

# Interní komunikace v Radiu XYZ

Bc. Roman Bělohlávek

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Roman Bělohlávek**  
Osobní číslo: **K12313**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace v Radiu XYZ**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingové komunikaci, public relations a jeho nástrojů, vnitřní komunikaci a řízení lidských zdrojů. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu interní komunikace v Radiu XYZ. Vymezte jednotlivé cílové skupiny managementu a reklamních konzultantů rádia a formou marketingového průzkumu zjistěte jejich názory, potřeby, ambice a cíle v oblasti interní komunikaci. Konfrontujte výsledky výzkumu jednotlivých skupin - vrcholového managementu, středního managementu a reklamních konzultantů. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu interní komunikace rádia.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh strategie zefektivnění interní komunikace v Radiu XYZ. Zpracujte projekt možné implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**DE PELSMACKER, Patrik, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH, 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1**

**CLOW, Kenneth, E., 2008. Reklama, propagace a marketingová komunikace. 1. vydání. Brno: Cpress. ISBN 978-80-251-1769-9**

**JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORNÁK a kolektiv, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7**

**SVOBODA, Václav, 2009. Public relations - moderně a účinně. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7**

**PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

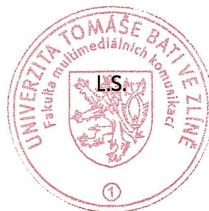
**31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka




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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít 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 ..... 4.4. 2014 .....

ROMAN BĚLOHLÁVEK   
.....  
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 nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

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

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

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 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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá interní komunikací, vnitřním PR a spokojeností pracovníků na svém pracovišti v Radiu XYZ. Oblast práce s lidskými zdroji se neustále vyvíjí a v různých firmách jsou používány rozdílné postupy a přístupy. Cílem této práce je za pomoci výzkumných otázek v dotazníku a v polostrukturovaných rozhovorech, které vyjadřují názory pracovníků v různém postavení v hierarchii rozhlasové stanice, od top managementu, přes střední management po pracovníky v různých pozicích v obchodním oddělení, ve vysílání i v promotion oddělení, nastínit a rozklíčovat současný stav interní komunikace Radia XYZ a návrh možného řešení zefektivnění a budoucího vývoje interní komunikace v této rozhlasové stanici.

Klíčová slova: interní komunikace, vnitřní PR, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, firemní identita, firemní komunikace, Radio XYZ.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with internal communication, inner PR and with satisfaction of employees of the Radio XYZ. The PR sphere evolves constantly and in various companies different procedures and approaches are applied. The aim of the thesis is to deliniate and to decipher the state of the internal communication of Radio XYZ and also a design of a possible solution for streamling the communication of this radio station. This is accomplished by the questionnaire and half-structured interviews, both of which describe oppinions of employees at different levels of employment positions – from top management, middle management, to employees of the sales department, broadcast and promotion department.

Key words: internal communiation, inner PR, public relations, PR controlling, company identity, company communication, Radio XYZ

## Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D., za neocenitelné rady, čas a nekonečnou trpělivost, kterou mi po celou dobu vypracování mé práce věnoval.

Dále děkuji touto cestou všem účastníkům za vstřícný přístup při realizaci dotazníků a rozhovorů, zvláště pak Ing. Romanovi Jeřábkovi, Ing. Evě Nejedlé a Romanovi Meškovi za maximální podporu, trpělivost, vstřícnost, kolegiální a poskytnutí svých vlastních postřehů a zkušeností, dále pak všem rodinným příslušníkům a v neposlední řadě také všem svým skvělým spolužákům za podporu.

### Motto 1:

*„Schopnost komunikace začíná pozorností k lidem. Začíná tou neustávající lačnou pozorností, při níž člověk zapomíná na sebe.“*

(Vladimír Lvovič Levi, lékař – psychiatr, autor knih o psychologii)

### Motto 2:

*„Kde chybí informace, kvetou drby“*

(Stanislav Komenda, matematik, překladatel, vysokoškolský učitel, spisovatel)

### Motto 3:

*„I facka je způsob komunikace“*

(Stanislav Komenda, matematik, překladatel, vysokoškolský učitel, spisovatel)

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>12</b>
1.1    MARKETINGOVÝ MIX – 4P .....	12
1.2    PRODUKT (PRODUCT) .....	13
1.3    CENA (PRICE) .....	13
1.4    DISTRIBUCE (PLACE) .....	14
1.5    MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROMOTION) .....	14
1.6    MIX MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE – KOMUNIKAČNÍ MIX .....	14
1.6.1    Reklama .....	15
1.6.2    Osobní prodej .....	16
1.6.3    Podpora prodeje .....	16
1.6.4    Přímý (direct) marketing .....	17
1.6.5    Public relations .....	18
<b>2 PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>20</b>
2.1    EXTERNÍ (VNĚJŠÍ) PR .....	20
2.2    INTERNÍ (VNITŘNÍ) PR (KOMUNIKACE) .....	20
2.2.1    Znalost prostředí a klientely .....	23
2.2.2    Interní marketing .....	24
2.2.3    Personální politika – HRM .....	25
2.2.4    Předpoklady efektivní interní komunikace .....	26
2.2.5    Interní komunikace jako nástroj k dosažení firemních cílů .....	26
2.2.6    Interní komunikace jako nástroj k budování důvěry a motivace k práci .....	27
2.2.7    Interní komunikace – nastavení, řízení a kontrola .....	28
2.2.8    Kanály interní komunikace .....	28
2.2.9    Měření efektivity interní komunikace .....	30
<b>3 CÍLE, METODOLOGICKÝ POSTUP A PRACOVNÍ HYPOTÉZY</b> .....	<b>34</b>
3.1    CÍLE PRÁCE .....	34
3.2    METODOLOGIE PRÁCE .....	34
3.3    VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PLÁN A TIMING VÝZKUMU</b> .....	<b>36</b>
4.1    KVANTITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMU .....	36
4.2    KVALITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMU .....	36
4.3    SPOLEČNÝ ÚČEL VÝZKUMŮ .....	36
<b>5 DEBRIEF – DŮVODY PRO ZVOLENÍ DANÉHO POSTUPU</b> .....	<b>37</b>

