanie dát prebehne v programe Excel. Vo vytvorenom záhlaví tabuľky bude nastavené zakódovanie jednotlivých otázok do kľúčových slov, pričom názov 1. stĺpca bude určovať poradie dotazníkov. Pri prepise odpovedí z papierovej do elektronickej formy dôjde k priradeniu čísla ku každej variante odpovede pri každej otázke. V dotazníku

sa objaví aj možnosť, kedy bude môcť respondent označiť viacero odpovedí. Vtedy bude pre každú odpoveď vymedzený jeden stĺpec, a pokiaľ respondent označí danú možnosť, zapíše sa číslo 1, ak neoznačí, tak 0 alebo x, pričom platí, že každý jeden dotazník bude jedným riadkom tabuľky. Chýbajúca odpoveď bude zapísaná ako 0. Pri vyhodnocovaní dotazníkového šetrenia budú využité kontingenčné tabuľky, filtrovanie, základné údaje ako priemer, počet hodnôt a súčet. Vo výsledných grafoch bude písmeno N označovať údaj o veľkosti vzorky, ktorej odpovede budú znázornené v jednotlivých grafoch. (Juříková, 2017)

5.5 Výber metódy výskumu

Pri výbere metódy výskumu je potrebné vymedziť hlavné pre a proti kvantitatívneho a kvalitatívneho šetrenia, výskum realizovaný pomocou dotazníkov môže poskytnúť meranie postojov širšej skupiny zamestnancov, a teda v závere dôjde k určitému zovšeobecneniu, ktoré je vzhľadom na rozsiahlosť spoločnosti Zálesí a.s. potrebné doceliť. Dotazníkové šetrenie sa pritom zameriava najmä na fakty a postoje zamestnancov. Úlohou výskumu je dosiahnuť zlepšenie starostlivosti, informovanosti a komunikácie smerom k súčasným a potenciálnym zamestnancom, preto bol ako pretest kvantitatívneho výskumu v bakalárskej práci realizovaný v rámci ročníkovej práce kvalitatívny výskum.

Kvôli rôznorodosti výrobných činností spoločnosti a samostatne situovaným budovám dochádza k rozdielnosti v atmosfére na pracoviskách, vo vzťahoch, aj v prístupe vedenia smerom k zamestnancom. Z tohto dôvodu môže byť zaujímavé na zozbieraných dátach jednotlivých závodov porovnať i hlavné rozdiely medzi závodmi a navzájom sa inšpirovať.

V práci bude využitých viacero analytických metód: prieskumné dotazníkové šetrenie v rámci kvantitatívneho marketingového výskumu na celú spoločnosť a porovnanie výsledných dát so získanými dátami v predošlom kvalitatívnom výskume na malej vzorke respondentov jedného závodu Kovo. Ako uvádza Foret (2011, s. 133), kvalitatívny výskum je možné okrem iného použiť aj pri vstupe do novej problematiky, a teda predchádzať možným problémom pri realizácii náročnejšieho kvantitatívneho výskumu. Na záver vyhodnotenia výsledkov bude zrealizovaná SWOT analýza, ktorá prehľadne zhrnie výstupy dotazníkov v podobe silných alebo naopak slabých stránok, ktoré zamestnanci jednotlivých závodov vnímajú a poukáže aj na príležitosti a hrozby pre spoločnosť do budúcnosti, čo môže následne napomôcť pri tvorbe stratégií spoločnosti.

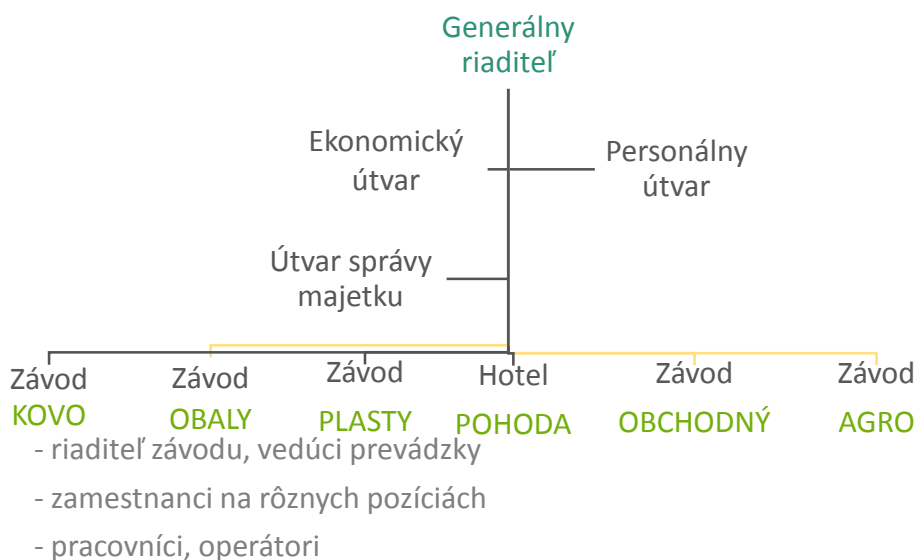
II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ZÁLESÍ A.S.

ZÁLESÍ a.s. je súkromnou spoločnosťou so 100 % účasťou českého kapitálu. Na trhu existuje od roku 1953 a podniká v niekoľkých výrobných odboroch (konkrétne 6 závodov). Spoločnosť sa zameriava na výrobu strojných súčastí obrábaním a zváraním, výrobu plastových súčastí vstrekovaním, laminátových túb, predaj poľnohospodárskej a komunálnej techniky, vlastní Hotel Pohoda a poslednou činnosťou je poľnohospodárska výroba. Táto spoločnosť pôsobí primárne na B2B trhu s výnimkou spomínaného Hotelu Pohoda, zamestnáva 578 zamestnancov a 28 agentúrnych, ktorí do výskumu zaradení neboli. Trvalým cieľom spoločnosti a všetkých zamestnancov je napĺňanie firemného motta: ZÁLESÍ – *"Partner jistoty – jistota partnerství"*, ktoré sa snaží vedenie firmy prenášať aj do interného prostredia v zmysle, aby sa spoločnosť stala istotou pre svojich zamestnancov. V dnešnej dobe totiž čoraz častejšie začína platiť pravidlo, že prvým zákazníkom vo firme by mal byť práve zamestnanec. Marketingový výskum bakalárskej práce bol realizovaný naprieč všetkými závodmi spoločnosti Zálesí a.s., ktorej ročný obrat z roku 2017 udáva 1 218 000 Kč. (Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017).

6.1 Analýza súčasného stavu internej komunikácie v spoločnosti

Určitá forma internej komunikácie v spoločnosti funguje, viaceré formy prebiehajú na úrovni celej spoločnosti, ako napríklad firemný časopis alebo stretnutie s generálnym riaditeľom 1-krát do roka. Organizačná schéma štruktúry spoločnosti Zálesí a.s.:



Obr. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Konkrétné aktivity a nástroje internej komunikácie využívané v spoločnosti Zálesí a.s.:

- firemný časopis s názvom Zálesák (vydávaný približne 3x do roka, nepravidelne),
- e-maily (bežným pracovníkom rozposielané len za účelom oznámenia výplatnej pásky),
- informácie na nástenkách (aktualizuje vedenie, v každom závode inak),
- firemné akcie pre zamestnancov a partnerov (na úrovni celej spoločnosti, aj samostatne),
- osobné rozhovory a určité spôsoby vzdelávania zamestnancov a pod.,
- porady (niekedy dochádza k problému v rámci efektívnosti porád vyššieho manažmentu vzhľadom k spotrebovanému času) (Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017).

6.2 Spoločenská zodpovednosť Zálesí a.s. (CSR)

Firma pôsobí ako najvýznamnejší zamestnávateľ v regióne a jej záujmom je byť stále atraktívnejšou pre zamestnancov a širokú verejnosť. Ako autorke bakalárskej práce v rámci e-mailovej komunikácie dňa 30.10.2017 oznámil Ing. Jaromír Semela, generálny riaditeľ spoločnosti, firma svojou činnosťou prispieva aj k pozitívnemu demografickému vývoju regiónu a jej ekonomický rozvoj vytvára predpoklady ďalšieho rastu. K rozvoju regiónu Luhačovicka prispieva aj ekologicky zameranou poľnohospodárskou (ďalej len PLH) činnosťou a údržbou pôdy s cieľom zabrániť pomocou systematického výkupu PLH pôdy ďalšiemu znižovaniu rozlohy pre PLH činnosť. Dnes totiž dochádza ku špekulatívnym nákupom pôdy anonymnými investičnými skupinami. Súčasťou firemnej kultúry je aj záujem o spoluobčanov a podpora kultúrneho prostredia, aktivít a organizácií v regióne, ktorým celkovo firma Zálesí prispela v uplynulom roku finančnú čiastku 96 000 Kč.

Charitatívne organizácie a združenia – Nadácia T. Bati Zlín, ONKA z.s. Brno, Charita Svätej rodiny Luhačovice, spolu 37 000 Kč.

Príspevkové organizácie, záujmové združenia – Saxofónový orchester Luhačovice, Športový klub polícia Zlín, Junák Pozlovice, Spevácky zbor Strání, Domov pre seniorov Luhačovice, Materská škola Pozlovice, Materská škola Ludkovice, Dom detí a mládeže Luhačovice, Spevácky zbor Janáček Luhačovic a Folklórny festival Luhačovice, spolu 59 000 Kč.

Kvôli minimálnym PR aktivitám (tlačové správy, články a rozhovory v regionálnych a odborných médiách a pod.) spoločnosť prichádza o komunikačný potenciál, v internetovom vyhľadávaní sa pritom často objavujú ešte veľmi zastarané údaje spájajúce firmu primárne s PLH. Verejnosť tak nie je dostatočne informovaná o aktuálnej činnosti a ani o spomínaných spoločensky prospešných aktivitách, ktoré firma realizuje.

7 SEKUNDÁRNE DÁTA

Sekundárne dáta boli získané v ročníkovej práci, v rámci ktorej bol realizovaný kvalitatívny primárny marketingový výskum pomocou individuálnych hĺbkových rozhovorov v Závode Kovo. (Scenár štruktúrovaného rozhovoru sa nachádza v prílohe P II a výskumný súbor v prílohe P III.) Dôvodom výberu tejto metódy výskumu bolo získať okrem jednotlivých faktov aj emocionálne rozpoloženie respondentov vzťahujúce sa k ich práci, kolegom, a to za účelom poukázania na vnímanie miery budovania vzťahov zo strany vedenia a pod. Rozhovory prebiehali 11.1.2017, otázky boli vopred skonzultované s vedúcim závodu Kovo (viď príloha P II) a odpovede respondentov boli zaznamenávané na nahrávacie zariadenie. Rozhovory umožnili hlbšie nahliadnuť do problému, čo následne pomohlo pri tvorbe otázok dotazníka v bakalárskej práci, ktorý bol distribuovaný všetkým zamestnancom spoločnosti. (Šnircová, 2017)

7.1 Hlavné výsledky výskumu

Z hodnotenia používaných nástrojov na prenos dát a informácií v závode (napríklad firemný časopis, porady, e-mailová komunikácia, nástenky, či sociálne siete) vyplynuli ako nové, doposiaľ nepoužívané nástroje internej komunikácie, intranet a interaktívne informačné obrazovky. (Šnircová, 2017)

Osobné rozhovory poukázali na dôležitosť individuálneho cielenia informácii pre rôzne skupiny zamestnancov podľa pracovnej pozície a preferovaného spôsobu komunikácie. Zamestnanci na nižších pracovných postoch vyslovili obľúbenosť osobnej komunikácie a porád, neprejavili však záujem o vyššiu mieru informovanosti o strategických a abstraktných informáciách, ktoré na nich nemajú v priamom okamžiku konkrétny dopad a prevažne im vyhovovalo stretnutie s generálnym riaditeľom len 1-krát do roka. Medzi najpoužívanejšie a efektívne nástroje zaradili: firemný časopis, osobné alebo firemné stretnutia a porady. V porovnaní s respondentmi pracujúcimi na vedúcich postoch výskum ukázal, že vedenie viac uvažuje nad víziou a smerom, kam sa celý závod uberá, vnímajú potrebu zlepšenia ako internej, tak i externej komunikácie, nutnú potrebu zavedenia marketingovej stratégie, potrebu zefektívnenia ich porád a efektívnejšieho predávania a delegovania informácií. Výsledky pripomenuli aj fakt, že je ťažké určiť jednotný nástroj, ktorý by plne vyhovoval všetkým a dosahoval by najvyššiu mieru obľúbenosti, pretože

každéj „skupine“ zamestnancov vyhovuje trochu iný spôsob získavania informácií v závislosti od ich pracovnej pozície a odlišných potrieb.

Výskum poukázal aj na nedostatky, ktoré sa prejavili naprieč hierarchickou štruktúrou závodu. Patrili medzi ne nedostatočná motivácia, nízke platové ohodnotenie najnižších pracovných pozícií, doba konania firemných akcií vzhľadom na nepretržitú prevádzku, zdĺhavé porady vedenia, absencia marketingu, vízie, misie a staré webové stránky, ktoré následne po výskume prešli ku koncu roka 2017 redizajnom. Ukázala sa aj potreba vytvoriť komunikačnú stratégiu závodu Kovo, ktorá by mala vychádzať z celkovej stratégie spoločnosti Zálesí a.s. a zahrňovať komunikačný mix s cieľom budovať dobrý image a reputáciu u interných aj externých partnerov. Sami zamestnanci prejavili záujem o firemnú identitu, potrebu zjednotenia komunikácie závodu a celej spoločnosti a využívanie projektov a úspechov k dosiahnutiu pozitívnej zmeny v očiach verejnosti. Viacerí respondenti sa zhodli, že pracovníci na nižších postoch majú pocit nahraditeľnosti, majú dojem, že môžu ísť pracovať kamkoľvek za rovnaké peniaze a taktiež im prekáža fluktuácia agentúrnych pracovníkov. (Šnircová, 2017)

7.2 Image spoločnosti Zálesí a.s.

Vekovo starší respondenti uviedli, že Zálesí a.s. má v regióne dobré meno a ľudia vedia o jej technickej úrovni. Odpovede celej vzorky sa však líšili, niektorí tvrdili, že verejnosť vie o existencii firmy, ale nevie o jej špičkových technológiách a diverzifikovanosti výrobných činností, najčastejšie si ju totiž spájajú s PLH, čo tvorí len 10 % jej obratu a hotelom. „*To, že existuje závod Kovo vyrábějící věci do aut na vysoké úrovni se špičkovým vybavením, ví jen malé množství lidí.*“ – odpoveď jedného z respondentov. Neznalosť, či neúplné informácie sú problémom absencie vlastného marketingu, ktorý by sa zameriaval na komunikáciu s internou a externou verejnosťou. Napredovanie spoločnosti sa reálne deje, problémom zostáva, že to nezainteresovaná verejnosť vidí len veľmi málo. (Šnircová, 2017)

Záverom kapitoly je možné zhrnúť, že podnety a sťažnosti, ktoré sa prejavili vo výsledkoch kvalitatívneho výskumu sa vo viacerých prípadoch následne potvrdili aj v dátach zozbieraných za pomoci dotazníkov. Kvantitatívny výskum však ukázal, že miera intenzity jednotlivých problémov sa mení od závodu k závodu, keďže každý funguje ako relatívne samostatný ekosystém pod záštitou jedného vedenia spoločnosti.

8 ANALÝZA VÝSKUMU

Úspěšnost celkové návratnosti papierových dotazníků v rámci primárního kvantitativního marketingového výskumu je možné porovnat s reálným počtem zaměstnanců na jednotlivých závodech. (Interné zdroje společnosti Zálesí a.s., 2017)

Závod Kovo

Počet zaměstnanců:	158 osob	
Dotazník vyplnilo:	130 zaměstnanců	82 % návratnost

Závod Obaly

Počet zaměstnanců:	94 osob	
Dotazník vyplnilo:	62 zaměstnanců	65 % návratnost

Závod Plasty

Počet zaměstnanců:	191 osob	
Dotazník vyplnilo:	103 zaměstnanců	53 % návratnost

Hotel Pohoda

Počet zaměstnanců:	59 osob	
Dotazník vyplnilo:	45 zaměstnanců	76 % návratnost

Obchodný závod

Počet zaměstnanců:	25 osob	
Dotazník vyplnilo:	24 zaměstnanců	96 % návratnost

Závod Agro

Počet zaměstnanců:	27 osob	
Dotazník vyplnilo:	17 zaměstnanců	62 % návratnost

Správný útvar

Počet zaměstnanců:	24 osob	
Dotazník vyplnilo:	13 zaměstnanců	54 % návratnost

Na dotazník vôbec neodpovedalo 173 zamestnancov a ďalších 10 dotazníkov muselo byť vyradených, pretože zamestnanci odpovedali napr. len na 2 alebo 3 otázky zo všetkých otázok v dotazníku. THP odpovedali takmer všetci, až 101 zo 119 pracovníkov, pričom u robotníckych profesií bola miera odozvy na dotazníky nižšia.

8.1 Výber metódy výskumu

Každá metóda so sebou nesie určité limity, výhoda využitia elektronickej formy dotazníkov spočíva v ušetrení času vďaka ľahšiemu zápisu a následnému exportu dát pre spracovanie v programe Microsoft Excel, v porovnaní s distribúciou, zberom a následným prepisom papierových dotazníkov do elektronickej podoby, kedy dochádza k ručnému zadávaniu odpovedí do systému. Použitie papierovej formy dotazníkov bolo nutné vzhľadom na vlastnosti výskumného súboru (vek, internetová gramotnosť, prístupy atď.). V dotazníku je možné nájsť dichotomické otázky, kde si respondent vyberá z dvoch možností áno/nie, vymenované položky s možnosťou výberu niekoľkých odpovedí atď., tiež sa tam nachádzajú aj otvorené a poloopené otázky, ktoré povzbudzujú respondentov k vyjadreniu názorov a hlbšiemu zamysleniu sa nad nedostatkami, ktoré pocitujú.

Zber dát v bakalárskej práci bol realizovaný formou primárneho kvantitatívneho výskumu, o ktorom sa Foret (2018, s. 14) vyjadril, že práve táto metodológia dokáže pokryť dostatočne veľkú a reprezentatívnu vzorku. Poznatky môžu slúžiť v budúcej diplomovej práci ako základ pre ďalší kvalitatívny výskum za účelom hlbšieho skúmania príčin problémov a spätného sledovania vývoja navrhnutých riešení v závere bakalárskej práce.