5.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ A PŘÍLEŽITOSTÍ, AKTUÁLNÍ STAV, CÍL.....	37
5.2	ÚČEL VÝZKUMU .....	37
5.3	TIMING, ROZPOČET, RESPONDENTI .....	37
5.4	OČEKÁVANÉ VÝSTUPY A MOŽNÁ RIZIKA .....	38
<b>6</b>	<b>CÍLE, TERMÍNY, PLÁN REALIZACE MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ .....</b>	<b>39</b>
6.1	KVANTITATIVNÍ ČÁST – DOTAZNIKOVÉ ŠETŘENÍ: SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ NA PRACOVIŠTI – ZÁKLADNÍ POSTUP .....	39
6.2	KVANTITATIVNÍ ČÁST – SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ NA PRACOVIŠTI – VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ.....	39
6.2.1	Základní data a výsledky .....	39
6.2.2	Výsledky a vyhodnocení dat.....	40
6.2.3	Hlavní závěry kvantitativního šetření.....	53
6.3	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – POLOSUKTUROVANÉ ROZHOVORY – ZÁKLADNÍ POSTUP .....	55
6.4	KVALITATIVNÍ ČÁST – POLOSUKTUROVANÉ ROZHOVORY – VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ.....	56
6.4.1	Rozhovory s vrcholovými manažery.....	56
6.4.1.1	První fáze: společné otázky.....	56
6.4.1.2	Druhá fáze: otázky speciálně pro vrcholové manažery.....	58
6.4.2	Rozhovory se středními manažery.....	60
6.4.2.1	První fáze: společné otázky.....	60
6.4.2.2	Druhá fáze: otázky speciálně pro střední manažery.....	62
6.4.3	Rozhovory s ostatními zaměstnanci.....	64
6.4.3.1	První fáze: společné otázky.....	64
6.4.3.2	Druhá fáze: otázky speciálně pro ostatní pracovníky.....	67
6.4.4	Hlavní závěry kvalitativního šetření – společné otázky.....	68
6.4.5	Hlavní závěry kvalitativního šetření – speciální otázky.....	69
6.5	SPOLEČNÉ VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ OBOU VÝZKUMŮ .....	70
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>72</b>
7.1	NÁZEV PROJEKTU .....	72
7.2	ZDŮVODNĚNÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU .....	72
7.3	CÍL PROJEKTU .....	72
7.4	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU A MÍSTO REALIZACE.....	72
7.5	PLÁN SYSTÉMU ZAVEDENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE DO KONCE ROKU 2014 .....	73
7.5.1	Úvodní fáze – výzkum a vyhodnocení výsledků.....	73
7.5.2	Střední fáze.....	74
7.5.3	Závěrečná fáze.....	74



7.6	ZPRŮHLEDNĚNÍ HIERARCHIE, STANOVENÍ KOMPETENCÍ A ZODPOVĚDNOSTÍ .....	75
7.7	EFEKTIVNĚJŠÍ PŘENOS INFORMACÍ VŠEMI SMĚRY POMOCÍ ELEKTRONICKÝCH A INTERNETOVÝCH MÉDIÍ .....	75
7.7.1	Sociální sítě a jejich doplňky.....	75
7.7.2	Pravidelný elektronický newsletter .....	76
7.8	NASTAVENÍ SYSTÉMU ZÁSTUPCŮ – SUPPORT MANAGEMENT.....	76
7.9	ZAVEDENÍ POZICE PR MANAŽERA A EFEKTIVNÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	77
7.10	SYSTÉMY PORAD, HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ, CONTROLLINGU.....	77
7.10.1	Pravidelné porady vrcholového managementu .....	77
7.10.2	Navazující porady top manažerů se středními manažery ve svých odděleních.....	78
7.10.3	Pravidelné porady jednotlivých oddělení a poboček .....	78
7.10.4	Porady s brainstormingem .....	78
7.10.5	Systém conrollingu.....	79
7.11	NASTAVENÍ PRAVIDEL ŠKOLENÍ, SEMINÁŘŮ A TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT VE SPOLEČNOSTI.....	79
7.11.1	Systém vzdělávání nových zaměstnanců – vstupní školení.....	80
7.11.2	Systém vzdělávání stávajících zaměstnanců .....	80
7.11.3	Systém vzdělávání manažerů .....	80
7.11.4	Výjezdní hodnotící porady.....	81
7.11.5	Ostatní týmové aktivity .....	81
7.12	MOTIVAČNÍ SYSTÉM BENEFITŮ PRO PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI.....	82
7.12.1	Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci.....	82
7.12.2	Pracovní pomůcky pro osobní potřebu .....	82
7.12.3	Vlastní systém kafeterie.....	82
7.12.4	Vlastní bodový systém .....	83
7.12.5	Zaměstnanecké výhody snižující fluktuaci.....	83
7.12.6	Hodnocení efektivity benefitů.....	83
7.13	MOŽNÁ RIZIKA PROJEKTU A JEJICH ELIMINACE.....	84
7.13.1	Nesrozumitelnost informací.....	84
7.13.2	Negativní postoj zaměstnanců .....	84
7.13.3	Monitoring celého projektu .....	84
7.13.4	Neochota počátečních investic do projektu.....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>88</b>
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....	90
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Ve své diplomové práci se chci zabývat aktuálním tématem, které patří v současné době k zásadním tématům převážné většiny moderních a úspěšných firem a organizací ve všech sférách a oblastech jejich působení. Lidské zdroje – HR (human resource), řízení lidských zdrojů – HRM (human resource management), firemní identita – CI (corporate identity), interní (vnitřní) komunikace, interní PR nebo Employee Relations, Public Relations a marketingová komunikace jsou pojmy, oblasti a témata, kterými se chci zabývat, dát si je do souvislostí, propojit, pochopit jak můžou efektivně fungovat a co můžou firmě přinést.

Soudím, že jedním z největších „bohatství“ podniků, firem či organizací jsou lidé – zaměstnanci, kteří v něm pracují. Proto by každá firma, jež chce být úspěšná a konkurence schopná, měla o své zaměstnance náležitě pečovat. Efektivní, tedy „správná“ interní komunikace zvyšuje jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost na pracovištích. Mateřská firma pak tedy má ve svých spokojených zaměstnancích a spolupracovnících zdarma reklamu sama pro sebe.

Vzhledem k tomu, že v mé mateřské organizaci Radiu XYZ je momentálně, směrem od výkonného ředitele, dobrá vůle, vstřícná atmosféra a otevřená cesta v oblasti interní komunikace něco změnit a zefektivnit, rozhodl jsem se svoji diplomovou práci věnovat tomuto tématu, pomocí marketingových výzkumů zmapovat spokojenost a motivaci zaměstnanců na všech úrovních hierarchie Radia XYZ od vrcholových manažerů, přes střední management až po řadové zaměstnance a to ve všech odděleních od obchodního, přes marketingové (promotion), až po programové, tzn. redaktory a moderátory.

Na základě zjištěných informací z marketingových šetření následně připravím projekt – návrh strategie pro zefektivnění interní komunikace v Radiu XYZ a mým cílem v další fázi je v kooperaci a koordinaci s vedením Radia XYZ a na základě potřeb zaměstnanců, uvést projekt do reálného života a zajistit to, aby způsobil celkové zlepšení atmosféry ve firmě, zefektivnění komunikace a toku interních informací všemi směry, tedy od top managementu přes střední management k řadovým zaměstnancům a naopak, dále pak případnou změnu postojů většiny zaměstnanců firmy, vytvoření pozitivních a loajálních vztahů pracovníků k mateřské firmě a k tomu jaké rozhodnutí a kroky přijímá a činí a jaké postoje zaujímá, ztotožnění se zaměstnanců s cíli firmy, maximální vybudování důvěry, zlepšení motivace a

informovanosti zaměstnanců a v neposlední řadě, aby s sebou přinesl také ekonomický efekt v podobě zvýšení obrátů Radia XYZ.

Všeobecný trend napovídá, že v současné nelehké ekonomické situaci v ČR, Evropské unii i na ostatních světových trzích, je nutností zaměstnance efektivně motivovat a neustále vylepšovat interní systém komunikace, odměňování a motivace pracovníků. Úspěšně to ovšem lze realizovat pouze v případě perfektního poznání všech potřeb, problémů, přání, ambicí a cílů pracovníků firmy. Každý dobrý manažer by si měl uvědomit, jak moc jsou zaměstnanci pro firmu důležití, a že jsou pro firmu minimálně stejně důležití, jako její zákazníci. Ze životních i profesních zkušeností svých kolegů, obchodních partnerů, přátel i svých vlastních, však je patrné, že jen určité procento manažerů je ochotno tuto skutečnost vůbec připustit, o to méně pak pracovat, dělat rozhodnutí a chovat se podle toho. Uniká jim tím ovšem podstatný fakt, ať už je to vědomě, jelikož je proces interní komunikace velmi náročný a pracný nebo nevědomě, z nedostatku informovanosti či z důvodu částečného nebo úplného nepochopení problému, že efektivně správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu firmy a je jistě výrazným stabilizačním faktorem právě v těch obtížnějších obdobích, jakým v současnosti celosvětová ekonomika prochází.

Hlavním cílem této práce tedy je, zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců a interní komunikace Radia XYZ, vyhodnotit ho a na základě projektové části této práce, zcela nově nastavit či minimálně „upgradovat“ systém interní komunikace uvnitř Radia XYZ, jež se pak stane efektivně fungujícím a zároveň výrazným znakem vyspělosti vnitřní kultury a jistě i znakem úrovně každodenní manažerské práce v této firmě, hybnou silou celé firmy i správnou cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

„*Marketing* definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, Wongová a Saunders, 2007, s. 39)

„*Marketing* je organizační funkce a sada procesů pro vytváření, komunikaci a dodání hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahu se zákazníky takovým způsobem, že z něj profituje organizace a její akcionáři.“ (American Marketing Association, 2004 in: mediaguru, 2014a)

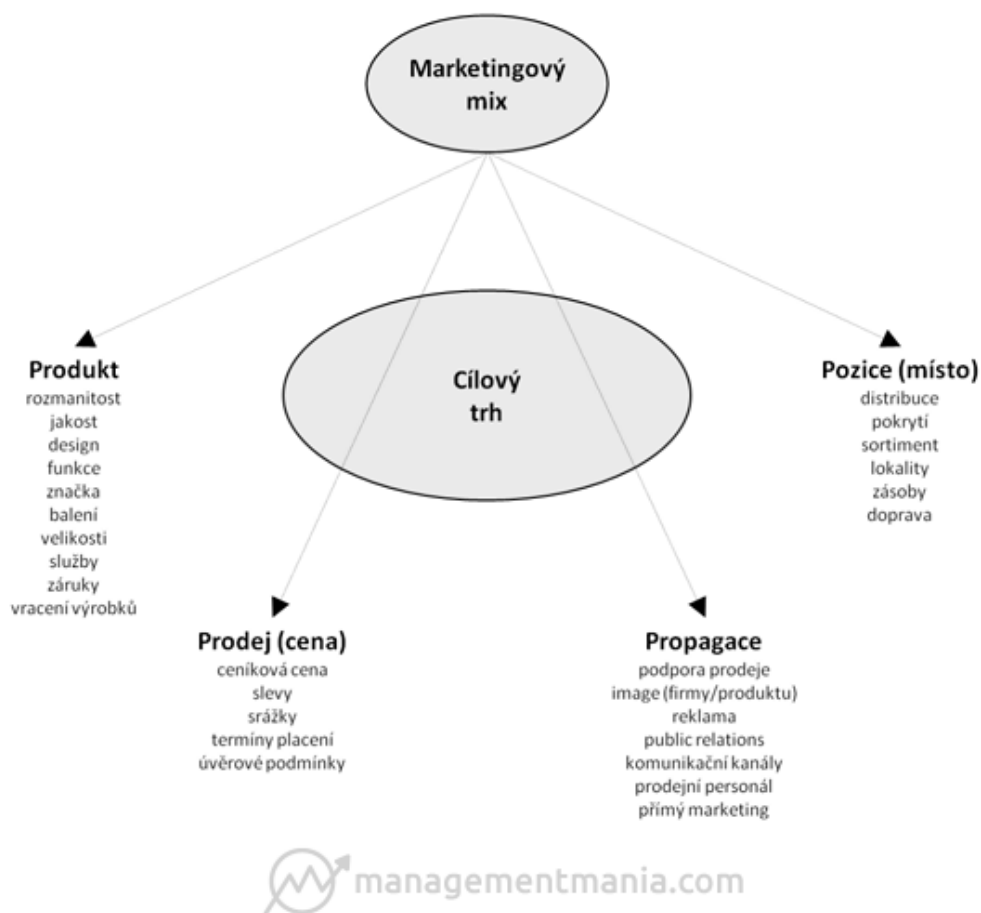
Jurášková a Horňák (2012, s. 118) uvádí, že z původně pouze podnikového chápání marketingu se postupem z marketingu stává metodologie a filozofie lidí.

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 16) je pak „*marketing* funkce firmy, která definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání při maximální efektivnosti všech operací“

### 1.1 Marketingový mix – 4P

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu. Původem anglosaský pojem zahrnuje čtyři základní nástroje marketingového mixu: produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Označuje se také jako 4P marketingu, na základě počátečních písmen anglických pojmenování nástrojů marketingového mixu: produkt, price, place a promotion.“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 136)

Hesková a Štarchoň (2009, s. 15) uvádí, že skladbu marketingového mixu, je potřeba přizpůsobit konkrétním podmínkám, aby potřeby organizací, spotřebitelů a trhu byly v souladu. Podoba marketingového mixu koncepce 4P dosáhla vrcholu v 80. letech minulého století, dodnes si však *na spotřebním trhu pro svoji jednoduchost a přehlednost udržuje výsadní postavení.*



Obrázek 1: Marketingový mix – 4P  
Zdroj: Managementmania.com, 2014

## 1.2 Produkt (product)

Podle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 17) *produkt* (product) zákazník vnímá jako něco, co může uspokojit jeho potřeby a přání a také přinést největší užitek. Může mít různé podoby (úspora, lepší pocit, společenský respekt atd.) Firma by tedy měla pochopit hodnotu, kterou produkt zákazníkovi nabízí a kterou zákazník ocení.

## 1.3 Cena (price)

Podle Juráškové a Horňáka (2012, s. 136-137) *cena* (price) je to co jsou spotřebitelé ochotni zaplatit, pokud jsou ceny nabízených produktů úměrné spotřebitelské hodnotě.

Přikrylová (2010, s. 17) uvádí, že *cena* je to, co musí zákazník zaplatit, aby produkt získal.

## 1.4 Distribuce (place)

„Distribuce zabezpečuje prostorové hledisko přiblížení produktu ke spotřebiteli s cílem zvýšit příležitosti k nákupu (udělat je lehce dostupnými).“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 137)

Popisuje kde a jak je produkt nebo služba prodáván, dostupnost výrobku, případně dopravu. (Mediaguru.cz, 2014b)

Prostřednictvím distribuce firma řídí proces pohybu výrobku směrem k zákazníkovi; její součástí jsou doprava, skladové hospodářství, výběr velkoobchodníků a maloobchodníků a rozhodnutí o umístění a skladbě jednotlivých výrobků v místě prodeje, uvádí De Pelsmacker, Geuensová a Van den Berg. (2003, s. 24)

## 1.5 Marketingová komunikace (promotion)

*Marketingová komunikace* neboli podle De Pelsmackera, Geuensové a Van den Berga. (2003, s. 24-25) *podpora*, je nejviditelnější součástí marketingového mixu, která obsahuje všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila svoje výrobky nebo image.

„Marketingová komunikace se orientuje na vytvoření pozitivního image o produktu, propaguje a vytváří kolem produktu příznivý haló efekt s cílem učinit zboží požadovaným.“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 137)

## 1.6 Mix marketingové komunikace – komunikační mix

Mix marketingové komunikace neboli komunikační mix má několik hlavních nástrojů. Mezi základní nástroje můžeme považovat a bývají podle různých zdrojů nejčastěji řazeny: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý (direct či direkt) marketing.