8.2 Výskumný súbor – respondenti

Počet respondentov:	Z 578 zamestnancov odpovedalo 395 respondentov
Pohlavie (tí, čo odpovedali):	214 mužov, 170 žien, 11 neodpovedalo ohľadom pohlavia
Pohlavie (všetci zamestnanci):	327 mužov a 251 žien
Pracovná pozícia (odpovedali):	246 robotníkov, 101 technikov, 48 neodpovedalo na otázku ohľadom pozície
Pracovná pozícia (všetci):	459 robotníkov, 119 technikov

Roky vo firme: 169 = 1-5 rokov, 64 = 5-10 rokov, 65 = 10-15 rokov,
21 = 15-20 rokov, 29 = 20-30 rokov, 40 = 30 a viac
rokov, 9 = neodpovedalo

Priemerné roky strávené vo firme na zamestnanca sa pohybujú v rozmedzí: 5-15 rokov

Priemerný vek zamestnanca Zálesí a.s. ku dňu 30.6.2017 je 41,3 roku. (Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017)

8.3 Realizácia kvantitatívneho dotazníkového šetrenia

Finálna podoba dotazníku bola vytvorená ku dňu 10.8.2017, nasledovalo zaslanie dotazníkov do tlače a distribúcia vytlačených dotazníkov do jednotlivých závodov. Zber vyplnených dotazníkom bol dokončený koncom septembra a ich vyhodnotenie podľa potrieb firmy začiatkom októbra, vyhodnotenie pritom prebehlo za vopred vyššie v práci stanovených podmienok. Vyplňovanie prebiehalo vo všetkých závodoch v rovnakej dobe. Tento kvantitatívny výskum musel byť realizovaný pomocou papierovej formy dotazníkov kvôli rôznorodosti vekových skupín zamestnancov a nemožnosti distribuovať dotazníky elektronicky, vzhľadom na absenciu, prípadne nevyužívanie potrebných e-mailových adries. Termín realizácie výskumu bol stanovený na začiatok semestra z dôvodu, že spoločnosť potrebovala vedieť výsledky výskumu čo najskôr, aby mohla podniknúť strategické rozhodnutia za účelom zlepšenia súčasného stavu.

Otázky dotazníku (viď príloha PI) boli vopred konzultované a následne schválené zo strany vedenia spoločnosti tak, aby výpovedný obsah výskumu pokryl oblasti, ktoré samotná firma cíti ako aktuálne a potrebné pre úpravu alebo poznanie. Dotazník v sebe zahrňoval identifikačné otázky pre štatistické vyhodnotenie, otázky ohľadom spokojnosti zamestnancov so skúmanými faktormi a ich dôležitosť pre respondentov, ďalej otázky smerované na benefity, firemné akcie, nové návrhy, okrajovo image spoločnosti v očiach zamestnancov, odporúčania pracovníkov na zlepšenie a argumenty, ktoré môžu presvedčiť potenciálnych uchádzačov, aby sa stali novou pracovnou silou.

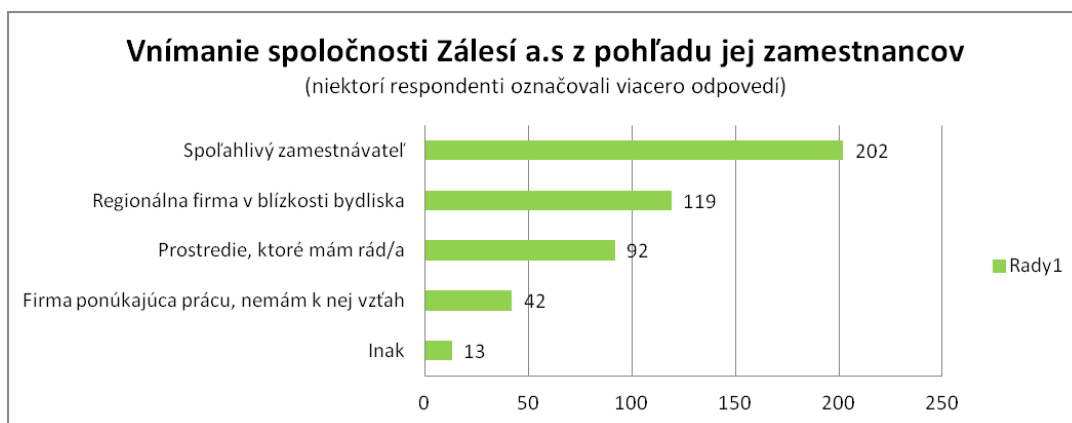
Realizované dotazníkové šetrenie zatiaľ svojim rozsahom nemalo obdoby v histórii prevádzky spoločnosti Zálesí a.s. Z celkového počtu 578 oslovených zamestnancov reagovalo na dotazník celkom 395 zamestnancov, čo predstavuje 68 % návratnosť.

9 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Prevažná časť respondentov sa snažila na otázky odpovedať, čo najrelevantnejšie, našli sa však aj takí, ktorí odpovedali laxne, práve z dôvodu nedôvery, že daný výskum môže zmeniť ich aktuálne problémy alebo vyriešiť ich nespokojnosť. Získané sociodemografické údaje umožnili štatistické vyhodnotenie jednotlivých otázok aj s ohľadom na pohlavie, typ profesie, či dĺžky pracovného pomeru. Taktiež bolo zaujímavé sledovať rozdielnosti v názoroch jednotlivých skupín a zamestnancov z rozdielnych závodov.

9.1 Vyhodnotenie hlavných otázok

Respondenti vnímajú Zálesí a.s. najmä ako **spoľahlivého zamestnávateľa**.



Graf 1 Vnímanie spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Výskum ukázal **blízkosť bydliska, sociálne dôvody a ponuku práce v obore** ako hlavné dôvody pre rozhodnutie začať pracovať v Zálesí a.s. Najnižšie sa umiestnila mzda.



Graf 2 Dôvody nástupu do práce do Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnotenie faktorov a dôležitosti

Pracovné vzťahy si vo výskume získali mimoriadnu dôležitosť, občas sa objavovali odpovede, že hoci na jednotlivých prevádzkach sú vzťahy v poriadku, celkovo dochádza k určitým nezhodám. Zamestnanci kládli veľký dôraz aj na ústretovosť manažérov, v grafe spokojnosti je vidieť, že riešenie problémov sa umiestnilo v strede tabuľky, pričom jeho dôležitosť je takmer na vrchole, nastáva tu priestor na zlepšenie, ako aj pri iných faktoroch.



Graf 3 Zhrnutie faktorov podľa dôležitosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pozornosť si zaslúži aj možnosť ďalšieho vzdelávania zamestnancov, ktorá v grafe spokojnosti získala jedno z negatívnych miest, v grafe dôležitosti je však v rebríčku o dost' vyššie, v otvorených otázkach respondenti uvádzali požiadavky ohľadom vzdelávania napríklad v podobe jazykových kurzov alebo rôznych školení, taktiež padlo veľa zaujímavých nápadov ohľadom systému benefitov. (viď príloha P IV)



Graf 4 Zhrnutie faktorov podľa spokojnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

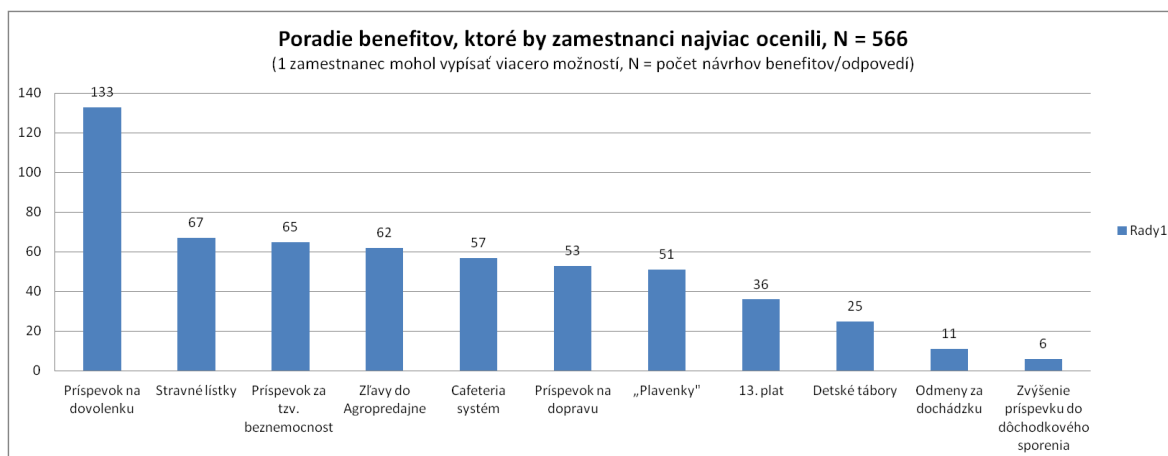
Príležitosť postupu na vyššiu pozíciu vnímajú zamestnanci vo väčšine priemerne až nevyhovujúco, získala úplne posledné miesto v grafe spokojnosti, respondenti však možnosť kariérneho rastu vnímajú ako celkom dôležitú.

Závodné stravovanie napriek svojej dôležitosti nezískalo u zamestnancov rovnakú známku spokojnosti, práve naopak. Sťažnosti ohľadom závodného stravovania prichádzali aj v otvorených otázkach, kedy priamo apelovali na prosbu o zvýšenie počtu jedál vo výbere, väčších porcií a pod., v niektorých závodoch sa objavili požiadavky napr. na pitný režim.

Zamestnanci by ocenili aj iné benefity

Ukázalo sa, že 83,04 % z 395 respondentov uviedlo (viď graf v prílohe P IV), že by ocenili iné benefity pre zamestnancov. Z vypísaných alternatív návrhov nových benefítov získal najviac hlasov príspevok na dovolenku (133), ďalej „stravenky“ (67) a následne príspevok za „bez nemocnosť“ (65) a zľavy do Agropredajne (62).

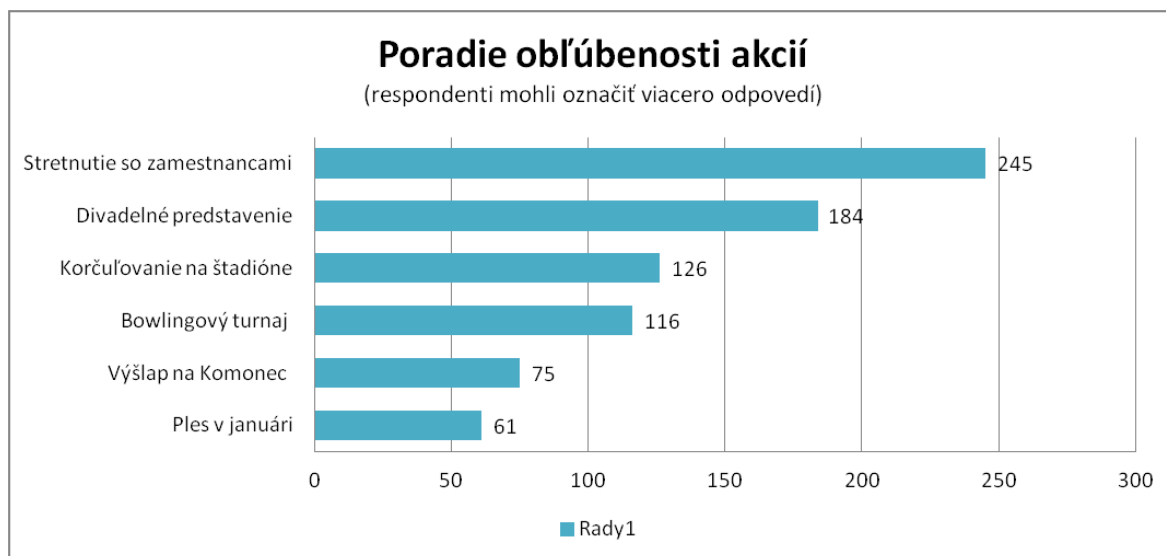
Okrem benefítov v grafe nižšie ľudia uvádzali v otvorených otázkach možnosti, ktoré sa už až tak často neopakovali, napr. Sick Days, zľava na tankovanie/do obchodov, masáže, jazykové kurzy, firemná škôlka, poukážky do lekárne, ticket benefits, permanentky na hokej, Flexi PASS, ohodnotenie zamestnanca podľa dĺžky zamestnania a výkonu, zľavy na kultúrne akcie, vianočné prémie, benefity podľa potreby zamestnanca a jeho rodiny, 5 dní dovolenky navyše po roku od nástupu do pracovného pomeru a pod.



Graf 5 Poradie benefítov pre zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Firemné akcie

Zamestnanci mohli označiť viacero akcií, najobľúbenejšou akciou sa stalo stretnutie so zamestnancami a následne na to divadelné predstavenie a korčuľovanie na štadióne.

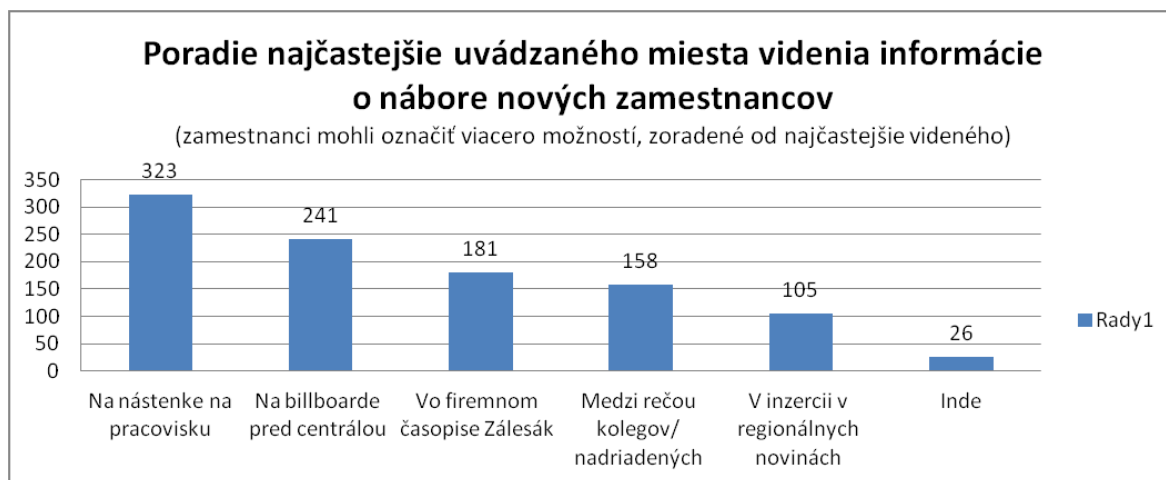


Graf 6 Poradie oblíbenosti akcií (Zdroj: vlastné spracovanie)

Objavila sa aj požiadavka na presun dátumu plesu, pretože je príliš skoro, a najmä žiadosti o presuny konania akcií zo štvrtka na piatok (stretnutie zamestnancov a vianočný večierok), či napríklad nové návrhy akcií ako grilovačka alebo akcie vlastnej dielne.

V rámci **hodnotenia spokojnosti s firemnými akciami, časom a organizáciou** sa jednoznačným víťazom v návrhu nových akcií stal zájazd do termálnych kúpeľov (79 hlasov) a lyžiarsky zájazd (34 hlasov). Najmenej hlasov získali akcie detský deň (19) letná spoločná túra (17) a teambuildingy (6).

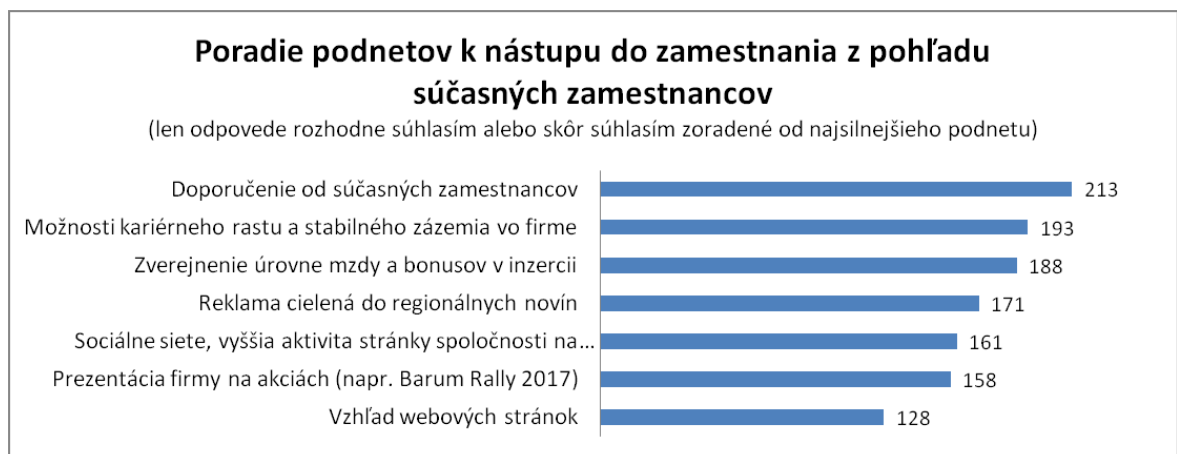
Nábor zamestnancov zaregistrovali takmer všetci (viď príloha P IV), až 91 zamestnancov sa o náboře dozvedelo z viac ako 2 komunikačných kanálov, ktoré firma využila.



Graf 7 Poradie komunikačných kanálov s informáciou o náboře zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Důvody, které podľa stálych zamestnancov môžu podnietiť potenciálnych, aby sa stali novými kolegami v Zálesí a.s.

V grafe nižšie je ukázané, aký majú zamestnanci názor na možnosti ako zaujať potenciálnych uchádzačov o prácu, a ktoré považujú za najúčinnnejšie. Graf porovnáva len hodnoty, v ktorých zamestnanci označili, že rozhodne súhlasia alebo skôr súhlasia s tvrdením. 213 zamestnancov rozhodne súhlasilo alebo skôr súhlasilo, že práve odporúčenie od zamestnanca môže veľmi silno podnietiť ľudí, aby nastúpili do pracovného pomeru.



Graf 8 Poradie podnetov, ktoré môžu presvedčiť potenciálnych zamestnancov k nástupu do zamestnania (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pri možnosti zverejnenia úrovne mzdy a bonusov v inzercii zamestnanci upozorňovali na potrebu eliminácie uvádzania nejasnej výšky mzdy alebo iných zavádzajúcich informácií, v otvorenej otázke poukazovali na to, aby sľúbená mzda bola skutočne aj vyplatená a pod. Doslovné znenie jednej z pripomienok respondenta: „Zálesí není na žádných stránkách, soc. sítích, není uveden nástupní plat, proto se sem nikdo nehlásí - ani při mém pohovoru mi nikdo nedokázal říct, jakou budu mít mzdu. Zveřejnění úrovně mzdy a bonusů v inzerci rozhodně zvedne zájem o práci.“ Zálesí a.s. začala na sociálnych sieťach aktívnejšie pôsobiť od septembra 2017, facebookový profil firmy však už jestvuje dlhšie, zjavne ale respondent o jeho existencii v čase výskumu nevedel. Zaujímavé sú, v porovnaní s výsledkami grafu, výsledky odozvy na inzerciu, ktoré si personálne oddelenie zapisuje od roku 2013, kedy bola odozva na inzerciu 40 uchádzačov o prácu, tá sa znížila v roku 2016 len na 11 záujemcov o prácu a v roku 2017 sa na inzerát ozvali len 3 uchádzači. (Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017) Tieto výsledky ovplyvňuje ako vývoj technológií a zmena možností vyhľadávania inzerátov, tak aj súvis s rekordne nízkou nezamestnanosťou v Českej republike a so situáciou na trhu práce.

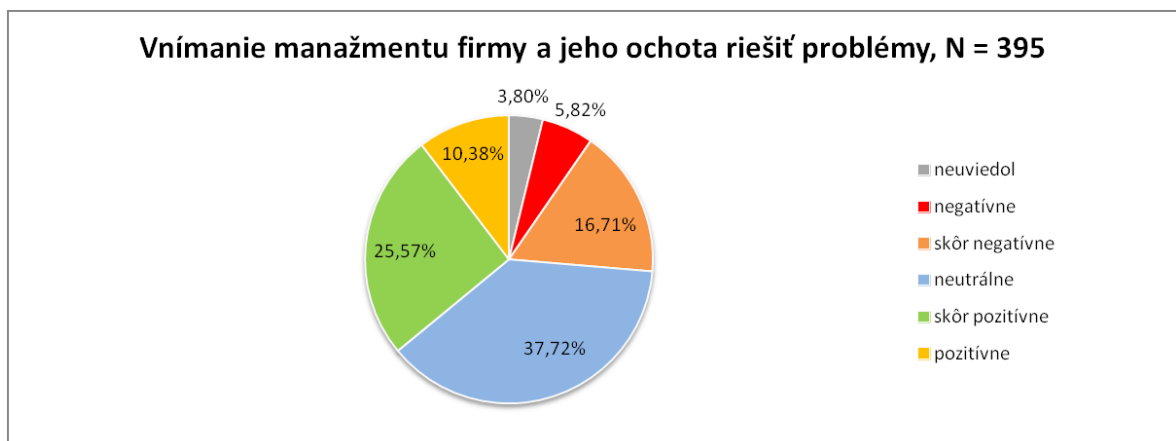
Dôležitosť nástrojov na prilákanie nových zamestnancov z pohľadu stávajúcich



*Graf 9 Mimoriadna dôležitosť nástrojov na prilákanie nových zamestnancov
(Zdroj: vlastné spracovanie)*

Zamestnanci prikladajú najväčšiu dôležitosť ich osobnému odporúčaniam, ale taktiež transparentnosti v podobe zverejnenia úrovne mzdy a bonusov v inzerciách atď. Odporúčania majú nielen veľkú silu pri nábore pracovníkov, ale aj pri celkovom budovaní image spoločnosti a jednotlivých závodov. Vzhľadom na nábor nových zamestnancov bola spustená po vyhodnotení výskumu kampaň, ktorá zasiahla regionálne tlačové médiá, billboardové plochy v regióne, a to po dobu niekoľkých mesiacov. Premietla sa aj v internej fotosúťaži pre zamestnancov na Facebooku.

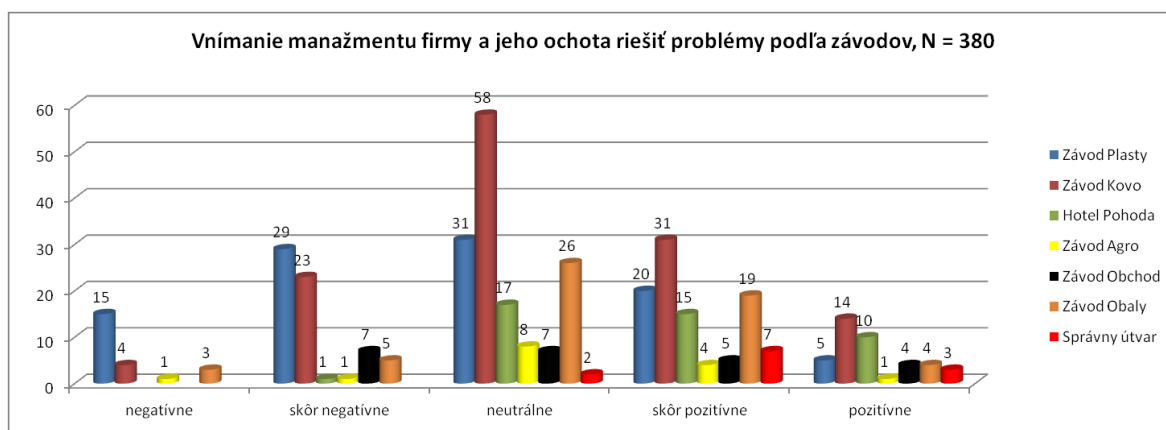
Názory na to, ako kolegovia vnímajú manažment a jeho ochotu riešiť problémy



Graf 10 Vnímanie manažmentu a jeho ochota riešiť problémy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z vyššie uvedeného grafu je viditeľné, že u zamestnancov prevažuje neutrálne až pozitívne vnímanie manažmentu a ochoty riešiť problémy. 16,71 % z celkového počtu zamestnancov

vníma manažment skôr negatívne a 5,82 % negatívne, určitá časť z nich následne svoju nespokojnosť vypísala aj v otvorenej otázke na konci dotazníku. (viď príloha P IV) Jeden z respondentov zo Závodu Obaly poznamenal: „*Manažeři by se měli více zajímat o to, jak to ve skutečnosti ve výrobě chodí a pomoci zlepšovat co se dá, naslouchat připomínkám a řešit je i z pohledu zaměstnance ve výrobě.*“



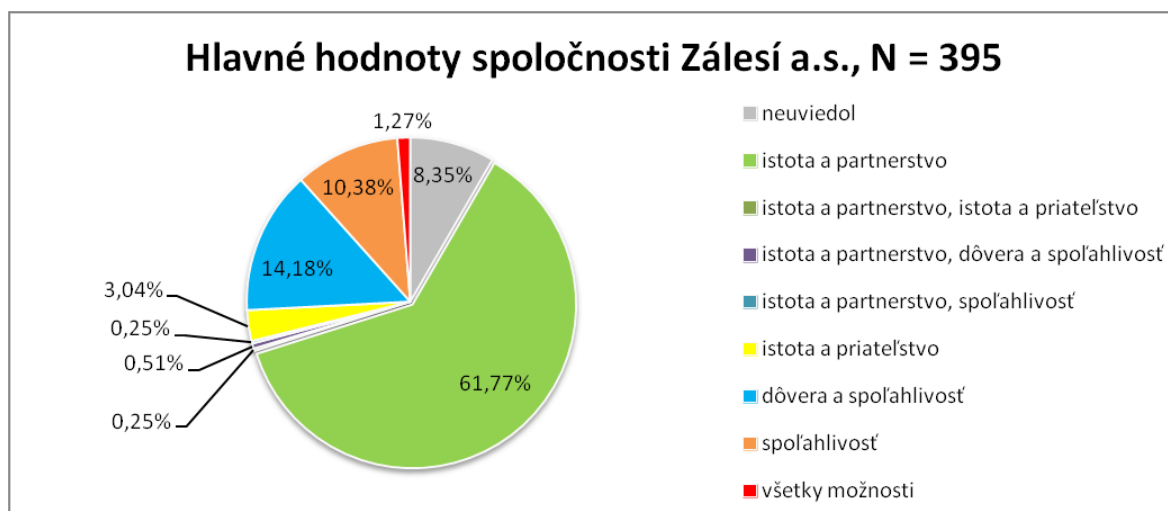
Graf 11 Vnímanie manažmentu a jeho ochota riešiť problémy podľa závodov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf ukazuje porovnanie závodov v spokojnosti s manažmentom. Ako najhoršie zo závodov hodnotia svoj manažment zamestnanci zo Závodu Plasty a následne zo Závodu Kovo. Naopak, pozitívne vnímanie manažmentu je viditeľné u Hotelu Pohoda, Závodu Obaly i Správneho útvaru. U Obchodného závodu sú názory takmer vyrovnané pol na pol a Závod Agro sa vyjadroval prevažne neutrálne.

Na otvorenú otázku: **Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste firmu a svoju prácu popísali/a v 1 vete?** zamestnanci odpovedali veľmi rôznorodo, objavili sa neutrálne, popisné, veľmi negatívne, vtipné aj pozitívne odpovede. Pri tejto otázke bolo v odpovediach miestami možné nepriamo sledovať aj vnímanie spoločnosti a jej image v očiach zamestnancov. Odpovede boli napr.: „*Velká regionální firma, podle mne spolehlivý dlouhotrvající zaměstnavatel.*“, „*Je to velice podobné jako v jiných firmách.*“, „*Spolehlivé, průměrné mzdy srovnatelné v regionu, příjemný kolektiv.*“, „*Zálesí je regionální firma, která nabízí práci a má dlouholetou tradici.*“, alebo respondent zo Závodu Obchod uviedol: „*Velmi solidní zabezpečení a pracovní ohodnocení zaměstnanců.*“, či napríklad menej pozitívneho typu: „*Ani se neptej!*“

61,77 % zamestnancov určilo správne hlavné hodnoty spoločnosti Zálesí a.s., ktorými sú istota a partnerstvo.

Napriec všetkými závodmi bolo vidieť, že hodnoty, na ktorých si firma zakladá, utkveli aj v mysliach zamestnancov. Pracovníci spoločnosť vnímajú veľmi stabilne, či už to v uzavretých, ale aj v otvorených otázkach, kde sa o stabilite a dôvere smerom k firme vyjadrovali sami od seba. Dokonca za firemné hodnoty považujú vo veľa prípadoch okrem istoty a partnerstva, ktoré sú v slogane firmy, aj dôveru a spoľahlivosť. Samotné partnerstvo, ktoré je viac zamerané na obchodných partnerov na B2B trhu zamestnanci vo viacerých prípadoch nahradili v možnostiach slovami priateľstvo, dôvera alebo spoľahlivosť. Niektorí zamestnanci uviedli nie jednu hodnotu, ale viac možností, ktoré si spájajú s firmou.



Graf 12 Hlavné hodnoty spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Dobrovoľné vlastné pripomienky zamestnancov

V názoroch zamestnancov sa často odrážali ich konkrétne potreby vzťahujúce sa na ten daný závod, preto bolo vyhodnotenie dát realizované ako samostatná správa pre najvyššie vedenie spoločnosti a zároveň aj ako samostatné správy s výsledkami výskumu, návrhmi a pripomienkami pre každý závod zvlášť, tieto vyhodnotenia sa následne dostali priamo k vedeniu jednotlivých závodov. Početné vlastné pripomienky respondentov, usporiadané podľa závodov, je možné nájsť v prílohe P IV. Nižšie sú ukážky niekoľkých odpovedí respondentov: „V Zálesí Agro a.s. jsou platy nižší než v Zálesí a.s. Celá firma Agro je platově **PODCENĚNÁ!**“, „Lepší informovanost o dění na celém Zálesí, o akcích

pořádaných firmou na dílně, na nástěnce nic není.“ alebo „Benefits jsou "dobrá věc", ale lidi by daleko více ocenili zvýšení platů, benefit je jen tečka k dortu.“

Tab. 1 Najčastejšie vlastné pripomienky pracovníkov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Závod Plasty	Závodné stravovanie a pitný režim, žiadosť o vyššiu mzdu a požiadavky na zlepšenie pracovných priestorov pre zamestnancov
Závod Obaly	Mzdy a parkovanie Viac informácií napr. o akciách, výhodách a pod. Potreba načúvať pripomienkam zamestnancov Zlá povest' firmy – len podľa niektorých zamestnancov
Závod Kovo	Nízka mzda a najčastejšie zo závodov pripomienka na 13. a 14. plat Príspevok na dopravu a vylepšenie pracovného prostredia
Závod Agro	Zastaraná technika, návrh novej akcie – Dožinky Nízka možnosť kariérneho postupu a pocit nespravodlivosti kvôli nižšej mzde oproti ostatným závodom
Obchodný závod	Mzdy, sociálne zariadenia a spoločné priestory Ohodnotenie zamestnancov a motivácia
Hotel Pohoda	Prevažná spokojnosť Vyššia mzda namiesto viacej benefitov
Správny útvar	Organizácia akcií v piatok – požiadavka o presun Zlepšenie závodného stravovania

V dotazníkovom šetrení naprieč spoločnosťou je možné vidieť rozdiely vo vnímaní výšky platu na závodoch. V každom závode sa našli respondenti, ktorí vyjadrili nespokojnosť s platom, v určitých závodoch to bolo silnejšie, napr. Závod Kovo, Plasty a Agro, inde menej časté.

Taktiež možno pozorovať skupinu zamestnancov, ktorí sa cítia byť nedostatočne informovaní ako o akciách, dani, rekreačných pobytoch alebo možnostiach benefitov a na druhej strane skupinu, ktorej až tak veľmi nezáleží na tom, aby boli detailne informovaní o plánoch a aktuálnom vývoji firmy, stačí im, keď približne tušia ako sa firme darí, cítia istotu pracovného miesta a vedia, čo môžu očakávať do ďalšieho obdobia.

9.2 SWOT analýza internej a externej komunikácie spoločnosti

Analýza vychádza z výsledkov kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu a jej cieľom je zhrnúť súčasnú situáciu internej a externej komunikácie, slabé, silné stránky a upozorniť na potenciálne príležitosti či hrozby pre firmu v tejto oblasti. SWOT analýza je pojatá ako stručné zhrnutie najdôležitejších výsledkov z výskumov, ktoré boli realizované.

Tab. 2 SWOT analýza komunikácie spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)

<p>S - Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - snaha o neustále zlepšovanie fungovania procesov vo firme - priateľské vzťahy na pracovisku, dobrý kolektív - prostredníctvom akcií pokrytá formálna i neformálna komunikácia - práca s výsledkami výskumov v praxi – vedenie uvažuje o riešeniach - existujúce a využívané kanály internej komunikácie - istota pracovného miesta, mzdy a presný príchod výplaty bez meškania - image ekonomicky stabilnej firmy a spoľahlivého zamestnávateľa - dlhoročná tradícia a meno v regióne, modernizácia výroby - dynamický rozvoj, využívanie špičkových technológií, rôznorodosť výrobných činností – možnosť sprostredkovať z toho plynúce výhody pre zamestnancov - spolupráca so strednými školami, vysokými školami, poskytovanie štipendií - CSR a snaha o neustále zlepšovanie ako procesov výroby, tak komunikácie - aj v čase nízkej nezamestnanosti schopnosť dosahovať kladných čísel v rámci fluktuácie a náboru nových zamestnancov
<p>W - Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatočné využitie možností vnútrofiremnej komunikácie a jej nástrojov - nižšia informovanosť o určitých oblastiach (možnosti čerpania benefitov atď.) - spätná väzba, systém benefitov a odmeňovanie stabilných zamestnancov - nízke externé PR v rámci regiónu a pre oblasť podnikania relevantných médiách - responzivita webových stránok - malá vidina možného kariérneho rastu a atraktívnych miest pre kvalitných talentovaných ľudí, hoci ich spoločnosť ponúka - spoločná komunikácia medzi závodmi navzájom a vedením spoločnosti - niektorí stáli zamestnanci majú pocit nedocenenia zo strany firmy

- dlhodobá nejednotná vizuální komunikácia, nedodržovaný dizajn manuál
- z dôvodu nedostatku zamestnancov využívanie agentúrnych pracovníkov
- image spoločnosti – cieľom do budúcnosti by malo byť dosiahnutie vnímania Zálesí a.s. ako modernej firmy so špičkovými technológiami a vhodného zamestnávateľa
- nedôvera niektorých zamestnancov v možnosti zmeny k lepšiemu
- neustále zaučanie nových ľudí znižuje efektivitu práce

O - Príležitosti

- zintenzívnenie vzťahov s médiami, viditeľnejšie PR aktivity pre verejnosť i odborníkov a partnerov v obore
- zapracovanie výsledkov výskumu do nadchádzajúcich stratégií spoločnosti
- možnosť zavedenia nových nástrojov internej komunikácie a firemných akcií
- zjednotenie vizuálneho štýlu závodov, nastavenie zásad komunikačnej stratégie platných pre všetky zložky spoločnosti, aktualizácia dizajn manuálu
- rôzne dotácie a projekty na rozvoj vzdelanosti a kurzy pre zamestnancov
- školenie vedúcich pracovníkov v oblasti vedenia zamestnancov a odborné školenia pre zamestnancov v rámci osobného rozvoja a odbornosti
- zvýšenie efektivity využívaných komunikačných nástrojov, ich obsahu a dosahu
- poskytovanie pravidelnej spätnej väzby a zlepšenie systému odmien a benefitov
- centralizácia informácií, jasnosť a rýchlosť toku informácií a prístupu k nim
- zamyslenie sa nad tvorbou systému odmeňovania stálych zamestnancov
- využívanie nových technológií a komunikačných kanálov

T - Hrozby

- vysoko konkurenčné prostredie v oblasti naberania nových zamestnancov v obore
- fluktuácia zamestnancov, nízka nezamestnanosť v regióne a v celej krajine
- problém pre firmy nájsť nových zamestnancov = vyššie nároky uchádzačov o prácu spôsobujú potrebu zatriktívniť pracovnú pozíciu nie len lepšími benefitmi, ale najmä vyššou mzdou
- môže dôjsť k strate príležitostí kvôli dlhým schvaľovacím procesom (široká hierarchická štruktúra)
- nespokojnosť pracovníkov, demotivácia a horšie podmienky oproti konkurenciám môžu viesť k odchodu kvalitnej pracovnej sily

10 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

V nasledujúcom texte dochádza k obecnému zhrnutiu celkových výsledkov výskumu. Detailné preštudovanie dát je vhodné pre vedenie každého závodu samostatne, pretože je v nich množstvo inšpiratívnych podnetov od respondentov a nedostatky, problémy alebo silné stránky sú v každom závode na trochu inej úrovni. Zodpovedanie výskumných otázok odráža vyhodnotenie výsledkov výskumu za celú spoločnosť s ohľadom na celkové zhrnutie pripomienok z jednotlivých závodov.