„Úspěšný inzerent opatrně začleňuje své reklamy do celkového komunikačního plánu výrobku nebo služby. Vytváří a sjednocuje plán marketingové komunikace, ve kterém se reklama mísí s podporou prodeje, s public relations, s přímým marketingem, a vydáváním materiálů a brožur, zkrátka s jakoukoliv formou přesvědčivé komunikace, která může na spotřebitele při výběru výrobku mít vliv.“ (Kozák, 2009, s. 13)



Obrázek 2: Komunikační mix

Zdroj: <http://lam09.weebly.com/promotional-mix-concept.html>

### 1.6.1 Reklama

Nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu je uváděna reklama.

„Reklama má mnoho forem, a proto není jednoduché její jedinečné kvality generalizovat.“  
(Kotler, Wongová a Saunders, 2007, s. 835)

Podle Juráškové a Horňáka (2012, s. 191) je reklama „komunikace s cílem ovlivnit prodej či nákup výrobků nebo služeb, které uspokojují potřeby výrobce, dodavatele i odběratele, resp. informace směřující k osvojení si určitých myšlenek (např. sociální reklama).“

Definice reklamy schválená Parlamentem České republiky v roce 1995, říká: „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“. (Reklamu.cz, 2014)

„Reklama je často považována za synonymum marketingové komunikace zejména proto, že je nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu. Existuje však celá řada komunikačních



nástrojů, z nichž každý má své typické znaky, silné a slabé stránky.“ (De Pelsmacker, Geuensová a Van den Berg, 2003, s. 26)

### 1.6.2 Osobní prodej

Osobní prodej se podle Přikrylová a Jahodová (2010, s. 125) definuje „jako interpersonální ovlivňování proces prezentace výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím.“

V některých fázích nákupního procesu, zejména při získávání preferencí, vytváření přesvědčení a přesvědčování k akci, je neúčinnějším nástrojem osobní prodej. (Kotler, Wongová a Saunders, 2007, s. 835)

Podle portálu Businessinfo (2011) je osobní prodej nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem.

Osobní prodej je prezentace či demonstrace prováděná prodejcem nebo skupinou prodejců, s cílem prodat zboží nebo služby dané firmy. Typický je zde osobní kontakt. (De Pelsmacker, Geuensová a Van den Berg, 2003, s. 26)

### 1.6.3 Podpora prodeje

„Obecně můžeme podporu prodeje charakterizovat jako proces zaměřený v první řadě na komunikaci a poskytování podnětů. Komunikace v tomto případě představuje jakoukoliv formu přesvědčování nebo transferu informací a podnět je praktickým motivem ke koupi produktu či služby.“ (Pavlečka, 2008)

Podpora prodeje má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb konečným spotřebitelům a lze ji považovat za jeden ze subsystemů komunikačního mixu. Její význam stále roste a výdaje v Evropské unii dokonce převyšují výdaje na klasickou reklamu. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 160)

„Podpora prodeje zahrnuje celou řadu nástrojů – kupony, soutěže, slevy, zvýhodněné nabídky, zboží zdarma podobně – a všechny mají mnoho jedinečných kvalit.“

„Obchodní společnosti využívají nástroje podpory prodeje k vyvolání silnější a rychlejší odezvy.“ (Kotler, Wongová a Saunders, 2007, s. 836 a 837)

Kozák (2009, s. 13) uvádí, že podpora prodeje upoutává pozornost a dosáhne v podstatě okamžitého účinku, dává podnět k nákupu, na druhou stranu působí jen krátkodobě, je velmi snadno napodobitelná konkurencí a může být nákladná.

#### 1.6.4 Příímý (direct) marketing

„Přímá marketingová komunikace je přímý osobní kontakt se zákazníky a potenciálními zákazníky. Mohou to být speciálně zpracované brožurky pro konkrétní klienty (s možností zpětné vazby), přímé zásilky na adresáta, telemarketing, reklama s žádostí o odpověď apod.“ ((De Pelsmacker, Geuensová a Van den Berg, 2003, s. 27)

Podle Juráškové a Horňáka (2012, s. 126) umožňuje přímý (direct) marketing „interaktivní marketingovou komunikaci a efektivní měření odezvy se záměrem vytvořit dlouhodobé, oboustranně výhodné vztahy mezi firmami a jejich zákazníky. Základní myšlenkou koncepce přímého marketingu je odstranění anonymity zákazníků.“

„Direct marketing (přímý marketing) je obecný název pro marketingovou komunikaci spočívající v přímém kontaktu mezi zadavatelem a adresátem. Obsahuje přímé (direct) oslovení (např. direct mail, aktivní telemarketing atp.) nebo ve vyvolání přímé reakce adresáta (odpovědní zásilka, odpovědní kupony, teleshopping atd.). Důležitou součástí direct marketingu je práce s databázemi klientů či potenciálních klientů, jejich třídění, systemizace a vytěžování (data mining) s cílem učinit nabídku co nejpřesněji vyhovující konkrétní skupině oslovených (tzv. personalizace). (Mediaguru.cz, 2014c)

Kotler, Wongová a Saunders (2007, s. 837) uvádí, že „ačkoli existuje mnoho forem přímého marketingu - direct mail, telemarketing, elektronický marketing, on-line marketing a další — všechny sdílejí čtyři charakteristické rysy:

- Přímý marketing je neveřejný, protože sdělení je obvykle adresováno konkrétní osobě.
- Přímý marketing je okamžitý, neboť sdělení lze připravovat velmi rychle.
- Přímý marketing lze přizpůsobit tak, aby bylo sdělení přitažlivé pro konkrétní zákazníky.
- Přímý marketing je interaktivní: umožňuje dialog mezi komunikátorem a spotřebitelem a zprávy lze upravovat na základě reakce spotřebitele.

Proto se přímý marketing výborně hodí pro přesně cílené marketingové snahy a budování

individuálních vztahů se zákazníky.“

### 1.6.5 Public relations

„Public relations, nazývané také PR, mají několik jedinečných charakteristik. Jedná se o veškeré aktivity, které organizace provádí pro komunikaci s cílovým publikem a za které přímo neplatí.

- Public relations jsou velmi autentické: různé novinové články, sponzorství a akce připadají čtenářům reálnější a věrohodnější než inzeráty.
- Public relations dokáží zasáhnout mnoho potenciálních zákazníků, kteří se vyhýbají prodejcům a reklamám, protože se sdělení ke kupujícímu dostane v rámci „zpráv“, nikoli jako sdělení orientované na realizaci prodeje.
- Stejně jako reklama může i PR docílit dramatického efektu, pokud jde o firmu nebo její produkt.

Marketéři mají tendenci podceňovat význam public relations, případně je používají jaksi dodatečně. Přesto může být promyšlená PR kampaň v kombinaci s ostatními prvky komunikačního mixu velmi účinná a ekonomická.“ (Kotler, Wongová a Saunders, 2007, s. 837)

Kozák (2009, s. 13) píše, že PR mají vysoký stupeň důvěryhodnosti a dlouhodobý účinek, z pohledu publicity jsou relativně levné i když můžou být i PR akce nákladné. Publicitu však nelze řídit tak snadno, jako ostatní formy komunikačního mixu.