VO1: Aký je stav internej komunikácie a jej nástrojov v Zálesí a.s.?

V kvalitatívnom výskume bolo možné výraznejšie sledovať rozdiely vo vnímaní faktorov z pohľadu vedenia a z pohľadu zamestnancov na nižších pozíciách, taktiež bol špecifickejšie zameraný na konkrétne nástroje internej komunikácie. Dotazníkové šetrenie prinieslo dôležitý celkový pohľad na stav spokojnosti zamestnancov, vnímanie manažmentu a komunikáciu s ním, viac sa zameralo na benefity, firemné akcie a zisk informácií použiteľných pre nábor nových zamestnancov. Nástroje ako nástenky, porady, osobný kontakt s nadriadeným alebo kolegami, sociálne siete, firemný časopis a pod. ukázali výsledky osobných rozhovorov ako účinné a pomerne často využívané. Z výskumu vyplynul napr. návrh na zavedenie jednotného systému pre zdieľanie informácií a výsledky dotazníkov upozornili na potrebu vyššej a konkrétnejšej informovanosti ohľadom ponuky benefitov. Ďalej bolo poukázané aj na silné stránky spoločnosti, v dotazníkoch najmä v otvorených otázkach č. 13 a 15, ako napr. stabilita firmy na trhu, progresivita, dlhoročná tradícia, špičkové technológie, zaujímavá práca, priateľskosť, dobrý kolektív a spoločenská zodpovednosť firmy. V dotazníku sa prejavila najmä túžba po možnostiach ďalšieho vzdelávania, aktivít a osobného rozvoja, kariérneho rastu alebo iných benefitov. Čo sa týka interných komunikačných kanálov, respondenti prejavili záujem o lepšiu informovanosť prostredníctvom nich najmä ohľadom akcií, ponúk a výhod, na ktoré majú nárok, aby presne vedeli, aké majú výhody a ako a kedy ich najlepšie uplatniť.

Názory zamestnancov môžu ďalej poslúžiť aj na tvorbu etického kódexu a podnikovej kultúry, ktorá je spätá s riadením ľudských zdrojov a jej správne pochopenie môže viesť k zlepšeniu umenia viesť spoločnosť, či napríklad posilneniu image. Silná kultúra v Zálesí a.s. môže byť smerovníkom k zjednoteniu, zdieľaniu cieľov a hodnôt a k podpore stability, ktorá má vplyv na výkonnosť a na nižšiu fluktuáciu zamestnancov. Z výsledkov dát vyplýva, že stabilita a istota sú silnými výhodami a znakmi spoločnosti Zálesí a.s. Jaromír

Semela, generálny riaditeľ Zálesí a.s., rozposlal za týmto účelom svojim zamestnancov už dňa 18.4.2017 e-mail, v ktorom podnecoval manažment k zamysleniu sa nad dôležitosťou etického kódexu a nutnosťou jeho využívania. Ako je písané v teoretickej časti práce, veľmi dôležitý je pri tom vzor manažmentu, ten by mal viditeľne zastávať hodnoty firmy, prejavovať dôveru a motivovať svojich podriadených tak, aby došlo k vytvoreniu stabilného systému, zlepšeniu interných vzťahov k zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom alebo napr. miestnym orgánom a dodržiavaniu noriem.

VO2: Do akej miery ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov jednotlivé faktory firemnej kultúry a kvalita benefitov, a akú im prikladajú dôležitosť?

Čo sa týka spokojnosti, zamestnanci na robotníckych pozíciách často vyjadrovali svoje potreby najmä vzhľadom ku konkrétnej prevádzke, konkrétnemu vedeniu a zlepšeniu podmienok pre seba a svojich kolegov. Bolo cítiť, že ide o záležitosti, ktoré im priamo prekážajú alebo ich oceňujú. Je na vedení jednotlivých závodov, aby s týmito konkrétnymi požiadavkami pracovali.

Výskum poukázal v menšej miere i na demotiváciu spôsobenú nedostatočným alebo podľa niektorých respondentov nespravodlivým odmeňovaním za prácu a rozdielmi v platoch naprieč závodmi. Nespokojnosť sa prejavila v oboch prieskumoch miestami aj smerom k agentúrnym pracovníkom: „*Agenturní pracovníci nemají budoucnost – je to ztráta času, energie kolegů, často výroba zmatků. Je potřeba zaplatit (podpořit) stávající zaměstnance, aby si své práce vážili a nehledali vyšší platy jinde. Každý chodí do práce kvůli výdělku. Samotný náborový příspěvek nestačí.*“ Názory autorov odborných zdrojov v teoretickej časti práce potvrdzujú fakt, že spôsob vedenia, demotivácia alebo nespravodlivé odmeňovanie patria medzi najčastejšie príčiny odchodov zamestnancov. Zlé pracovné vzťahy sú ďalším dôvodom, avšak v Zálesí a.s. výskum ukázal, že sú respondenti s kolektívom a vzťahmi na pracovisku spokojní, až na pár výnimiek.

V zhrnutí faktorov zamestnanci považujú za veľmi dôležité spomínané dobré medziľudské vzťahy, náladu na pracovisku a ústretovosť manažérov pri riešení problémov. V rámci benefitov sa objavili požiadavky ako na finančné, tak i na nefinančné benefity. Viacero benefitov by malo byť podľa niektorých respondentov samozrejmosťou nie benefitom, ako napríklad stravné lístky atď., taktiež by až 83,04 % z nich ocenilo iné ako súčasné benefity. Je dobré, že firma využíva svojich možností a dáva zamestnanecké zľavy a výhody v rámci služieb, ktoré poskytuje jedna z častí patriaca spoločnosti napr. Hotel

Pohoda alebo Agroprodejna. Na spokojnosť zamestnancov teda významne vplyvajú viaceré faktory, ktorým respondenti priradili aj patričnú dôležitosť ako napr. kolektív, nálada a podmienky na pracovisku, motivácia (finančná aj nefinančná), možnosti rastu, výhod, ochota alebo odmeňovanie zamestnancov.

VO3: Čo je dôležité pre budovanie pozitívneho image u potenciálnych zamestnancov z pohľadu súčasných zamestnancov?

Kvantitatívny výskum ukázal, že pozitívne odporúčania, ktoré sa šíria od samotných zamestnancov „z úst do úst“ sú podľa respondentov najcennejší spôsob, pretože ani desiatkou spotov a inzerátov nie je možné prebiť dôveryhodnú silu odporúčaní zainteresovaných ľudí, ktorí majú s prácou vo firme reálnu skúsenosť. Za to, či sa budú zamestnanci cítiť dostatočne dôležití, spokojní a budú ochotní budovať pozitívny image, nesie zodpovednosť manažment a výrazne na to vplyva aj pracovné prostredie, výhody a ochota riešiť problémy atď. Kvôli aktuálnej situácii na trhu práce je téma z oblasti personalistiky, týkajúca sa nábora nových pracovných síl, veľmi živou záležitosťou aj v Zálesí a.s., kde si tento problém uvedomujú aj respondenti. Jeden z nich veľmi trefne uviedol: *„Nizký nástupní plat pro nové zaměstnance způsobuje, že se nikdo nehrne, kdo může, pracuje. Nalákat na větší peníze, ale to by se muselo zdvihnout všem a to je pro vedení firmy nereálné...“*. Práve preto bolo pre vedenie dôležité zistiť názory zamestnancov aj na túto oblasť a pomôcť tak ku správnej a čo najrelevantnejšej komunikácii smerom k potenciálnym zamestnancom. Ing. Josef Chvíla, personálny riaditeľ, v rámci materiálov zasielaných v e-mailovej komunikácii, vyslovil veľmi peknú myšlienku, ktorá reflektuje aj okrajové poslanie výsledkov výskumu tejto bakalárskej práce. *„Během ekonomické krize nešlo o to vydělávat, ale udržet se. Během krize trhu práce nejde o to získávat, ale neztráčet stabilní zaměstnance.“* Jednou z dôležitejších vecí je vysvetlenie zamestnancom, že ktorýkoľvek z nich a na akejkol'vek pozícií je taktiež predstaviteľom firmy, keďže sa v rôznych podobách dostáva do kontaktu so zákazníkmi, partnermi, či potenciálnymi zamestnancami, a teda významným spôsobom ovplyvňuje vnímanie firmy v očiach verejnosti. Na pochopenie tohto princípu pomáha správne nastavená firemná kultúra a s ňou spojená firemná identita, ktorú zamestnanci chápu a sú s ňou stotožnení. Potenciálneho zamestnanca okrem bežných poznatkov o firme alebo informácií z reklám zaujíma najmä názor človeka, ktorý si atmosféru vo firme zažil, a ktorý mu priateľsky a pravdivo poradí. Image spoločnosti Zálesí a.s. buduje každý jeden

článok počínajúc od samotných zamestnancov, preto je pre firmu z dlhodobého hľadiska osožné neustále pracovať na zlepšovaní internej komunikácie a poznávaní názorov a postojov svojich pracovníkov.

Mzdy a bonusy zverejnené v inzerciách sú ďalšími silnými argumentmi, ktoré podľa stávajúcich zamestnancov dokážu presvedčiť uchádzača (pokiaľ sú samozrejme dostatočne zaujímavé vzhľadom k náplni práce), respondenti ďalej poukazujú na cestu k transparentnosti informácií pri nábore pracovníkov a zdôrazňujú kariérny rast ako faktor, ktorý zaujme, reálne však spokojnosť s možnosťou postupu na vyššie pracovné miesto skončila v zhrnutí faktorov v grafe č. 4 na poslednom mieste. Zaujímavosťou zostáva porovnanie výsledkov reálnej odozvy na inzerciu, ktorá sa rok od roku znižuje (v roku 2017 len 3 uchádzači) s názormi zamestnancov, ktorí reklamu cieleňú do regionálnych novín považujú za dôležitý faktor ako podnietiť ľudí k nástupu do práce do Zálesí a.s. Je však pravda, že cieľom tejto inzercie v regionálnej tlači nie je len priama odozva uchádzača, ale aj budovanie image a povedomia o firme.

Záverom je možné zhodnotiť, že medzi nástroje, ktoré majú na výber zamestnávateľa podľa súčasných pracovníkov veľký vplyv, patria najmä odporúčania, mzdy, bonusy, stabilita, istota, kariéra, pravdivá inzercia, aktívna komunikácia s verejnosťou na sociálnych sieťach a prezentácia firmy na akciách. Vzhľad webových stránok sa umiestnil nižšie v hodnotení, je možné, že práve z dôvodu, že v čase realizácie výskumu boli stránky ešte v starom prevedení. Vedenie firmy tak môže v nábore pracovníkov apelovať na spomínané impulzy spolu s uvedením možností osobného rozvoja, zaujímavých benefitov, akcií atď. Na vnímanie image Zálesí a.s. u potenciálnych uchádzačov o prácu majú okrem spomínaných faktorov veľmi veľký vplyv samotní zamestnanci a ich postoje a vyjadrovanie voči firme ako zamestnávateľovi.

11 ODPORÚČANIA A NÁVRHY RIEŠENÍ

K jednotlivým výsledkom výskumu sa postupne zavádzajú alebo ešte len budú zavádzať patričné opatrenia. Nasledovné zhrnutie je doplnené o návrhy riešení a odporúčania vhodné pre správne smerovanie spoločnosti.

11.1 Interné prostredie firmy

Akcie pre zamestnancov

Na základe výsledkov je vhodné ponechať súčasné akcie, dotazník však upriamil pozornosť na potrebu organizácie najobľúbenejších akcií ako napr. „*Setkání se zaměstnanci*“ v termíne, kedy sa budú môcť zúčastniť všetci, niektorí zamestnanci prichádzajú o účasť kvôli nepretržitej prevádzke, tá znamená práce cez víkendy, najväčšie sviatky, firemné akcie a nočné, čo môže pôsobiť miestami demotivujúco. Zamestnanci sú tak v určitej forme obmedzovaní a aspoň malá kompenzácia v podobe darčekového balíčka v deň sviatku či firemnej akcie tým, ktorí musia byť v práci, môže potešiť či povzbudiť.

Hlavným odporúčaním na zavedenie novej akcie je „*Zájezd do termálu*“, ktorá si získala v dotazníku najviac hlasov, presne 79 z možných 395. Novými akciami by mohli byť napr. detský tábor, o ktorý prejavilo záujem 25 respondentov alebo zavedenie letného stretnutia so zamestnancami a ich rodinnými príslušníkmi s atrakciami a občerstvením.

V roku 2017 niečo podobné prebehlo v rámci sponzorstva Barum Rallye, v ďalšom roku je možné usporiadať akciu samostatne so zabezpečením vlastných priestorov alebo potom viac a efektívnejšie využiť mediálneho priestoru pre Zálesí a.s., ktorý taká akcia, akou je Barum Rallye ponúka.

Do budúca pripadá aj možnosť zavedenia večerného neformálneho stretnutia vedenia s rodinnými partnermi (min. 2x do roka) za účelom posilnenia vzťahov mimo pracoviska. Kedysi podobné stretnutia prebiehali v hoteli ako ochutnávky vína. (Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017)

Zálesí a.s. by malo taktiež nielen zaviesť nové akcie, ale aj zvýšiť povedomie o ich konaní a ostatných výhodách a benefitoch pre zamestnancov napr. formou infografických plagátov, v ktorých by zamestnancom na nástenkách jasne a stručne predstavili zameranie akcií s výpisom ich hlavných výhod pre nich. Z dotazníku totiž vyplynulo, že informovanosť o poskytovaných výhodách je nižšia ako by mala byť.

Rozdelenie benefitov a akcií do prehľadných „infopackov“ môže byť napríklad formou:

- pre rodinu (Detský deň, DOD a pod.),
- pre turistov a cestovateľov (Zájazdy, Výšľap na Komonec....),
- pre ženy (masáže, cvičenie, permanentky na plávanie – „plavenky“, ples....),
- pre mužov (permanentky na plávanie, či na hokej, nohejbal, bowlingový turnaj...),
- všeobecný zoznam (vzdelávacie aktivity, bowling, setkání, vianočný večierok...).

Mzdy

Mzdy patrili medzi najčastejšie pripomienky. Aktuálne v spoločnosti prebieha spracovanie benchmarkingu miezd firmou Trexima na všetky profesie a následne na mzdy manažmentu. Zavedenie nového MMS bude podľa Ing. Josefa Chvílu, ako uviedol dňa 14.11.2017 v e-mailovej komunikácii, predstavovať jednu z najzásadnejších zmien v histórii firmy, počas roka tak dôjde k veľmi dôkladnej príprave (návrh od 1.1.2019). Nie všetci manažéri sú presvedčení o účelnosti tohto kroku.

Vzhľadom na situáciu na trhu práce a okolnosti, ktoré tlačia zamestnávateľov zvyšovať mzdy, prijímať agentúrnych pracovníkov, ktorí sú pre spoločnosť často ešte nákladnejší ako normálni zamestnanci a ďalšie prognózy odborníkov, je zavedenie nového mzdového a motivačného systému krokom vpred, všetko však záleží aj od situácie na trhu, situácie v spoločnosti a na ich vývoji v horizonte niekoľkých rokov. V otázke oslovenia nových technicky kvalifikovaných zamestnancov sa je dobré uberať cestou, ktorú navrhli samotní respondenti, ktorí uviedli ako vhodné predajné argumenty nové moderné výroby spoločnosti a priestor pre sebarealizáciu. Respondent zo Závodu Kovo poznamenal: *„Šikovným ľuďom je umožnené dať voľnejšiu ruku v programovaní a priestor pre rozvoj a odmeny za zlepšenie výrobného procesu.“*

Benefity

Benefity je vhodné rozdeliť a komunikovať v dvoch skupinách – finančné a nefinančné. Návrh vedenia je, napriek výsledkom výskumu, ponechať súčasný rozsah, podľa nich benefity nemajú zásadný vplyv na náladu pracovníkov, ani na získavanie nových. V posledných rokoch je možné sledovať trend firiem v obdobnom odvetví, ktoré sa snažia o zlepšovanie ako soft (nefinančných), tak i hard (finančných) benefitov s uvedomením, že trh práce poskytuje mnoho možností a potenciálni zamestnanci sú tí, ktorí si môžu vybrať. Zálesí a.s. by si tak malo dať pozor, aby nezostalo pozadu a neposkytovalo len o trochu

viac nad rámec tých benefitov, ktoré sa pomaly stávajú samozrejmosťou. Zároveň je však potrebné súhlasiť, že zamestnanca skôr presvedčí výška platu, vzťahy, kariérne možnosti, odporúčanie zamestnancov a blízkosť bydliska ako benefity, ktoré majú vplyv, ale nie tak veľký ako spomínané faktory, čo potvrdili aj niektoré odpovede respondentov, napr.: „*Za nedostatek zaměstnanců ve firmě v jednotlivých profesích může nízká mzda, kterou žádný další benefit nenahradí. Více motivovat stávající zaměstnance.*“

Podľa Holanovej (2015) sa obecné v ČR rozšírili príspevky najmä na životné poistenie a penzijné sporenie, ktoré v dotazníku v Zálesí a.s. získalo len 6 hlasov. Medzi časté benefity patria aj mobilné telefóny, príspevky na vzdelanie, nápoje na pracovisku alebo lekárske prehliadky. V priemere poskytujú české firmy dvanásť benefitov. Zaznamenal sa aj nárast záujmu o trinásť plat, to mohla spôsobiť obava zamestnávateľov zvýšiť základné mzdy. V Zálesí a.s. záujem o trinásť a niekedy aj štrnásť plat prejavilo 36 z 395 respondentov.

57 zamestnancov z 395 by uvítalo tzv. **Cafeteria systém**, ktorý predstavuje možnosť vyberať si z benefitov podľa potrieb a záujmov zamestnancov. Je možné, že nie všetci zamestnanci vedeli, čo presne názov znamená. V prípade vysvetlenia by mohol byť záujem ešte väčší. Tento návrh by po prijatí znamenal úplné prekopanie aktuálnych benefitov. Pokiaľ sa Zálesí a.s. rozhodne pre zavedenie Cafeteria systému, odmeny v ňom by určite mali zahŕňovať zážitkové benefity, vecné odmeny, ale aj rôzne vstupenky, zľavy, bežné potreby pre dospelých a deti a samozrejme výrobky a služby firmy Zálesí. Výsledky dotazníkov tejto práce môžu poslúžiť k výberu odmien, ktoré budú do systému zahrnuté. Implementácia Cafeteria systému, či už vo firme vlastnými silami alebo pomocou outsourcingu stojí veľa peňazí, preto je na mieste hlbšie zváženie.