*Nejrozšířenější definicí public relations, a to mezi praktiky i teoretiky, je dodnes formulace Institutu Public Relations (IPR) již z roku 1978: "PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejnostmi".*

V daném roce (tj. 1978) byla více než 30 národními a regionálními asociacemi PR na Světovém shromáždění přijata asociací PR "Mexická deklarace (Mexican Statement)", která zní: "PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské

služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti".(LSPR.cz, 2014)

„Navzdory mnoha definicím je důležité si zapamatovat, že PR jsou samy o sobě podnikáním (byznysem) a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežily. PR by tedy nikdy neměly být vnímány izolovaně, ale vždy jako součást celkové podnikové, obchodní a finanční strategie.“ (LSPR.cz, 2014)

Podle Svobody (2009, s. 16) známe z literatury více než tisíc různých definic public relations. Jak ale naznačuje překlad do češtiny, jedná se o vztahy s veřejností.

„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost, se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ (Svoboda, 2009, s. 16 a 17)

## 2 PUBLIC RELATIONS

Svoboda píše (2009, s. 88), že organizace řeší dva hlavní směry public relations a to externí (vnější) PR – externals a interní (vnitřní) PR – internals. Dobře řízená firma či organizace potom řeší public relations v závislosti na corporate identity, jako jednotnému a kvalitně vypracovanému systému prezentace firmy s účinky do interní i externí komunikace.

### 2.1 Externí (vnější) PR

Externí public relations převažují ve většině organizací téměř vždy nad interní komunikací. Důvod převažujících externích vztahů s veřejností spočívá v tom, že vztahy s vnější veřejností bývají daleko četnější a ve většině případů i složitější, než bývají vztahy u interní veřejnosti. U vnitřních PR jsou většinou zásadní nástroje corporate identity, tzn. vnitřní komunikace, firemní kultura a firemní produkt, kdežto u externí komunikace je vnější veřejnost daleko více heterogenní a externals bývají realizovány v daleko složitějším prostředí. Vezmeme-li na jedné straně u internals podnikovou veřejnost, tzn. v podstatě stálí zaměstnanci a spolupracující externí zaměstnanci, na straně druhé u externals jsou to kromě médií a novinářů další skupiny vnější veřejnosti – zákazníci, dodavatelé, sousedi, úřady, politické strany, voliči, svazy, banky, komory, politici, školy všech stupňů, neziskové organizace a v neposlední řadě i potenciální pracovníci organizace. Pak tedy v závislost na rozmanitosti subjektu jsou i složitější a rozmanitější cíle, strategie prostředky a formy PR, které se nastavují „na míru“ pro jednotlivé cílové skupiny tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (Svoboda, 2009, s. 90)

### 2.2 Interní (vnitřní) PR (komunikace)

Interní public relations se označují též jako human relations, labour internal relations, employee relations nebo zkráceně *internals*. V evropském chápání jsou *internals* chápány, jako pevná součást všeobecných public relations. Obecně je uváděno, že pro úspěšnou interní komunikaci je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K fungujícímu souladu však může dojít pouze tehdy, pokud funguje vnitropodniková komunikace. Při určování cílů interního PR pak platí, že skutečným základem pozitivního image firmy je pozitivní samotná firma, jako taková. Pro efektivní fungování interní komunikace je nutné jeho dlouhodobé budování. Bohužel, praxe však ukazuje, že vedoucí pracovníci organizací na rozdíl

od zaměstnanců vnitřní komunikaci podceňují. Zaměstnanci se oproti tomu zajímají, jak se vyjadřuje například ředitel firmy, ať už v médiích nebo třeba pomocí intranetu o úspěších i neúspěších své mateřské firmy, ve které společně pracují. Na novinky, otázky, okolnosti a podněty je třeba pružně reagovat a jsou součástí života organizace a spoluvytvářejí firemní identitu. (Svoboda, 2009, s. 88)

„V době nepříznivých ekonomických podmínek, silící konkurence a poklesu poptávky v rámci ekonomické recese je nutno přizpůsobit celou firmu novým podmínkám. Aby se firma mohla rychle adaptovat, musí být stabilní a efektivní. Jedním ze stimulů charakterizujícího úspěšného zaměstnavatele je *fungující interní marketing, reprezentovaný především interní marketingovou komunikací firmy*.“ (Holá, 2012)

Holá (2012) dále uvádí, že většina firem v segmentu malých a středních *s pojmem interní marketing vůbec nepracuje*. V mnoha případech vyvíjí management firem i jednotliví podnikatelé své marketingové aktivity jen směrem ke svým zákazníkům, ale uniká jim, že marketing je filozofie, která vede firmu k přeměňování tržních příležitostí k vlastní prosperitě za podmínky spokojenosti – *užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců*. Je tedy efektivní a výhodné, pokud i zaměstnanci vnímají marketing jako soubor aktivit, které pomáhají firmě uspět v konkurenčním prostředí s cílem uspokojit zákazníka a získat výhodu vlastního zisku.

Svoboda (2009, s. 89) uvádí, že „intenzita interní komunikace mezi organizacemi a jejich zaměstnanci graduje obvykle ve vypjatých krizových situacích, například v době hospodářských recesí.“

„Základní komunikační poučka říká, že "Public Relations začínají doma". Výzkumy dokazují, že *firmy, které dobře komunikují se svými zaměstnanci, jsou nesrovnatelně výkonnější než ty, jejichž interní komunikace je slabá*. Lépe komunikující firmy vytvoří mnohdy pro svoje majitele a akcionáře hodnotu *větší o více než 50 %*. Kvalita interní komunikace se řadí mezi 5 nejdůležitějších parametrů pro spokojenost a motivaci pracovních týmů. Stejně tak se ukazuje, že její slabá úroveň je v mnoha firmách jedním ze tří zásadních důvodů k nespokojenosti zaměstnanců.“ (Ogilvypr.cz, 2013)

Kovaříková (2013a) píše, že *ve většině českých firem je interní komunikace pořád tak trochu na okraji zájmu*. Málokde si uvědomují, jak ohromná síla se v ní skrývá a jak může ovlivnit nejen atmosféru a vztahy na pracovišti, ale i ekonomické výsledky firmy.

Podle Ogilvypr.cz (2013) je kvalitní a včasné předání informací dovnitř firmy základem pro budování loajality zaměstnanců, zvyšování jejich motivace, získání podpory pro nové úkoly a náročné situace. Zaměstnanci mohou buď potvrdit, nebo zvrátit důvěryhodnost komunikace směrem k zákazníkům a veřejnosti.

Jak uvádí v rozhovoru Kateřina Bílá, vedoucí komunikace a PR společnosti Wüstenrot „Interní komunikace představuje velký objem práce, která však zdánlivě není nikde vidět, nicméně dělá firmu takovou, jaká je. Pro nás je interní komunikace klíčová, protože motivace a s tím spojená výkonnost našich zaměstnanců je pro nás základ.“ Dále pak Bílá uvádí, že se do interní komunikace snaží zapojit i volnočasové aktivity svých zaměstnanců a zapojují je do projektů. „Máme vlastní uzavřenou Facebookovou stránku a ti, kteří odmítají Facebook mohou vše sledovat na intranetu. Přidanou hodnotou tohoto interního projektu je kromě tmelení kolektivu i přesah do CSR.“ (Chobotová, 2013)

Holá (2013, s. 3 a 10) uvádí, že:

- Výzkum agentury ESENER potvrdil, že úplně nejhorší komunikace mezi manažery a zaměstnanci je v České republice a uvádí to celých 65 %.
- Výzkum Communication ROI Study americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide přinesl přesvědčivé důkazy o tom, že organizace s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability.
- 80 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní výkon a pracovní chování.
- Firmy, které interní komunikaci systémově řídí, dosahují vyšší efektivity interní komunikace.
- Význam interní komunikace je spíše podceňován, pro management většiny firem není strategickou záležitostí.
- Velikost a forma vlastnictví nemají významný vliv na řízení interní komunikace ve firmě.
- Výzkum má své limity, např. omezený záměrný výzkumný soubor, subjektivní hodnocení manažerů, přesto lze z některých závěrů vycházet.