Motivácia zamestnancov

S tým sa priamo spája motivácia zamestnancov. Zikmund (2010) tvrdí, že v rámci Cafeteria systému je možné pridelovať body zamestnancom v závislosti od ich pracovného výkonu, zisku nového zamestnanca, aktivity nad rámec svojich povinností, dlhé roky vo firme atď. Pokiaľ je takéto pridelovanie transparentné a každý zamestnanec fixne dostáva mesačný prídok bodov, pridelené body ako odmena za výkon môžu viesť k zvýšeniu celkovej motivácie zamestnancov. Pokiaľ by však kvôli finančnému hľadisku firma Zálesí a.s. nad Cafeteria systémom neuvažovala, podobný princíp motivácie je možné zaviesť i bez tak zložitej implementácie, napr. pomocou hry pre zamestnancov v podobe pridávania percent extra výkonnosti a ďalších faktorov na nástenku a následne na základe

najlepších výsledkov zamestnanci získajú finančnú odmenu alebo inú výhru. „Hra“ by pri tom mala stanovené pravidlá, obsahovala by rôzne možnosti zvýšenia bodové zisku a bola by podporená naprieč internými komunikačnými kanálmi. Cieľovou skupinou sú muži, ktorí v sebe už od prírody nosia súťaživého ducha, ale aj ženy v závislosti od výhry. Záverom je potrebné upozorniť aj na problém nezrovnalostí platov medzi závodmi.

V otázke motivácie prináša veľmi pekné zhrnutie Urban (2017, s. 27) *„Zaměstnanci jednají podle toho, jak je jejich organizace motivuje. Snaží se vykonávat činnosti, za které je odměňuje, a neprovádět ty, za které je určitým způsobem trestá. Odměnou či sankcí je přitom cokoli, co je pro zaměstnance příjemné nebo nepříjemné.“*

Každoročné hodnotenia zamestnancov

Zamestnanci by mali byť od svojich nadriadených hodnotení priebežne a od spoločnosti adekvátne odmenení v závislosti od výkonu, návrhov zlepšení, vernosti zamestnávateľovi, dochádzky a pod. Každoročným hodnoteniam zamestnancov by mali všetci vedúci pracovníci začať prikladať väčší význam, najmä riešeniam pripomienok pracovníkov. Do budúcnosti je potrebné dodržať termín uzávierky, nastáva totiž pravidelný sklz z niektorých závodov aj 3 mesiace, potom už vyhodnotenie za firmu nie je aktuálne.

Doprava do zamestnania

Medzi súčasnými zamestnancami sa nájde mnoho takých, ktorí prichádzajú z lokalít so zlým dopravným spojením, niekedy nemožnosťou dostať sa do zamestnania, 53 respondentov z 395 prejavilo záujem o príspevok na dopravu. Na závode Plasty sú zriadené zvozy z týchto oblastí. Problémom zostávajú ostatné závody, ktoré danú možnosť neposkytujú a ich zamestnanci sa dožadujú tejto výhody, cítia sa znevýhodnení oproti Závodu Plasty a rastie ich frustrácia a nespokojnosť. Medzi možné riešenia radí spoločnosť buď zrušenie dopravy a zavedenie systémového príspevku na dopravu všetkým zamestnancom, alebo spoplatnenie dopravy zamestnancom, ktorí túto výhodu využívajú (legislatívne nutné). Druhá možnosť oberá závod o presvedčivý benefit, prečo by mali potenciálni zamestnanci zo vzdialených oblastí začať pracovať vo firme. Dochádzanie je považované za stratu času, preto si ľudia hľadajú prácu v blízkosti domova, pokiaľ sa však naskytne možnosť ako firemné zvozy, je to výhoda, ktorá môže uchádzača presvedčiť k nástupu do pracovného pomeru. Výhrady respondenti vidia aj v prípade firemných akcií, kedy sa kvôli väčšej vzdialenosti niektorých akcií nezúčastňujú.

Závodné stravovanie

Do budúca je odporúčaním pouvažovať nad zvýšením počtu jedál vo výbere kvôli zvyšujúcemu sa počtu vegetariánov, veganov, prípadne ľudí, ktorí vyžadujú čo najzdravšie jedlá. Respondenti uvádzali ďalej prosby o zlepšenie pitného režimu a o väčšie porcie.

Agentúrni pracovníci

Záporné stránky prijímania agentúrnych zamestnancov pomaly predchádzajú tie kladné, čo potvrdili dáta za celú spoločnosť. Vyššia nákladovosť – ubytovanie, doprava, provízia agentúry a hlavne nespokojnosť zamestnancov s ich prítomnosťou vo firme navádzajú k minimalizácii tejto formy a zvýšeniu cielenia na blízke okolie. Záverom je možné podotknúť, že aktuálny problém v oblasti personalistiky sa netýka iba personálneho útvaru, ktorý postupne podniká kroky k zlepšeniu, ale aj ostatných manažérov na rôznych pozíciách. Z tohto dôvodu sa po preštudovaní vyhodnotenia výsledkov dotazníkového šetrenia rozhodol personálny riaditeľ Ing. Josef Chvíla zapojiť do riešenia všetkých vedúcich pracovníkov formou workshopu s odborníkom na túto tému.

Vzdelávanie

V odpovediach respondentov sa objavili aj požiadavky na zavedenie kurzov cudzieho jazyka. Holanová (2015) príspevky na vzdelanie, predovšetkým výuku jazykov uvádza ako čím ďalej tým obľúbenejší benefit, ktorý poskytuje 83 % firiem v ČR. Zálesí a.s. by malo jazykové kurzy ako ponuku pre zamestnancov určite zvážiť. Vzdelanie zamestnancov je pomocným schodíkom, aby sa firma udržovala na vrchole svojich možností. Zamestnanci, ktorí sa stále učia, sú lepšie pripravení na to, čo budúcnosť prinesie do ich odvetvia a môžu čerpať poznatky aj z aktuálnych zahraničných zdrojov. Preto je vhodné sprostredkovať technickým a odbornejším profesiám možnosti účasti na konferenciách, networkingových akciách, prednáškach, webinároch, či napríklad pozvať odborníkov priamo do firmy.

Firemná kultúra

Rozdielna firemná kultúra funguje v každom závode, miestami sa vyskytli pracoviská, kde je vnímaný manažment veľmi negatívne, celkovo je však vnímaný priemerne, skôr pozitívne. Na firemnej kultúre je potreba zapracovať nielen celkovo zo strany v spoločnosti, ale najmä zmeniť prístupy konkrétnych osôb. Vo výskume vyšlo, že zamestnanci za najsilnejšie hodnoty spoločnosti považujú istotu, a to nielen preto, že sa nachádzajú v slogane, ale kvôli dôvere v stabilnú prácu a istý plat načas. Snahou

manažmentu by malo byť vedenie podriadených takou formou, aby istota a dôvera zostávala prítomná i v tejto oblasti.

Firemná identita

Do budúca je potrebné rozriešiť problém celkovej vizuálnej identity jednotlivých závodov aj celej spoločnosti. Problém zastaranosti pôvodného a stále používaného dizajn manuálu sa prejavil spôsobom, že niektoré závody začali ísť svojou vizuálnou cestou. Preto Zálesí a.s. stojí pred otázkou tvorby nového dizajn manuálu s jednotným vizuálnym štýlom pre všetky závody alebo, čo je pravdepodobnejšie vzhľadom na momentálny stav – úprava dizajn manuálu do takej podoby, aby vizuál celkovej firemnej komunikácie zastrešoval vizuálnu komunikáciu jednotlivých závodov s rozdielnosťou len v odtieňoch alebo farbách a následne vyžadovať prísne dodržiavanie nového dizajn manuálu.

Firemný časopis Zálesák, nástenky a ďalšie interné nástroje

Tieto nástroje sú významnými nositeľmi informácií a pokiaľ aj napr. u časopisu nedôjde k prečítaniu celého vydania, poskytnú aspoň základný prehľad o dianí vo firme a upozorní na nadchádzajúce udalosti, do budúca je možné pridanie zábavného okienka alebo využitie časopisu ako reklamného priestoru pre predajňu záhradkárskych potrieb s upozorením na zamestnanecké zľavy. Porady, stretnutia a firemné akcie aktívne fungujú. Neskôr môže dôjsť k zavedeniu firemného newslettera ako podporného kanálu pre distribúciu firemného časopisu, čím by došlo k zníženiu počtu vytlačených kusov, alebo pre zasielanie najdôležitejších informácií o nadchádzajúcich udalostiach a prianí k sviatku. Na nástenkách by sa malo dbať na dostatočne častú aktualizáciu a v rámci celého mixu komunikačných kanálov nezabúdať na rôzne vekové skupiny, a teda poskytovať informácie mladým elektronicky, cez sociálne siete a pod. a starším cez tradičnejšie médiá. To platí i pre externú komunikáciu smerom k uchádzačom o prácu. Nielen oznámenie inzercie, ale aj médium, cez ktoré je prezentované, musí zodpovedať vlastnostiam cieľovej skupiny.

Webová prezentácia

Uchádzači sa pri hľadaní práce stretávajú s problémom šablóny životopisu, preto by bolo zaujímavým ťahom zo strany personálneho oddelenia firmy poskytnúť možnosť vytvorenia štruktúrovaného životopisu na webových stránkach Zálesí a.s., následne by si mohli uchádzači životopis stiahnuť alebo priamo odoslať na personálne oddelenie. Do formulára by tak prichádzalo viac ľudí, ktorí možno prvotne prišli len za účelom životopisu, ale po

vyplnení svoj názor môžu zmeniť a nájsť vhodnú pozíciu aj v Zálesí a.s. Od realizácie výskumu prešli webové stránky redizajnom, ktorý v dnešných dňoch oveľa viac odráža kvalitu spoločnosti v porovnaní s predošlým vizuálnym prevedením. Celý web je už v nových farbách, ktoré sú ešte len v procese schvaľovania. Jednotná vizuálna komunikácia je teda otázka, ktorá čaká na vyriešenie.

11.2 Komunikácia firmy smerom k verejnosti

Personálny úsek na základe výsledkov výskumu spustil za pomoci reklamnej agentúry niekoľkomesačnú kampaň na nábor zamestnancov, ktorej cieľom bola podpora vnímania firmy Zálesí a.s. ako vyhľadávaného zamestnávateľa. V rámci kampane boli využité billboardové plochy s meniacimi sa vizuálmi, podpora kampane v regionálnej tlači, vo vybraných spojoch autobusových liniek a firemnej účasti na prezentačných akciách. Firma aktuálne pripravuje pre širokú verejnosť veľkú akciu „*Den otvorených dverí*“, ktorá bude prebiehať tentokrát už v rámci všetkých závodov spoločnosti a môžu k nej byť zakomponované pozvánky na exkurziu pre starostov okolitých obcí alebo predstaviteľov Luhačovic a Pozlovíc. Rast fanúšikov na facebookovej stránke výrazne podnietila fotosúťaž, ktorá zabezpečila vysoký organický dosah. Komunikácia zo strany firmy na Facebooku pokračuje najmä smerom k zamestnancom, publikujú sa však aj informácie o voľných pracovných miestach a nadchádzajúcich firemných akciách. Do budúca je v pláne aj promovanie príspevkov. Spoločnosť a personálne oddelenie sa teda vhodným spôsobom postavili k výsledkom výskumu a v dohľadnom čase realizovali alebo sa chystajú prijať ďalšie adekvátne opatrenia. Aj pri vyšších investíciách do reklamy však stále zostávajú silnými hráčmi samotní zamestnanci, ktorí šírením dobrej povesti o firme môžu prispieť k zlepšeniu image spoločnosti Zálesí a.s., tomu však musí predchádzať ich spokojnosť.

Sponzoring

Záverom je vhodné zamyslieť sa v rámci externej komunikácie nad možnosťami využitia sponzoringu v prospech Zálesí a.s. Pokiaľ sa spoločnosť stane sponzorom nejakej akcie, je pravdepodobné, že tak môže získať pre svojich zamestnancov rôzne výhody ako napríklad voľné vstupenky, zľavy a pod. V prípade existencie a záujmu sa môžu prostriedky na sponzoring investovať nielen do externých, ale aj do interných závodných alebo celofiremných aktivít ako napríklad zbor alebo športový firemný tím.

ZÁVER

Vďaka dostatočnej návratnosti a relevantným odpovediam zamestnancov bolo možné adekvátne interpretovať výsledky výskumu, poznať problém a následne navrhnúť riešenia aplikovateľné v praxi. Z celkového počtu 578 oslovených zamestnancov reagovalo na dotazník celkom 395 zamestnancov, čo predstavuje 68 % návratnosť. Najvyššia návratnosť sa prejavila v závodoch Obchod (96 %) a Kovo (82 %).

Keďže boli získané dáta spracované okrem kvalifikačnej bakalárskej práce aj v podobe samostatných dokumentov vyhodnotených pre potreby závodov a spoločnosti, výskum sa stal pomocným materiálom k rozhodovaniu o stratégii firmy k internej aj externej verejnosti. Na základe výsledkov práce boli v rámci porady vedenia dňa 3. 11. 2017 navrhnuté opatrenia a konkrétne akcie pre rok 2018, ktoré by mali zlepšiť problematické oblasti, na ktoré respondenti poukázali. Poznatky získané v rámci teoretickej časti práce pomohli autorke podrobnejšie pochopiť problematiku internej komunikácie a praktická realizácia šetrenia spolu so spracovávaním a vyhodnocovaním dát boli pre ňu taktiež prínosným zdrojom nových skúseností. V závere práce je možné zhodnotiť, že došlo k naplneniu vopred stanovených cieľov a zodpovedaniu výskumných otázok spolu s návrhmi odporúčaní na zlepšenie.

V budúcnosti je možné nadviazať na výsledky výskumu v diplomovej práci realizáciou kvalitatívneho výskumu, kde dôjde k overeniu výsledkov kvantitatívneho šetrenia. Zároveň pri správnej implementácii navrhnutých riešení bakalárskej práce a určitom časovom odstupe môže nastať merateľný rozdiel vo vnímaní a prípadnom zlepšení problematických oblastí, ktoré kvantitatívny výskum odhalil.

Zhrňujúcim odporúčaním na základe výsledkov praktickej časti práce je naučiť zamestnancov chápať, že nie sú len pracovníkmi v nejakej firme, ktorá im poskytne financie na to, aby mohli žiť svoj život a zabezpečiť svoje rodiny, ale že sú súčasťou spoločnosti ľudí, ktorým ide o viac, ktorí si vážia jeden druhého a vďaka tomu spoločne rastú ako v pracovných vzťahoch, tak aj v otázke prosperity na trhu, čo je základný kameň úspechu a synergie. Vzbudiť v človeku, ktorý ťažko pracuje pocit, že jeho práca má zmysel a nie je to len nevyhnutnosť, nie je jednoduché, ale často je dobré počúvať, dať priestor rešpektu, myslieť na svojich zamestnancov ako na rovnocenných partnerov pre rozhovor a uvedomiť si, že oni sú prvými zákazníkmi.

Každý zamestnanec môže byť prínosom, pokiaľ je spoločnosť schopná zistiť a využiť jeho potenciál, rozvíjať jeho vedomosti a pocit spolupatričnosti. Spoločne dokážu zamestnanci vybudovať prostredie, ktorého pracovná morálka a myslenie zamestnancov sú lákadlom pre potenciálnych uchádzačov. Tak ako v rodine, či v spoločnosti, tak aj vo veľkej firme a následne jednotlivých závodoch by mali existovať jednoznačne vymedzené ciele, pevne stanovené hodnoty, normy a rozpracované komunikačné stratégie, ktoré vychádzajú zo stanovených pravidiel spôsobov a foriem komunikácie, začínajú u potrieb a podnetov zamestnancov na najnižších postoch a končia v stabilite a rozmachu firmy do budúcnosti. Firma je len množstvo materiálu a strojov bez duše, zamestnanci sú tým srdcom, ktoré ju hýbe vpred.

Spoločnosť Zálesí a.s. má potenciál vytvoriť zo svojej internej komunikácie hybnú silu, ktorá jej postupne ponúkne pevný pilier pre motiváciu, informovanosť zamestnancov, ale aj podklad pre spoločné zdieľanie vízií, cieľov a hodnôt. Do budúcnosti je jej preto potrebné zaželať veľa správnych rozhodnutí, dobré vedenie so schopnosťou načúvať potrebám zamestnancov a mnoho úspechov.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Literatúra

- [1] BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-271.0648-6.
- [3] BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.
- [4] DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 502 s. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418198-6.
- [6] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [7] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2183-2.
- [8] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
- [10] HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [11] HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [12] HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

- [13] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [14] JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-63-7.
- [15] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu 2.*, aktualizované a doplněné vydání. 221 p. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5769-8.
- [16] KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.
- [17] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [18] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- [19] LASSWELL, Harold D., 1948. *Power and personality*. New York: Norton. ISBN 9780393008296.
- [20] MASLOW, Abraham, 1987. cit. podľa Jan URBAN, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [21] STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- [22] TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [23] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

- [24] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [25] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

- [26] CIOBOTA, Gheorghe, 2016. *Internal communication marketing role within organization*. In: *Knowledge Horizons. Economics; Bucharest* [online]. vol. 8, no. 2, pp. 59–62 [cit. 2017-10-20]. P-ISSN 20690932, E-ISSN: 2066-1061. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1826883919?accountid=15518>.
- [27] Česká ekonomika se přehřívá, není už kde brát nové pracovníky. Hospodářství i tak v příštích letech poroste, myslí si Rusnok, 2018. In. *byznys.ihned.cz*. Publikované pod skratkou ČTK, noj. 14:55 14.3.2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66079090-ceska-ekonomika-se-prehriva-videt-je-to-na-trhu-prace-mysli-si-rusnok-nedostatek-pracovniku-by-podle-nej-mohla-vyresit-automatizace>
- [28] HOLANOVÁ, Tereza, 2015. *Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci* [online]. In. *zpravy.aktualne.cz* 25.8.2015 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/?redirected=1521885268>
- [29] NOVOTNÝ, Petr, 2008. *Firemní časopisy* [online]. In. *m-journal.cz* 15.12.2008 [cit. 2018-03-16]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/firemni-casopisy__s315x435.html
- [30] PAVLEČKA, Václav, 2008. *Nástroje interní komunikace* [online]. In. *m-journal.cz* 18.12.2008 [cit. 2018-03-16]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- [31] PAVLEČKA, Václav a Jana VOBORSKÁ, 2009. *Úvod do interní komunikace* [online]. In. *m-journal* 5.1.2009 [cit. 2018-03-16]. ISSN 1803-957X.

Dostupné z: http://www.m-journal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html

- [32] ZIKMUND, Martin, 2010. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. In. businessvize.cz 11:17 22.2.2010 [cit. 2018-03-24]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

Kvalifikačné práce

- [33] CIBULCOVÁ, Daniela, 2012. *Využití nástrojů PR v rámci komunikační strategie kulturní agentury*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Interné dokumenty spoločnosti Zálesí a.s.

- [34] *E-mailová korešpondencia s Ing. Jaromírem Semelou* [online], 30. 10. 2017, semela@zalesi.cz
- [35] *E-mailová korešpondencia s Ing. Josefem Chvilou* [online], 14. 11. 2017, chvila@zalesi.cz
- [36] Interné zdroje spoločnosti Zálesí a.s., 2017.

Iné dokumenty

- [37] JUŘÍKOVÁ, Martina, 2017. *Prednášky v rámci predmetu Marketingový výzkum 2 z dňa 23.2.2017*.
- [38] ŠNIRCOVÁ, Soňa, 2017. *Interná komunikácia závodu Kovo, Zálesí a.s.* Ročníková práce. Obhájené dňa 10.4. 2017.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

B2B	Bussiness-to-business (obchodný vzťah medzi dvomi obchodnými stranami)
B2C	Business-to-consumer (vzťah medzi podnikom a koncovým spotrebiteľom)
CSR	Corporate social responsibility (Spoločenská zodpovednosť firiem)
DOD	Deň otvorených dverí
ČR	Česká republika
MMS	Mzdový a motivačný systém
PLH	Poľnohospodárstvo
PR	Public Relations
SWOT	Analýza silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb
THP	Technicko-hospodársky pracovník
VO1	Výskumná otázka číslo jeden
VO2	Výskumná otázka číslo dva
VO3	Výskumná otázka číslo tri

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)	31
---	----

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Najčastejšie vlastné pripomienky pracovníkov (Zdroj: vlastné spracovanie)..... 46

Tab. 2 SWOT analýza internej komunikácie Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie)..... 47

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Vnímanie spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	38
Graf 2 Dôvody nástupu do práce do Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	38
Graf 3 Zhrnutie faktorov podľa dôležitosti (Zdroj: vlastné spracovanie).....	39
Graf 4 Zhrnutie faktorov podľa spokojnosti (Zdroj: vlastné spracovanie).....	39
Graf 5 Poradie benefitov pre zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	40
Graf 6 Poradie obľúbenosti akcií (Zdroj: vlastné spracovanie).....	41
Graf 7 Poradie komunikačných kanálov s informáciou o nábore zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	41
Graf 8 Poradie podnetov, ktoré môžu presvedčiť potenciálnych zamestnancov k nástupu do zamestnania (Zdroj: vlastné spracovanie).....	42
Graf 9 Mimoriadna dôležitosť nástrojov na prilákanie nových zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie)	43
Graf 10 Vnímanie manažmentu a jeho ochota riešiť problémy (Zdroj: vlastné spracovanie).....	43
Graf 11 Vnímanie manažmentu a jeho ochota riešiť problémy podľa závodov (Zdroj: vlastné spracovanie)	44
Graf 12 Hlavné hodnoty spoločnosti Zálesí a.s. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	45

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Dotazník pre zamestnancov spoločnosti ZÁLESÍ a.s. a ZÁLESÍ Agro a.s.
- P II Scenár štruktúrovaného rozhovoru
- P III Výskumný Súbor - respondenti za Závod Kovo v podpornom kvalitatívnom výskume
- P IV Grafy a vyhodnotenie otvorených otázok

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV SPOLOČNOSTI ZÁLESÍ A.S. A ZÁLESÍ AGRO A.S.

Dotazník pro zaměstnance společnosti ZÁLESÍ a.s. a ZÁLESÍ agro a.s.

1. Pohlaví: žena muž dělnická pozice technická pozice
2. Léta ve firmě: 1-5 let 5-10 let 10-15 let 15-20 let 20-30 let 30 a víc
3. Jsem pracovníkem v závodě: Plasty Kovo Hotel Pohoda Agro Obchodní Obaly Správní útvar
4. Společnost Zálesí vnímám jako:
- spolehlivého zaměstnavatele a neustále rozvíjející se firmu s dlouholetou tradicí
 - firmu, která mi nabízí práci, nemám k ní vztah
 - regionální firmu, která je blízko mého bydliště
 - prostředí, ve kterém pracuji a svoji práci ve firmě mám rád/a
 - jinak (napíšte jak).....
5. Jaké důvody ovlivnily Vaše rozhodnutí začít pracovat ve firmě Zálesí a.s.? (možno označit více odpovědí)
- sociální důvody (nutnost pracovat) nabídka v oboru, který jsem vystudoval
 - blízkost bydliště finanční ohodnocení – mzda
 - zájem o pracovní pozici a kolektiv jiné:
 - pozitivní reference od kamarádů o firmě
6. Zhodnoťte následující faktory a jejich důležitost pro Vás:
(1- spokojen, 2 – velmi dobré, 3 – průměrné, 4 – slabé, 5 – naprosto nevyhovující)
(v každém řádku zakřížkujte číslo i důležitost)

	1	2	3	4	5	mimořádně důležitě	důležitě	nevýznamně
Možnosti dalšího vzdělávání								
Nálada na pracovišti, dobré mezilidské vztahy								
Vstřícnost manažerů při řešení problémů								
Systém odměn za doporučení zaměstnance								
Příležitost postupu na vyšší místo								
Jistota pracovního místa								
Systém benefitů								
Závodní stravování								
Automaty na jídlo a pití								
5. týden ŘD po roce								
Rekreační pobyty za odměnu								
Pracovní jubilea – výška odměny								
Příspěvek do penzijního spoření zaměstnance								

7. Ocenili byste jiné benefity pro zaměstnance? Např. příspěvek za beznemocnost, slevy do agroprodejn, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dětské tábory, plavanky, systém cafeteria (výběr různých benefitů podle uvážení každého zaměstnance z jednorázové roční částky), apod.

ano ne Pokud ano, uveďte nám prosím Vaše návrhy, abychom mohli systém benefitů zlepšit:

.....

8. Ze současných firemních akcí se mi líbí (možno označit více možností):

- bruslení výšlap na Komonec 30.12. divadelní představení
- setkání zaměstnanců v prosinci ples v lednu bowlingový turnaj

9. Jste spokojeni s firemními akcemi a jejich časem a organizací?

ano ne

Případně doplňte, jakých akcí byste se rádi zúčastnili (např. letní společná túra, dětský den, lyžařský zájezd, zájezd do termálů, popř. co byste změnili.)

10. Zaregistrovali jste, že se firma snaží o nábor nových zaměstnanců?

ano ne

Pokud ano, kde jste informaci o tom viděli?: (možno označit více odpovědí)

- Na nástěnce na pracovišti V inzerci v regionálních novinách
 Na billboardu před centrálou firmy Mezi řečí od kolegů/ nadřízených
 Ve firemním časopisu Zálesák Jinde (prosím uveďte kde)

11. Co může podle vás přimět potenciální zaměstnance, aby se stali našimi novými stálými kolegy?

(1 – rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – souhlasím, 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)
(v každém řádku zakřížkujte číslo i důležitost)

	1	2	3	4	5	mimořádně důležitá	důležitá	nevýznamná
Reklama cílená do regionálních novin								
Sociální sítě, vyšší aktivita stránky společnosti na Facebooku								
Prezentace firmy na akcích (např. Barum Rally 2017)								
Zveřejnění úrovně mzdy a bonusů v inzerci								
Doporučení od nás – zaměstnanců								
Možnosti kariérního růstu a stabilního zázemí ve firmě								
Vzhled webových stránek								

12. Jak je podle vašich kolegů vnímán management firmy a jeho ochota řešit vzniklé problémy:

negativně spíše negativně neutrálně spíše pozitivně pozitivně

13. Kdyby se vás kamarád zeptal, kde pracujete, jak byste firmu a svou práci popsali v jedné větě?

14. Jaké hlavní hodnoty společnost vyznává?

jistota a partnerství jistota a přátelství důvěra a spolehlivost spolehlivost

15. Pokud vás ještě napadají vhodné připomínky na zlepšení ve firmě, na pracovištích nebo v jednotlivých závodech, budeme rádi, když nám je uvedete:

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Spolu tvoříme jednu firmu, která roste a rozvíjí se spolu s námi. Proto je pro nás důležité znát Váš názor.

Přejeme Vám příjemný zbytek dne a vážíme si Vaší pomoci při realizaci tohoto průzkumu.

S úctou
vedení společnosti Zálesí a.s.

PRÍLOHA P II: SCENÁR ŠTRUKTÚROVANÉHO ROZHOVORU

- roky vo firme (Ako dlho pracujete v závode KOVO, ste tu spokojný?)
- pracovná pozícia (Na akej pozícii pracujete, baví vás vaša práca?)

1. Cítite sa byť dostatočne informovaný? (o dianí v závode/ spoločnosti, novinkách, problémoch) Máte pocit, že s vami firma komunikuje a zaujíma sa o vás?

2. O dôležitých oznamoch vás informuje priamo vedenie závodu/nadriadený (e-mailom, nástenka, osobne) alebo sa informácie častejšie dozvedáte len tak náhodou od vašich kolegov/od iných ľudí/z médií?

3. Ako vnímate komunikáciu od vedenia závodu smerom k vám ako zamestnancom?
+ dostatočná/ - nedostatočná / nízka frekvencia – ocenil/a by som častejšie, zaujímajú ma iné informácie a pod.

4. Čo počúvate od kolegov počas rozhovorov cez prestávky/volnú chvíľu, sú spokojní s mierou starostlivosti od vedenia smerom k nim alebo sa skôr sťažujú?

5. Ako by ste najradšej komunikoval /dostával informácie? Čo vám vyhovuje, prekáža?

6. Ak by ste boli zamestnávateľom/vedúcim závodu, čo by ste zmenili/zlepšili? Aké by ste navrhli zlepšenia na základe vašich skúseností napr. aj z predošlého zamestnania? Ako by ste si komunikovali so svojimi zamestnancami?

7. Privítali by ste okrem súčasnej komunikácie aj ďalšie prostriedky komunikácie smerom k vám? Ak áno, aké?

- viac firemných akcií pre deti/pre zamestnancov/pre zamestnancov a akcionárov; častejšie vydávanie firemného časopisu; intranet (vysvetlenie: Je to „vnútrofiremný“ Internet, slúži na organizovanie pracovných procesov a zdieľanie informácií medzi zamestnancami); častejšia aktualizácia násteniek; pravidelné e-mailové spravodajstvo; viac porád alebo naopak menej, úprava trvania porád a pod.

8. Čítate celý firemný časopis alebo oznamy na nástenkách v závode? Zúčastňujete sa zamestnaneckých podujatí? Ak nie, prečo? Zúčastňujú sa podujatí, čítajú časopis, nástenky vaši kolegovia?

9. Sú pre vás vytvárané aktivity aj od vedenia závodu KOVO alebo cítite komunikáciu len zo strany personálneho vedenia celej spoločnosti Zálesí?

10. Čo vnímate ako najväčšie pozitívum/negatívum na práci v závode a v prístupe vedenia k svojim zamestnancom?

11. Všimli ste si prekážok v odovzdávaní informácií od vedenia k zamestnancom? Ak áno, aké? - neochota, nezaujím vedenia; málo času na komunikáciu so zamestnancami; neaktuálnosť podávaných informácií atď.

12. Ako by ste charakterizoval firemnú kultúru, hodnoty vo vašom závode KOVO? Panuje v závode dobrá nálada/vzťahy?

13. Beriete závod KOVO v rámci spoločnosti Zálesí za ozajstného partnera istoty? Máte pocit, že firma a vedenie závodu KOVO sa o vás stará, a že vás podrží a vyhovie vám, ak je to potreba?
14. Do akej miery sú podľa vás nadriadení vnímaví k potrebám svojich zamestnancov, ku kritike? Počúvajú váš názor?
15. Myslíte si, že sa vedeniu závodu KOVO darí motivovať svojich zamestnancov a zapojovať ich do firemných aktivít, viete o takýchto aktivitách?
16. Čo si z firmy odnášate okrem práce, keď idete domov? Sú to pozitívne alebo negatívne pocity/nálada?
17. Ak by sa vás kamarát spýtal, či ste spokojný s tým, v akom závode pracujete, v akých podmienkach a pracovných vzťahoch, čo by ste mu odpovedali?
18. Pri nástupe do práce alebo pri uvedení novínok do pracovného procesu, cítil ste sa byť dostatočne zaškolený? Bol vám venovaný dostatočný čas na vysvetlenie?
19. Dostávate od nadriadeného nejakú spätnú väzbu za vašu prácu, snahu?
20. Máte pocit, že vedenie závodu vás rešpektuje a považuje vás za dôležitého zamestnanca nehládajac na pracovnú pozíciu?
21. Myslíte si, že má spoločnosť dobré meno vo svojom regióne? Ste hrdý, že v nej pracujete, keď sa vás na to niekto opýta? - najmä z pohľadu ľudí, ktorí sa plánujú uchádzať o prácu?
22. Ak by ste boli uchádzačom o prácu vybrali by ste si závod KOVO/ spoločnosť Zálesí za svojho zamestnávateľa?
23. Aké sú silné stránky závodu Kovo, ako by sa mal podľa vás prezentovať na verejnosti, aby prilákal nových zamestnancov, či partnerov pre obchod?
24. Chcel by ste byť viac informovaný vo firemnom časopise o ekonomickom fungovaní závodu, zákazkách alebo si radšej prečítate článok o vašich kolegoch, prípadne si pozriete fotky z nejakej udalosti, vtipnú príhodu?

PRÍLOHA P III: VÝSKUMNÝ SÚBOR - RESPONDENTI ZÁVOD KOVO V PODPORNOM KVALITATÍVNOM VÝSKUME

Výskumu sa zúčastnilo 8 respondentov z 158 zamestnancov závodu Kovo, pričom výber respondentov bol realizovaný tak, aby každý z nich bol predstaviteľom za konkrétnu skupinu v hierarchickom usporiadaní závodu KOVO, a tak mohli byť vzhľadom na rôznorodosť profesií zastúpené všetky zložky. Vo výskume boli zastúpené kategórie:

1. Vedenie spoločnosti = vrcholový manažment závodu KOVO

Skúmanie zdieľania a delegovania informácií, názory na porady vedenia, zhodnotenie efektivity, frekvencie, nedostatkov, návrhy na zlepšenie. Analýza, ako vnímajú nástroje internej komunikácie oni sami a ako si myslia, že ich vnímajú ich zamestnanci.

2. Vedúci provozu závodu KOVO

Analýza vnímania komunikácie zo strany vedenia smerom k vedúcim prevádzky, ako oni komunikujú a využívajú nástroje internej komunikácie.

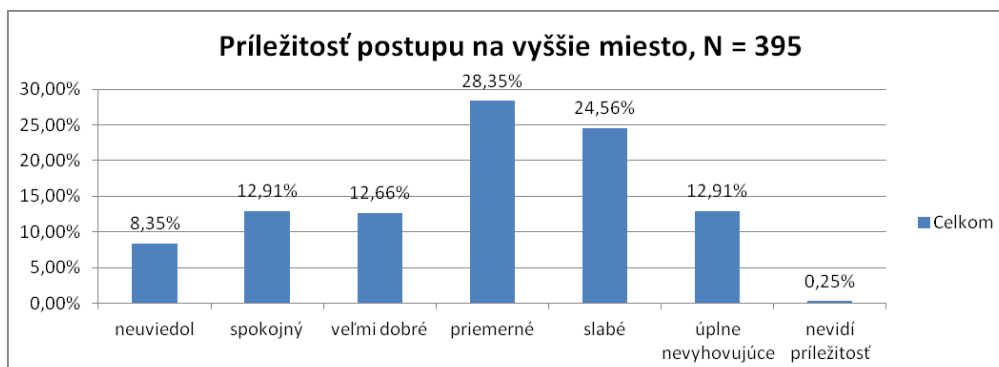
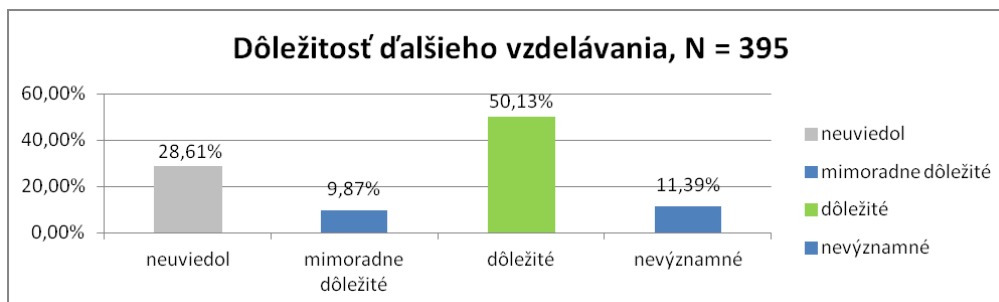
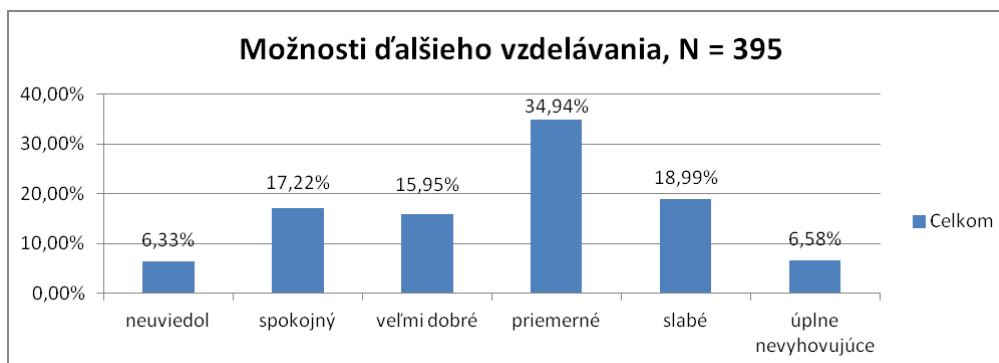
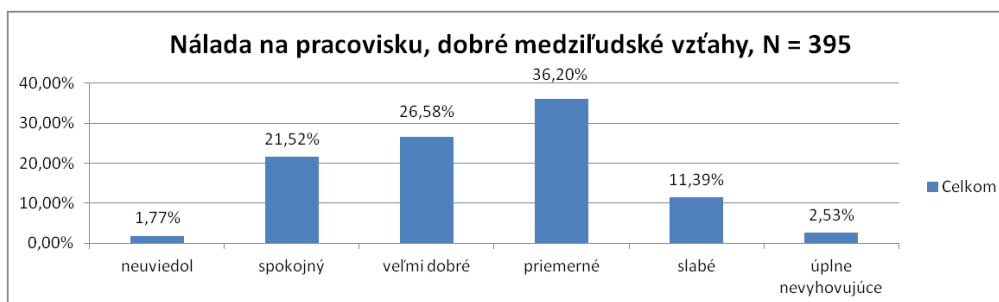
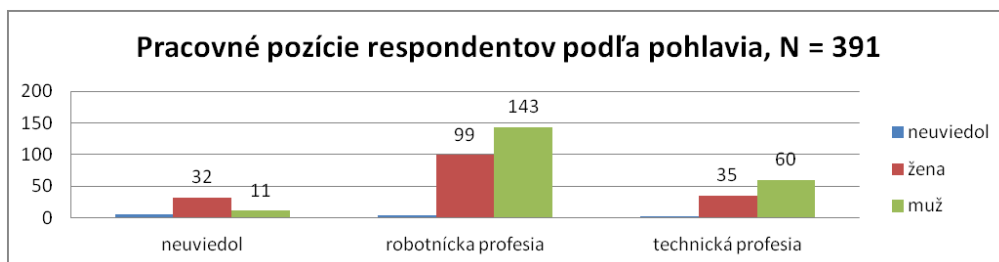
3. Zamestnanci (bežní pracovníci/operátori)