- Statisticky významná většina firem interní komunikaci systémově řídí.
- Statisticky významná většina firem interní komunikaci nezahrnuje do strategického řízení.
- Nejhorší hodnocení IK je u firem, které postrádají systém v řízení interní komunikace bez ohledu na to, zda ji zahrnují či nezahrnují do strategického řízení firmy a je stejné jako u firem, které postrádají obojí.
- Nebyly nalezeny významné vztahy mezi strategickým řízením interní komunikace a systémovým řízením na straně jedné počtem zaměstnanců nebo formou vlastnictví společnosti, na straně druhé.

Podle výzkumu realizovaného v roce 2010 Institutem interní komunikace ve spolupráci s LMC (18 tis. respondentů):

- Polovina firem - respondentů nemá ve své firmě jasnou (deklarovanou) strategii interní komunikace a téměř ¾ firem interní komunikaci vůbec nevyhodnocuje.
- Přes příklon komunikace k technologiím, zejména snahu o maximální využívání intranetu jsou nejčastěji využívané tradiční – mítinky, formální a neformální akce a nástěnky. Tedy význam osobní komunikace, kdy lze využít nejvíce osobního přesvědčování je nepostradatelný a tradičně silný.
- Většina firem si interní komunikaci ztotožňuje s konkrétními komunikačními nástroji a většina interní komunikaci nepojímá komplexně ve své strategii jako systémovou. (Holá 2013, s. 10)

### 2.2.1 Znalost prostředí a klientely

Získání partnera ke spolupráci se většinou úspěšně daří těm firmám, které znají potřeby problémy, ambice, cíle a přání svého partnera, umí je splnit v rozumném poměru cena/výkon, a tím umí naplnit partnerova očekávání. Aktivity vycházející z marketingového mixu, pomáhají jistě společností přimět partnera nejen ke koupi, ale i ke spolupráci a loajalitě. Důležité je také vzít v úvahu, že *partnerem není pouze zákazník, ale zejména zaměstnanci.*

Firma, která o sobě může říct, že je efektivně marketingově řízená, je firma, jež se zaměřuje na své vnější i vnitřní zákazníky, tedy na všechny své spolupracující partnery fungující na



principu vzájemné výhody všech stran. Důležitá je marketingová strategie, která tyto vztahy zohledňuje nejen směrem ven z firem, ale také dovnitř společností. Při uplatňování interního marketingu mohou firmy využívat znalostí a praktik obecného marketingu. Celý proces interního marketingu napomáhá v procesu budování vztahů mezi firmou a zaměstnanci, čímž posiluje loajalitu a stabilitu zaměstnanců, potažmo tedy vlastní stabilitu a konkurenceschopnost. Firma, jež potřebuje ty „správné zaměstnance“ se jim musí umět tzv. „prodat“, aby pro ni chtěli pracovat. (Holá, 2012)

### 2.2.2 Interní marketing

Podle Holé (2012) je pro zaměstnance důležité, aby jejich zaměstnavatel byl důvěryhodný a perspektivní a zároveň takový, který nabízí nejen očekávaný plat, ale také jistotu a perspektivu. Management firem by si měl být vědom toho, že jednou z priorit pro zaměstnance také je, aby za nabízených podmínek smysluplně pracovali a mohli se seberealizovat. Management by tedy měl jasně deklarovat, jakým chce firma být zaměstnavatelem a jakým způsobem bude naplňovat potřeby a zájmy svých pracovníků.

Pragmatický manažer, který je zvyklý zadávat pokyny direktivní cestou a očekává jejich doslovné splnění, se může ptát k čemu interní komunikaci. V praxi se však ukazuje, že mnohem lepší pracovní výkony podávají angažovaní zaměstnanci, kteří se o firmu zajímají a s firmou a pro firmu žijí. Aby tomu tak mohlo být, je nutné, aby zaměstnanci dostávali informace o směřování svoji společnosti, aby věděli, co se od nich očekává a co je jejich přesnou pracovní náplní. Průzkumy však ukázaly, že tomu tak není a že například naprostá většina zmetků ve výrobě vznikne proto, že zaměstnanci vlastně nevědí, co mají dělat, a musí improvizovat. V těchto případech je chyba vždy na straně vedení, které zaměstnancům přesně nevymezilo kompetence, na druhé straně ale i u zaměstnance, který nemá správnou motivaci, což je zásadní problém, řešitelný za pomoci efektivní interní komunikace. (Kovaříková, 2013a)

Holá (2012) uvádí, že „největší skupinou vnitřní veřejnosti jsou zaměstnanci a na ně se musí interní PR, které je součástí interního marketingu, zaměřovat především. PR vychází z komunikační strategie firmy, která zahrnuje celou komunikaci firmy se všemi partnery. Komunikační strategie vychází ze strategie firmy a je prostředkem pro její naplnění. Komunikační strategií chápeme souhrn základních cílů a prostředků k jejich dosažení.“

„Firma potřebuje pro své plány správné lidi na správných místech, chce-li být nejlepší, musí usilovat o ty nejlepší zaměstnance a snažit se o jejich stabilitu. V tom všem může interní marketing pomoci. Základem je oboustranná komunikace. Jedině tak se zaměstnavatel dozví, co by pracovníci chtěli výměnou za jejich úsilí a loajalitu, jediné tak se dozví, jestli produkty personální politiky firmy splňují účel a naplňují tak záměry managementu.“(Holá, 2012)

### 2.2.3 Personální politika – HRM

Řízení lidských zdrojů (HRM), je funkce v rámci organizace, která se zaměřuje na nábor, řízení a směřování lidí, jež pracují v organizaci. HRM je organizační funkce, která se zabývá otázkami souvisejícími se zaměstnanci organizace, jako jsou kompenzace, nájem, řízení výkonnosti, organizační rozvoj, bezpečnost, výhody, motivace zaměstnanců, komunikace, administrativa a vzdělávání zaměstnanců. HRM je ale také strategický a komplexní přístup k řízení lidí a firemní kultury. Efektivní řízení lidských zdrojů umožňuje zaměstnancům efektivně a produktivně přispívat k celkové řízení společnosti a k naplňování cílů a záměrů organizace, ve které pracují. (parafráze ze zahraničního webového zdroje: Heathfield, 2014)

„Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojitým způsobem:

- a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele
- b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.“

„Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.“

(Koubek, 2001, s. 23)

#### 2.2.4 Předpoklady efektivní interní komunikace

Není rozhodující, jestli zaměstnanci pracují v kancelářích, výrobních halách nebo kdekoli jinde, většina z nich má jeden společný základní požadavek při komunikaci a to, aby se k nim firma chovala jako k dospělým. Chce-li firma se zaměstnanci komunikovat efektivně, měla by se držet několika pravidel:

- přinášet pravdivé informace podložené objektivní analýzou a jasnou výzvou k akci
- sledovat, jak s nimi zaměstnanci nakládají
- nabídnout různé komunikační nástroje
- nezapojovat všechna média, vycházet z komunikačního auditu, který ukáže, jaké kanály ve firmě fungují nejlépe.
- zajistit, aby komunikační nástroje odrážely reálný svět (intranet by měl vypadat jako běžné zpravodajské weby a firemní časopis by neměl připomínat studentský plátek)
- zapojovat stále více sociální média.
- umožnit přístup k nejvyššímu vedení
- vedení by mělo pravidelně komunikovat se zaměstnanci tváří v tvář, byť neformálně, nemělo by se stávat, že zaměstnanci nebudou vědět, kdo firmu vede a jak vedení vypadá
- zajistit předávání informací přímými nadřízenými
- zajistit efektivní program interní komunikace zahrnující procesy informování nadřízených a školení, jak mají informace předávat. (HR News, 2011)

#### 2.2.5 Interní komunikace jako nástroj k dosažení firemních cílů

„Všichni zaměstnanci (včetně manažerů) potřebují pro lepší identifikaci s firemními cíli dostatek informací a komunikace, které by v nich vzbudili důvěru v počinání firmy a přesvědčili je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v rámci fungování celé firmy. Počátek všeho však vychází z principu, že je třeba přistupovat k zaměstnancům jako k vnitřním partnerům (resp. vnitřním zákazníkům), kterým je třeba uspokojovat jejich vlastní potřeby spojené s výkonem práce pro firmu a vést je tak ke společným cílům.

Je třeba, aby management firmy neustále pracoval na vytváření a udržování pozitivních vztahů zaměstnanců k firmě. Jedná se nejen o informovanost, ale také o ovlivňování názorů a postojů. Lidé ve firmě jsou pro firmu nejdůležitější aktiva, je cílem každého managementu, aby zaměstnanci pracovali a chovali se tak, jak je žádoucí, aby byli loajální. Dosáhnout toho je velmi těžké. Není těžké naučit zaměstnance, co a jak mají dělat, těžké je přesvědčit je, aby chtěli!“ (Holá, 2012)

Pokud tedy firma dokáže specifikovat, co svým zaměstnancům nabízí výměnou za pracovní úsilí a loajalitu, má stejně jako v běžném komunikačním mixu k dispozici nástroje, které se vzájemně doplňují a lze je velmi dobře aplikovat jak směrem ven ke svým zákazníkům, obchodním a mediálním partnerům, tak směrem dovnitř, k pracovníkům firmy. Jednotlivé formy a jejich kombinace pak pokryjí celou interní marketingovou komunikaci. Jednoduše se dá říct, že efektivní interní komunikace znamená: s kým, proč a jak chce firma komunikovat, doplněné o nástroje ke zhodnocení úspěšnosti dosažených cílů. Jedině promyšlenou strategií lze vytvářet stejný, transparentní obraz firmy vně i uvnitř, čili tak, jak jsou o jednotlivých akcích informováni zákazníci a ostatní vnější veřejnost, musí také dojít k informovanosti a přípravě zaměstnanců, kteří musí vědět, že akce se nejen konají, ale pro zainteresovanost by měli znát také jejich smysl a užitek. Je tedy velmi důležité, aby zákazníci i zaměstnanci vnímali firmu stejně dobře. Informace musí být jednoznačné a pravdivé, jinak zasévají pochybnosti a napomáhají šíření fám a negativních informací. Ve firmě je důležité pracovat hlavně s pozitivními informacemi pro posilování pozitivní image firmy.

„Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Pokud se podaří ve firmě vybudovat otevřenou atmosférou s prostorem pro zpětnou vazbu, pokud zaměstnanci mají pocit, že o ně firma stojí a jejich vzájemná spolupráce je oboustranně výhodná, začíná vnitřní motivace zaměstnanců.“ (Holá, 2012)

### **2.2.6 Interní komunikace jako nástroj k budování důvěry a motivace k práci**

Bez ohledu na aplikaci interní marketingové komunikace musí každá firma nastavit a rozvíjet komunikaci se zaměstnanci, začít od informovanosti a pokračovat až k budování otevřené oboustranné komunikace partnerů, kteří chtějí spolupracovat. Pokud totiž zaměstnanci cítí k firmě důvěru, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Věří, že bude-li firma prosperovat, přinese to prosperitu i v jejich osobním životě. Úlohou interních PR je také dostatkem a otevřeností informací poskytnout zaměstnancům možnost změnit své názory a

aktivně je ovlivňovat. Někdy dokonce může vyvstat nutnost překonat předsudky a nedůvěru. Zaměstnanci mohou přicházet do firmy s již s určitou představou o firmě, s předsudky a prvky negativního hodnocení firmy. Pro řízení interní komunikace, v tomto případě interních PR, je důležitá prevence a zpětná vazba, která odráží nejen reakce na práci interních PR, a ukazuje, zda tyto aktivity jsou účinné či nikoli, ale přináší výchozí body a může měnit cíle komunikace. Je důležité si uvědomit, že samotné získané informace nepřinesou nic, teprve práce s nimi dokáže mnoho. Důležité je odkrývání možných nejistot a neklidů, které se mohou stát základem velmi negativních postojů, nejsou-li včas a vhodně eliminovány. (Holá, 2012)

„Málo motivovaný zaměstnanec plní úkoly bez iniciativy, přesně dodržuje pracovní dobu, instrukce přijímá jen pasivně a nové úkoly jen s nevolí, často si zařizuje něco mimo práci, nechce ve firmě nic řešit ani zlepšovat,“ vysvětloval. A právě tady, v oblasti motivace zaměstnanců, je obrovský potenciál dobré interní komunikace. Pokud se totiž pracovník ztotožní s cíli zaměstnavatele, přináší mu mnohem více zisku – je méně nemocný, často přichází s nápady, méně fluktuuje. A to všechno znamená úspory.“ (Kovaříková, 2013a)

### **2.2.7 Interní komunikace – nastavení, řízení a kontrola**

Ten, kdo by se měl nejvíce zabývat problematikou interní komunikace je jednoznačně vedení firmy a následně ve spolupráci personální a marketingové oddělení a oddělení public relations. Cestou dobře nastavené interní komunikace může management zaměstnance efektivně informovat o směru, kterým se firma ubírá, čímž zamezí zbytečným spekulacím, může zaměstnancům radit a vysvětlovat a v neposlední řadě zdůvodňovat svoje rozhodnutí. Vedoucí pracovníci se tak dostanou ke svým podřízeným blíž a zvýší jejich zájem o to, co se ve firmě děje a bude dít v budoucnu. Vyšší informovanost s sebou přináší ještě jeden pozitivní efekt – snižuje stres zaměstnancům. Ukazuje se, že špatná komunikace s managementem, i mezi spolupracovníky navzájem, patří vedle časového stresu, k největším stresorům v zaměstnání vůbec. (Kovaříková, 2013a)

### **2.2.8 Kanály interní komunikace**

Ukazuje se, že lidé komunikovat potřebují. Proto si svoje komunikační kanály sami vytvářejí. Pokud existuje dobré vedení firmy, dokáže tuto přirozenou lidskou vlastnost využít ve svůj prospěch, ke zvýšení ekonomického potenciálu firmy, (např. zavedením intranetu nebo

webového portálu, kde hledají zaměstnanci informace). Pokud vedení nevytvoří pracovníkům sociální média, najdou si je stejně sami, a zaměstnavatel to pak může mít více či méně pod kontrolou. Mnozí zaměstnanci si obvykle pod pojmem interní komunikace představí hromadné maily zaměstnancům, firemní časopis nebo nástěnku. Existují však mnohem širší možnosti. Na jedné straně „papírová“ komunikační řešení, jako jsou brožury, pohlednice či plakáty, na straně druhé jsou však v současnosti důležité i nástroje elektronické, e-mail, intranet ale i televizní či rozhlasové vysílání. Za mimořádně účinné lze považovat komunikační kanály, kde se lidé setkávají tváří v tvář. Jako příklady takových aktivit lze uvést schůzky, společné snídane, roadshow, i zcela neformální setkání, jako je tzv. „firemní tichá pošta“, ale i společné chvíle v „kuřárně“ nebo třeba povídání v kuchyňce u vaření kávy.