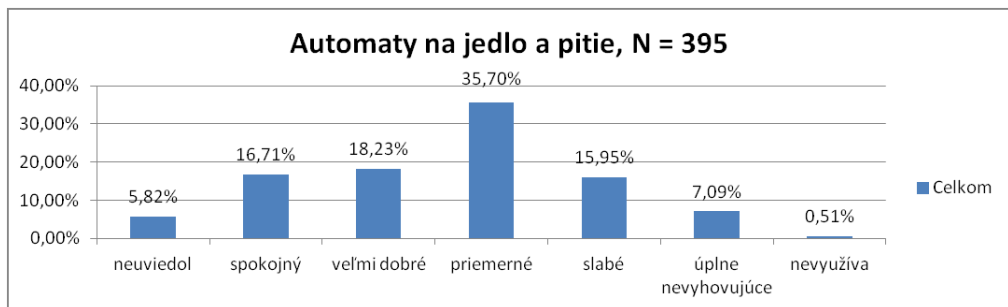
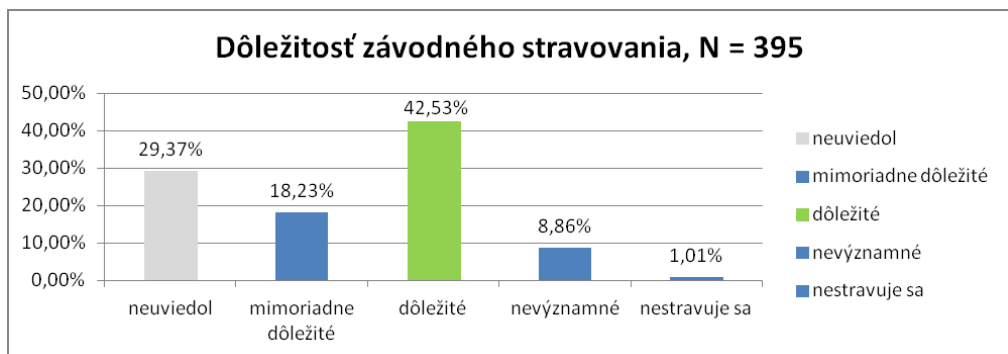
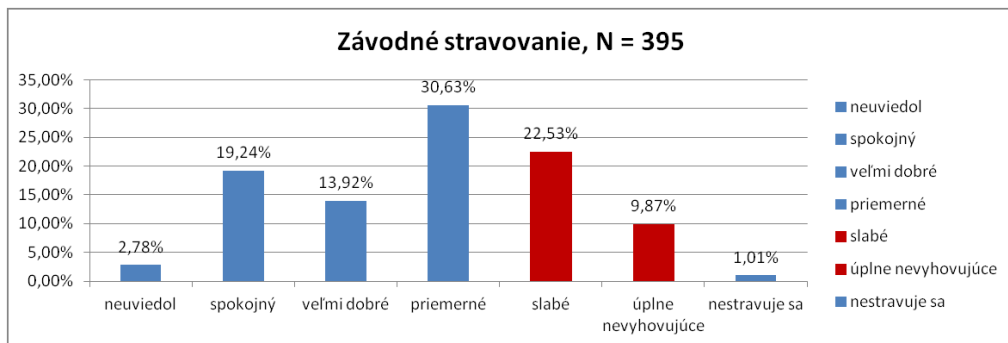
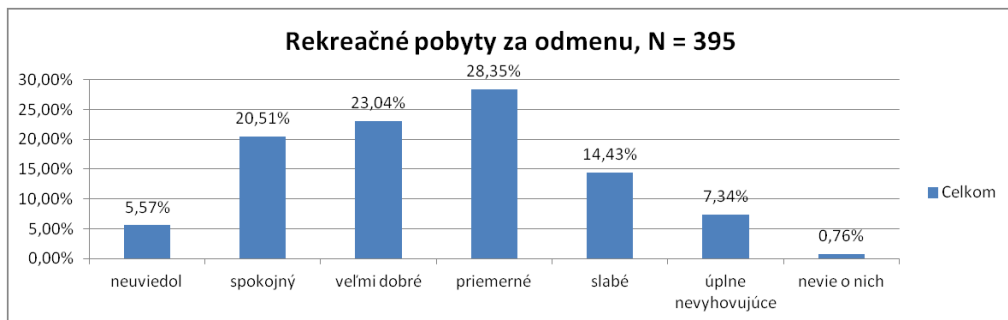
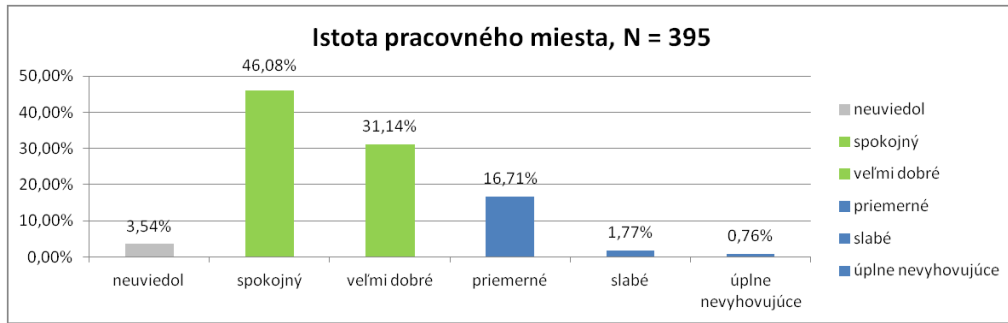
Muži i ženy v rôznom vekovom rozmedzí žijúci často v okolí alebo v regióne. Skúmanie ich potrieb, pocitu istoty, stabilných hodnôt spoločnosti a miery informovanosti. Väčšinou sú to ľudia, ktorí plánujú alebo už majú založenú rodinu, niektorí z nich vo firme prežili viacero rokov, práve preto sa môžu cítiť byť so závodom úzko spojení.

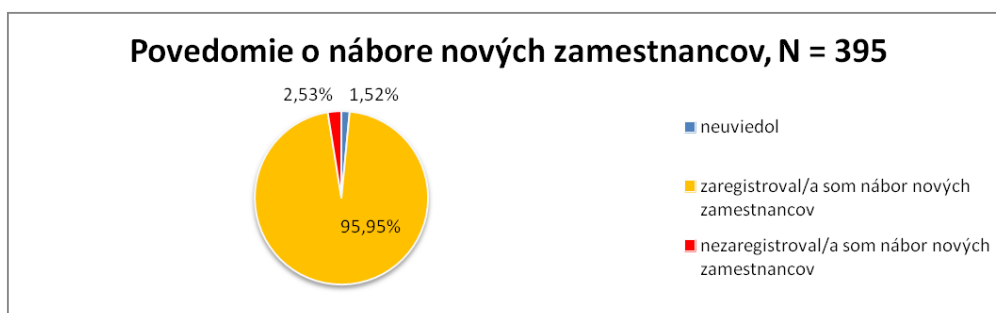
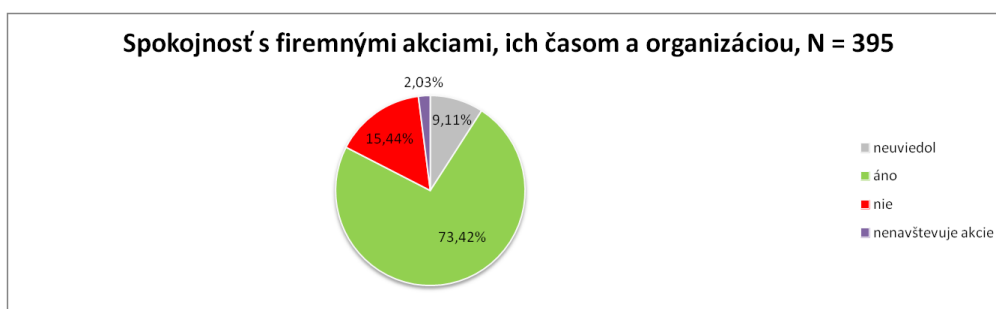
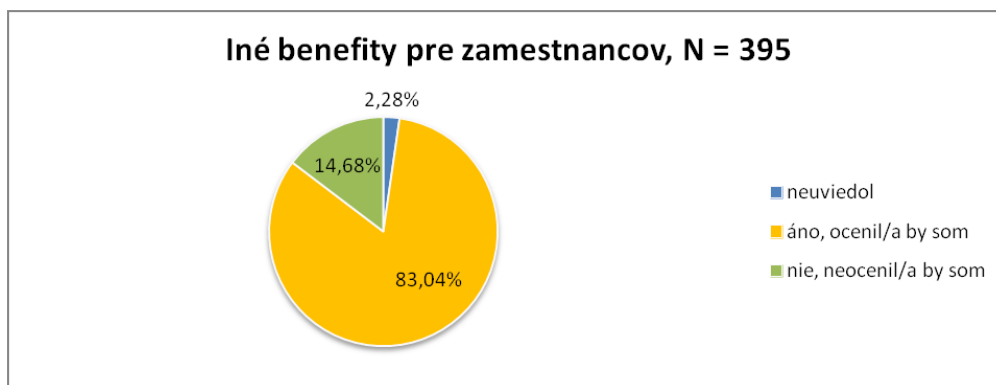
Zoznam respondentov podľa pracovnej pozície:

1. ředitel závodu Kovo
2. vedoucí OÚ
3. referent OÚ
4. mistr výroby
5. vedoucí směny
6. operátor
7. seřizovač
8. operátor

PRÍLOHA P IV: GRAFY A VYHODNOTENIE OTVORENÝCH OTÁZOK







Zdrojom všetkých vyššie uvedených grafov je vlastné spracovanie.

Vyhodnotenie otvorených otázok č. 13 a 15

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali firmu v 1 vete?

ZÁVOD KOVO

- nižšie sú uvedené len najzaujímavejšie odpovede, ostatné boli často typu jednoduchej vety: „Pracuji v Zálesí na pozici xy.“ (30 zamestnancov odpovedalo takýmto spôsobom).

Pozitívne ladené alebo žiadne odpovede na otvorenú otázku (110 zamestnancov):

- Práce je hodně, ale... Ve firmě kde je široké uplatnění různých oborů, kde se snažím o kvalitu naší výstřední práce a výroby.
- Jsem v celku spokojený.
- Stabilní firma, příjemný kolektiv, slušný management, spíše nižší mzda (v regionu),
- Na Zálesí. Celkem dobrá práce. S přesčasema se dá vydělat.
- V Zálesí. A je to práce pořád dookola, ale někdo to dělat musí.
- Firma, která má budoucnost.
- Pracuji v Zálesí v Luhačovicích, je to jistota.
- V kvalitní firmě.
- Firma, která myslí na své zaměstnance.

- Je to firma u které máš na konci měsíce jistou výplatu.
- Doporučil bych, ale je co zlepšovat.
- Jsem spokojená, ale vždycky to může být lepší.
- Zdravá, dobrá, česká firma, které záleží na lidech.
- V místní firmě Zálesí se solidním zázemím, v zajímavé práci.
- Pracuji v prosperující firmě, práce mě baví, ale mzda je stále stejná. (nízká.)
- Firma s moderními stroji, plastikářskou a obalovou výrobou.
- Jednoduše v "Zálesí".
- Všestranná rodinná česká firma s vysokým obratem a spousty majitelů. Regionální firma.
- Jistota práce. / Málo peněz, ale dobrá práce.
- Velmi solidní firma s jistotou práce a průměrnými výdělky (nic moc).
- Jednoduchá práce, odpovídající plat (nic moc) - spolehlivě každý měsíc na účte.
- Zodpovědné zaměstnání, není jednotvárná práce, sbírání nových zkušeností.
- Ve známe a stabilní firmě v regionu. / Firma, práce dobrá, plat horší.
- Práce dobrá, plat malý. / Ve strojírenské firmě, kde vyrábíme kovové díly.
- Jistota práce a mzdy.
- "Zálesí" - za nižší mzdu, ale pohodu na pracovišti - žádné stresy.
- Firmě s dlouholetou tradicí v oboru a příjemným kolektivem.
- Moje práce je dynamická, každý den se naučím něco nového.
- Pracuji ve firmě, kde mohu realizovat vlastní nápady (myšlenky) nebo spolupracovat na vývoji.

Stížnosti: Nemožnost účasti na akci, když má pracovník směnu, závod nebyl přihlášený na bowling! Málo informací.

AKCE: nohejbal, rekreace za odměnu každých 5 let., více procedur v hotelu pohoda, termál+welnes, vstup do wellnes na Pohodu, zájezdy pro děti (vnuky), výlety pro děti, Setkání v prosinci na PÁTEK! Dětský den, let balónem., Barum Rally, akce vlastní dílny, aktivity i po ženy

Negativně ladené odpovědi na otevřenou otázku č. 13 (20 zaměstnancov):

- Nic moc. / Skus si tu práci ve firmě a uvidíš!
- Vysoká zodpovědnost za průměrnou mzdu.
- Málo placené.
- Práce dobrá, náročná na oči, lépe by měla být finančně ohodnocená - jiné firmy mají lépe placeno.
- Práce dobrá, firma dobrá, na PLAT SE NEPTEJ...
- Práce je dobrá, firma prosperující, PLAT NÍZKÝ
- Firma stabilní, platově na nízké úrovni.
- Malé mzdy.
- Jistota práce, ale malé platy!
- Málo peněz, radši sem nelez.
- Malé mzdy.
- Otrokařina, ale mám, stály jistý příjem. (žádný zážrak)
- Solidní firma s ne příliš velkým výdělkem.
- Jistota práce ano, bohužel třísměnný provoz za podprůměrný plat...
- Moc práce za minimální mzdu.
- Práce za málo peněz. Finanční ohodnocení - mzdy: teda nebyla důvodem mého rozhodnutí pracovat ani náhodou.
- Zlepšit: Výrazné zlepšení platu v ohledu na odbornost vykonané práce.

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE ZÁVOD KOVO

Pripomienky k náboru zamestnancov a ľudským vzťahom:

- Zverejnení úrovně mzdy a bonusů v inzerci je DŮLEŽITÉ dodržet! Jednání s lidmi a jejich zasloužené hodnocení kvality práce je potřeba zlepšit. A zeptejte se sebe, proč se ve firmě neustále střídají dělníci?
- Vhodné by bylo si uvědomit, že už není rok 2000, ale 2017. Hledáte kvalifikované zaměstnance, tudíž byste je měli adekvátně ohodnotit. Za 16K čistého můžete zaměstnávat tak maďarské kuchaře.
- Lépe placené, lepší pracovníky, kteří by měli snahu dělat a ne jen brát peníze a výkon žádný!
- Chování některých nadřízených je už přehnané! Vyšší valorizaci mezd - nynější nepokrývá ani inflaci.
- Zdvojnásobení platu, zkrácení pracovní doby, prodloužení dovolené na 30 dnů :-)
- Více dbát na spokojenost zaměstnanců!!! - ten obraz (zisk) se sám neudělá!
- Za nedostatek zaměstnanců ve firmě (body 10. a 11.) v jednotlivých profesích může nízká mzda, kterou žádný další benefit nenahradí. Více motivovat stávající zaměstnance. Valorizace za posledních 10 let sotva pokrývá inflaci.
- Vážít si stálých zaměstnanců - mzdové ohodnocení, podpora při práci, ochota naslouchat, při řešení problémů.
- Zvýšení platu, zrušení agentury. Mzda 150Kč na hodinu (v čistém). / Zvednout plat, vyšší plat!!
- Zvýšit mzdy, poté nebude problém s nedostatkem zaměstnanců.
- Navýšení mzdy na min. 150 Kč a plnohodnotný 13. a 14. plat!!
- Pozvednutí platů na úroveň EU (Německo...) Zajištění kvalitního proškolení zaměstnanců MIMO OBOR.
- Nízký nástupní plat pro nové zaměstnance = nikdo se nehrne, kdo může pracuje = nalákat na větší peníze, ale to by se muselo zdvihnout všem a to je pro vedení firmy nereálné = takže začarovaný kruh.
- Agenturní pracovníci nemají budoucnost - je to ztráta času, energie kolegů, často výroba zmatků. Je potřeba zaplatit (podpořit) stávající zaměstnance, aby si své práce vážili a nehledali vyšší platy jinde. Každý chodí do práce kvůli výdělků. Samotný náborový příspěvek nestačí.
- Za tak nízký nástupní plat jaký nabízíte, jen těžko naberete nové šikovné zaměstnance (ani za odměnu 50 000Kč zaměstnanci za doporučení) zvětšit NÁSTUPNÍ, tím pádem i STÁLÝM zaměstnán.!!!

Problém mzdy:

- Mzdy jsou velmi nízké, i prodavač v obchodě má víc peněz jako obsluha strojů; všude jinde přidávají 5% - 15%.
- Mzda je s ohledem na region NÍZKÁ. Pracovník je nucen pracovat přesčas, aby byl příjem alespoň slušný. To přitom nejsem na čistě dělnické pozici.
- Dokud tu nebudou normální platy, tak nezáleží na ničem co se zlepšit, ani na tomto dotazníku. Lepší plat = lepší lidi = lepší kolektiv = lepší výsledky.
- Zvýšit plat. / Víc si vážít dlouholetých stálých zaměstnanců. / Výrazné zlepšení platu v ohledu na odbornost vykonané práce. Za hodnoty společnosti považují všechny možnosti.

- = Firma potrebuje nove šikovné lidi, zvyšte mzdy, lidé přijdou a ty dobré nenecháte odejít.
- Finanční ohodnocení! Pololetní a roční prémie zaměstnancům, ne jen vedení firmy!!! / ZVEDNOUT PLAT! / Zvýšit plat na evropskou úroveň. / Kdyby byl lepší plat, nebyla by taková fluktuace.
- ODMANIT diskriminaci dlouholetých zaměstnanců!

Pripomienky k stavu pracovného prostredia a okolia budov:

- čisté ovzduší
- Lepší osvětlení!
- čišší vzduch na dílně.
- Zlepšení odsávání, zlepšení mzdového ohodnocení.
- Zvýšení platu, klimatizace ve výrobních halách
- Zlepšení nástrojů na ruční úpravu.
- Zlepšit pracovní podmínky k práci v letních měsících (klimatizace).

Pripomienky ku konaniu akcií a vzdelávaniu zamestnancov:

- Setkávat se i mimo práci a upevňovat mezi sebou kolektiv (PODPORA Týmovej práce TMP) + společné aktivity se všema závdy.
- není možné se zúčastnit bowlingu, když má pracovník zrovna směnu.
- Závod nebyl přihlášen na bowling. - já by se ho však rád zúčastnil.
- Více propagovat nohejbalový turnaj na Petruvce.
- (ocenil bych i setkání zaměstnanců v létě)
- Více procedur v hotelu Pohoda.
- Setkání v prosinci na PÁTEK!+ akce let balónem.
- Nelze sa účastnit když musíme být v práci!! (vánoční večírek)
- Prezentace firmy na akcích (napr. Barum Rally) jsou vyhozené peníze pro pár vyvolených.
- Málo informací o firemních akcích a možnostech benefitů.

Benefity: Zhodnocení příspěvků na dopravu pro lidi co jezdí 60 km denně a více., Firma by měla přispívat na dopravu zaměstnancům., NOVÉ STROJE, Rekrece za odměnu každých 5 let. Chtělo by přidat automaty na jídlo a pití., Vyrovnanost v benefitech (rozdíl mezi fasovaným oblečením na závodech)!, Možnost propustek k lékaři. Větší informovanost o firemních akcích., Závodní stravování- kvalitnější obědy.

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali firmu v 1 vete?

ZÁVOD OBALY

- Říkám, že pracuji v tiskárně, protože je firma vnímána negativně.
- Stabilní firma s ne příliš dobrou pověstí.

Ostatné pozitívnejšie odpovede:

- Velká regionální firma, podle mne spolehlivý dlouhotrvající zaměstnavatel.
- Je to velice podobné jako v iných firmách.
- Pracuji v Zálesí na OBALECH. Ne na plastice!
- Spolehlivé, průměrné mzdy srovnatelné v regionu, příjemný kolektiv.
- Zálesí je regionální firma, která nabízí práci a má dlouholetou tradici.
- Velká firma v blízkosti domova. / Perspektivní firma, dobrý kolektiv.

- Pracuji ve stabilní společnosti, na kterou se mohu spolehnout a dělám práci, která mě baví. Jen peněz by mohlo být víc... ☺ (to už je ale druhá věta)
- Pracuji v menší regionální firmě na obchodní pozici.
- Doporučuju / určitě doporučím
- Firma, kde je jistá práce a včas platí.
- Stabilní zaměstnání za malé peníze ve stabilní firmě. / JZD / Dobrá práce v čistém prostředí.
- Pracuji v Zálesí ve stabilní firmě vyrábějící tuby, s pravidelným výplatním termínem.
- Dobrá firma, dobrá práce, slušná mzda.
- Jak kdo vnímá negativně management. V práci je klid, když je všechno v normálu.
- vyrábíme obaly na zubní pasty, krémy atp.
- V Zálesí, kde je dobrý kolektiv./ Firma, kde mám každý měsíc výplatu.
- Spolehlivý zaměstnavatel, jistota, zajímavá práce, regionální firma s progresem.

Návrh akcí: změnit termín plesu je moc brzy, obměňování akcí, nohejbal (Petrůvka), cyklovyjíždky, lyžování by bylo skvělé, poznávací zájezdy, turistiku a více zájezdů,

Benefity: Zaměřit se na vzdělávání zaměstnanců - vzdělávací kurzy!!!, poukaz typu FLEXOPASS, 5 dní dovolené navíc po roce od nástupu do pracovního poměru - ne kalendářního roku!, příspěvek na dopravu nad 10 nebo 15km, odměna za ušetřené peníze firmě, DOG friendly pracoviště, levnější závodní stravování, Volné (prip. zvýhodněné) vstupy do bazénu a fitness na hotelu Pohoda, lepší odměňování dlouholetých pracovníků (ne jen při nástupu), stravenky pro zaměstnance, jimž nevyhovuje závodní kuchyně (vegany apod.)!

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE ZÁVOD OBALY:

- Manažeři by se měli více zajímat o to, jak to ve skutečnosti ve výrobě chodí a pomoci zlepšovat co se dá naslouchat připomínkám a řešit je i z pohledu zaměstnance ve výrobě.
- Nelíbí se mi oceňování zaměstnanců po určitých letech. Není možné, aby člověk po jednom roce měl stejné peníze, jako člověk po 5. letech, neli po 20.
- změnit termín plesu je moc brzy
- Zvyšování mezd po odpracovaných letech!
- Plošně přidat všem, tím to rozkřikne a přídou posily. :)
- Lepší informovanost o dění na celém Zálesí, o akcích pořádaných firmou na dílně na nástěnce nic není.
- Zlepšení úrovně stravování, více kulturních a spol. akcí.
- Tělocvična na každém závodě, abychom se mohli vybit, když jsme frustrovaní... :)
- Větší rovnost zaměstnanců, zlepšit platy ženám v dělnických profesích.
- Možnost konzultací a připomínek zaměstnanců k investičním akcím - uspořádání pracovišť.
- Zlepšit údržbu a servis výrobních strojů, náhradní díly! Větší porce v závodní jídelně!!
- Stále není kde ráno zaparkovat auto. Více zaměstnancům povolit vjezd a parkování v areálu. Více obědů na výběr.
- Zvýšení mezd, větší parkoviště. Kupony na potraviny, cafeteria apod.
- parkování, stravování v přetržitých provozech
- Povolit pitný režim na dílně. Vyšší mzda.

- Zvýšení platu jinak tu nikto nezůstane!!! Už tak je nás málo!
- Zvýšení platu pracovníkům zejména v třísměnném provozu. Možnost výběru z jídel. Maximálně 1x prodloužení pracovní smlouvy, potom směřovat smlouvu na DOBU NEURCITOU, jinak zaměstnanec necítí jistotu, kterou společnost vyznává.
- Vždy prosperující firmu vytváří její zaměstnanci, kteří jsou spokojení. Dle mého se spokojenost zaměstnance v dnešní době měří finančním ohodnocením, kolektivem v jakém člověk pracuje a situací ve firmě.

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali firmu v 1 vete?

ZÁVOD PLASTY

Nižšie sú uvedené len najzaujímavejšie odpovede, ostatné boli často typu jednoduchej vety: „V Zálesí při výrobě petainerů.“/„Pracuji v Zálesí.“ (15 zamestnancov odpovedalo takýmto popisom firmy)

Pozitívne ladené alebo žiadne odpovede na otvorenú otázku (83 zamestnancov):

Zálesí a.s. - Plasty zajímavé portfolio výrobků, zákazníků; žádný stereotyp!
Spolehlivý zaměstnavatel, nikdy nemešká se mzdou, odpovídající pracovní zázemí.
Co odpracuješ, všechno dostaneš zaplacené, mzda vždy v termínu., Stabilní firma, skvělá přátelská morálka, možnost růstu., Dobré = ale směny; soboty, neděle., Dobré, a jak už to tak bývá, každý den není růžový., Spokojená, ale někdy se najdou chyby., Kde jinde si tolik vyděláš za dobře odvedenou práci., Pracujeme sami za sebe, práce je každý den jiná a když chceš vydělat, tak tady máš možnost., Jsem spokojena., Jistý příjem., Když by se mě známý zeptal, co přesně dělám, stejně tomu pořádně nerozuměl. Popsat je málo., Stabilní firma, stále se rozvíjející. Ve firmě s dlouholetou tradicí., Příjem je vždy 12. na účtu.
Dobře fungující a sociálně silná firma s tradicí.

Negativně ladené odpovede na otvorenú otázku (20 zamestnancov):

- Firma a práce je dobrá, ale férové hodnocení a placení zaměstnancům není dobré.
- Vnímání managementu velmi negativně!
- Brutus. Ani se neptej!, Nic moc., Další otázku, prosím!, Dřina., I když jsem nová, nedoporučila bych. /! To se nedá popsat. Kdo to nezkusil, NEPOCHOPÍ!
- Firma s dlouholetou tradicí, která se snaží působit moderně, ale interní systém vůbec nefunguje.
- Firma, která se snaží být moderní, ale má pořád starý systém „JZD“ systém řízení, polovičaté řešení projektů a špatný přístup k zaměstnancům.
- Firma, kde nefunguje výroba, nástrojárna... Špatná komunikace mezi odděleníma.
- Moc práce za málo peněz.
- Tuhle firmu a práci nelze popsat (jednou větou) - nerada lžu.
- Zajímavá práce, stabilní příjem, ovšem na lidském přístupu je potřeba zapracovat.
- Neodpovídající finanční ohodnocení, horší spolupráce mezi zaměstnanci, stres.

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE ZÁVOD PLASTY

Pripomienky k náboru zamestnancov a ľudským vzťahom:

Každý konec roku by měli jednotliví ředitelé obejít pracovníky, kteří jsou pro ně oporami. Dát jim to najevo a každému z nich přidat pro další rok něco na platu. Třeba málo, ale nedojde k tomu, že dotyčný se po několika letech cítí nedocenen a odejde jinam.

Přimět potenciální zaměstnance můžou možnosti ČÁSTEČNÍHO úvazku (důchodci, matky na MD).

Zálesí není na žádných stránkách, soc. sítích, není uveden nástupní plat, proto se sem nikdo nehlásí - ani při mém pohovoru mi nikdo nedokázal říct, jakou budu mít mzdu. Zveřejnění úrovně mzdy a bonusů v inzerci rozhodne, zvedne zájem o práci. Zveřejnění úrovně mzdy a bonusů v inzerci - podle pravdy, strhávání peněz (např. zmetkovitost, za kouření...)
Zlepšit chování k zaměstnancům ze strany vedení a zajistit za stejnou práci stejné podmínky a nesvádět vše na délku pracovního poměru.

Pripomienky k stavu pracovného prostredia a okolia budov:

- Dřevěné lavičky se stolem na ploše před plasty (pod stromy) pro nekuřáky napr. (obed, pauza).
- Klimatizace.
- Zlepšení větratelnosti na hale příspěvek za hluk, zvýšení platu. =>
- Zlepšit vzduch na hale, vytvořit víc místa mezi lisama, vytvořit vhodné finanční podmínky pro udržení stálých prac., příspěvek za hluk
- Zlepšit závodní stravování!
- Zlepšit závodní stravování!- kantýna, řídicí systém
- ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ!

Pripomienky ku konaniu akcií a vzdelávaniu zamestnancov:

Mám ráda akci: grilovačka.

Směny jsou náročné na čas. (volné víkendy jsou jen dva za dva měsíce).

Více školení - rozvoj zaměstnance na konkrétní pozici, systém odměňování - bonusy, prémie. Na některé akce se člověk nedostane, když má směny.

Vnímání managementu firmy kolegy: Vstřícnost a ochota, jenom pan Skok a Prachař.

Zrušit papír na zapisování kouření, motivování zaměstnanců, pitný režim, stravování (napr. já nemůžu jíst všechno - místní stravování tak nevyužívám). Jsme jen lidi a každý se může splést, nejsme stroje a někdy tady mám takový pocit.

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali firmu v 1 vete?

HOTEL POHODA

Negativně ladené odpovědi na otevřenou otázku (0 zaměstnanců)

Pozitivně ladené odpovědi na otevřenou otázku:

- Práce je náročná, dobrá pracovní doba.
- Mám jistotu zaměstnání.
- Pracuji v čistém prostředí s příjemnými hosty.
- Pěkné prostředí, práce mě baví.
- Zálesí - dlouholetá prosperující firma v Luhačovicích.
- Jsem spokojená, dobře jsem si vybrala.
- Na práci na pohodě si nemůžu stěžovat a velmi si vážím pana ředitele Michálka za jeho férový přístup k personálu. Do práce chodím s klidem a ráda.
- Hotel Pohoda, ve firmě s dlouholetou tradicí Zálesí Luha.
- Jistota a stabilita.
- Pracuji v krásném a čistém prostředí.
- Jistota zaměstnání a práce v oboru.
- Krásný, čistý hotel.
- Minulý týden; spokojenost 85%.

- Pracuji na hotelu Pohoda. (k tomu nakreslené slniečko :))
- Je to stabilní a spolehlivá firma.
- Jistota zaměstnání, spolehlivost. / Ve velké prosperující stabilní firmě. / Skvělý kolektiv.
- V nejlepší firmě v Luhačovicích!!
- Partner jistoty, jistota partnerství. / Zálesí - firma plná prec. možností a nabídek a dobrý výdělek.
- Vstřícná firma k zaměstnancům, ale nižší platy.
- Pracující firma, dobré vedení, pracovní prostředí, kolektiv, pravidelné odměňování.
- zodpovědná a náročná práce

AKCE: Jednodenní lyžařské zájezdy v tuzemsku nebo na Slovensku (Tatry) / Barum Rally / vinný sklípek

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE HOTEL POHODA

- Benefity jsou super, ale zaměstnanci by spíš ocenili zvýšení platu.
- Pracovní zázemí. / Systém ohodnocení.
- Lepší mzdové ohodnocení, hlavně práce o víkendech, svátcích, přesčasy.
- Benefity jsou "dobrá věc", ale lidi by daleko více ocenili zvýšení platů, benefit je jen tečka k dortu.
- Dobře ohodnocení zaměstnanec si váží víc práce, zaměstnavatele a s větším elánem odvádí požadovanou práci.
- Nebylo by špatné - možnosti dalšího vzdělávání!

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali prácu v 1 vete?

OBCHODNÝ ZÁVOD

- Dělam práci, která mě baví!, Stabilní regionální firma., Nemám kamarády.
- Firma s dlouholetou tradicí., Dobré zázemí a stabilita
- Velmi solidní zabezpečení a pracovní ohodnocení zaměstnanců.
- Průměrná stabilní firma., Pracuji na Zálesí Luhačovice - Biskupice.
- Různorodá firma působící v řadě oborů.
- Pracuju v Zálesí - to je velká firma, hlavně vyrábí plasty, tuby má kovovýrobu a hotel - já pracuju v nejmenším závodě - prodáváme zem. techniku.
- Pracuji ve velké firmě a dělám práci, která je mým koníčkem., Spolehlivá firma a dobrá pracovní zázemí., Stabilní a perspektivní společnost.

Negativně ladené odpovědi na otevřenou otázku (0 zaměstnancov):

AKCE: permanentky na hokej, zájezd na mistrovství světa v hokeji, futbale, kultura, divadlo, koncerty

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE OBCHODNÝ ZÁVOD:

- Sociální zařízení. Vyšší základ mzdy, prémie.
- V jídelně chybí myčka na nádobí. Zvýšení platu + 13. plat
- Větší reklama. Sociální zařízení v Biskupicích, šatny pro servis.
- Více si vážit služebně starších pracovníků na plastech.
- Méně teorie a více aktivity vedení k řešení komplikovaných situací.

- Připomínky k obchodnímu závodu a jeho chodu řeším a budu řešit se svým nadřízeným. Obecně Biskupice hodně pokulhávají co se týka pracovního prostředí - kanceláře, sociálky, společné prostory. Retro je sice momentálně v móde, ale na přicházející návštěvy to nepůsobí dobře.
- Chybí finanční ohodnocení daného pracovníka, který zlepší pracovní postup, nebo vytvoří více zakázek. Zvýšení mzdy.

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali prácu v 1 vete?

ZÁVOD AGRO

- Stabilní práce, ale není dobře placená, z pohledu na všech provozech.
- Zastaralá technika, kariérní postup slabý.
- Stabilní firma, práce mě baví, ale není adekvátně ohodnocena.
- Stabilní firma, zajímavá, rozmanitá a specifická práce.
- Firma s bohatou tradicí a velkou budoucností, totéž platí o závodu Agro...
- Spolehlivá firma. Prosperující firma. Stála jistota.

Negativne ladené odpovede na otvorenú otázku (2 zamestnanci)

AKCE: zájezd Dožinky.

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE ZÁVOD AGRO

- V zálesí Agro a.s. jsou platy nižší než v Zálesí a.s. Celá firma Agro je platově **PODCENĚNÁ!**
- Změnit systém odměňování, na závodu agro mzdy zamrzly v pravěku.
- Práce na mezilidských vztazích - ať neodchází lidi kvůli druhým.
- Zlepšení pracovních prostor - kanceláře, koberce.

13. Keby sa vás kamarát spýtal, kde pracujete, ako by ste popísali prácu v 1 vete?

SPRÁVNÝ ÚTVAR

Řeším finanční plánování a controlling v diverzifikované firmě s převahou plastikářské a strojírenské výroby., Firma s dlouholetou tradicí a dobrým zázemím., Stabilní firma, slušné zacházení, bonusy. Je perspektivní a vstřícná k zaměstnancům., Pracuji v Zálesí v Luhačovicích a mám zajímavou práci., Firma s širokým záběrem oborů činnosti, která se stále rozvíjí., Zajišťuji provoz na vrátnici., Stabilní firma v blízkém okolí bydliště., Velká firma v Luhačovicích – stabilní.

AKCE: pořádání akcí v pátek

15. PRIPOMIENKY NA ZLEPŠENIE SPRÁVNÝ ÚTVAR:

- Volnější pracovní doba - přijít dřív nebo později (podle potřeb) a pak oddělat 8,5 h.
- Závodní stravování - volba bezmasého jídla.
- Uvítala bych pořádání akcí v PÁTEK.