Martin Onofrej ze Slovenské asociace interní komunikace, který se zabýval otázkou, proč a jak implementovat sociální média do interní komunikace říká, že spousta lidí si myslí, že s mailem umí pracovat téměř každý. Opak je pravdou – zaměstnanci čtením a tříděním zcela zbytečných mailů tráví tolik času, že to v konečném důsledku znamená pro firmy ohromné finanční ztráty. Tento problém se však zdaleka netýká jen mailů. „Pokud by se podařilo do podnikové interní komunikace vnést větší efektivnost, zaměstnavatelé na tom můžou neuvěřitelně vydělat.“

Jednou z cest, které mohou firemní procesy zefektivnit, jsou kvalitní podniková sociální média, jež napomáhají rozvoji neformálních vazeb na pracovišti, zvyšují angažovanost zaměstnanců a mohou tak přinést velký užitek za poměrně rozumné peníze. Problém je však v tom, že v integraci sociálních médií do interní komunikace v Čechách i na Slovensku ve všeobecném měřítku stále zaostáváme, a to i přesto, že si management v mnoha případech jejich význam uvědomuje. Návratnost investic do interní komunikace není zvykem ve firmách nijak měřit a existuje řada překážek, které jejímu rozvíjení brání:

- strach vedení ze ztráty kontroly nad firemní komunikací,
- obavy z bezpečnostních rizik,
- obavy ze snížení produktivity zaměstnanců,
- obavy ze snadné možnosti sdílení i negativních informací,
- nedostatek financí.

Pokud se firma přes výše uvedené obavy rozhodne, k zavedení sociálních médií nestačí jen zavést technologie – je třeba naučit s nimi lidi pracovat a tím využívat maximálně efektivně jejich možnosti. Výzkumy ukazují, že 70 % lidí nedokáže najít informace, které potřebuje ke své práci. Proto je téměř jisté, že pokud se firma soustředí při implantování sociálních médií pouze na zavedení a kvalitu technologií, projekt většinou selže.

Tomáš Feige z VŠE říká: „Při budování funkční firemní sociální sítě musíme lidem dát prostor k aktivitě, identifikovat klíčové lidi, kteří vše budou posouvat dál. Síť pak bude fungovat jako organizační lepidlo, jako pokladnice znalostí“.

Aby se nejednalo jen o další „suché předání faktů“, které je podle zkušeností u značného počtu firem na denním pořádku, je důležité předat lidem informace tak, aby sdělení rozuměli a cítili autenticitu sdělení, která je osloví, vyvolá jejich emoce a zájem, tím je zaujme a budou chtít spolupracovat.

Vladimíra Pavelková z IBM konstatuje: „Komunikace se realizuje jenom tehdy, když si váš vzkaz někdo skutečně přečte.“

Petr Kos ze Siemens Enterprise Communications uvádí: „Každodenní operativní komunikace má přímý vliv na dosahování firemních cílů – zisku, obratu, tržního podílu a spokojenosti zákazníků“.

Proto je zvýšení kvality interní komunikace klíčové a elektronické komunikační kanály a nově uchopená sociální média zvláště jsou jedním z významných nástrojů, které mohou přinést hmatatelný efekt, o což by firmám primárně mělo jít, zejména pak v době ekonomické recese. (Kovaříková, 2013a)

### 2.2.9 Měření efektivity interní komunikace

Účinnost a efekty interní komunikace se dají měřit. Konkrétní čísla a hmatatelné výsledky jsou důvody, které by měly vrcholový management přesvědčit o tom, že interní komunikace opravdu k něčemu je a přináší hmatatelné a měřitelné výsledky. Právě na toto téma se zaměřila poslední minikonference Institutu interní komunikace (IIK).

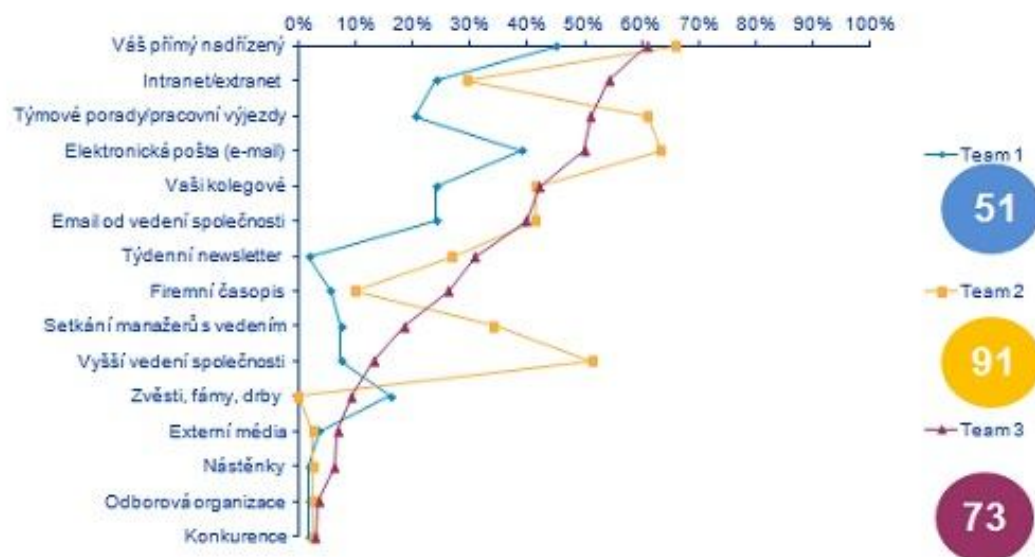
*Institut Interní Komunikace* je nezávislou neziskovou organizací sdružující členy, kteří se interní komunikací profesně zabývají nebo se o ni zajímají. IIK byl založen s cílem vytvoření neformálního diskusního sdružení odborníků z oblasti interní komunikace a příbuzných oborů, profilovat interní komunikaci jako prestižní a důležitou oblast, podporovat sdílení zna-

lostí a zkušeností nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni. Aby dosáhl vytyčených cílů, pořádá Institut nejrůznější odborná (konference, workshopy, tréninky a semináře) i neformální setkání (výměna zkušeností a znalostí, setkávání s předními odborníky z oblasti interní komunikace), poskytuje poradenství, připravuje analýzy a publikuje v odborném tisku. (HR News, 2013)



## Výzkum interní komunikace nám prozradí víc...

Kolik užitečných informací o dění v ... získáváte z následujících zdrojů?



Obrázek 3: Výzkum interní komunikace

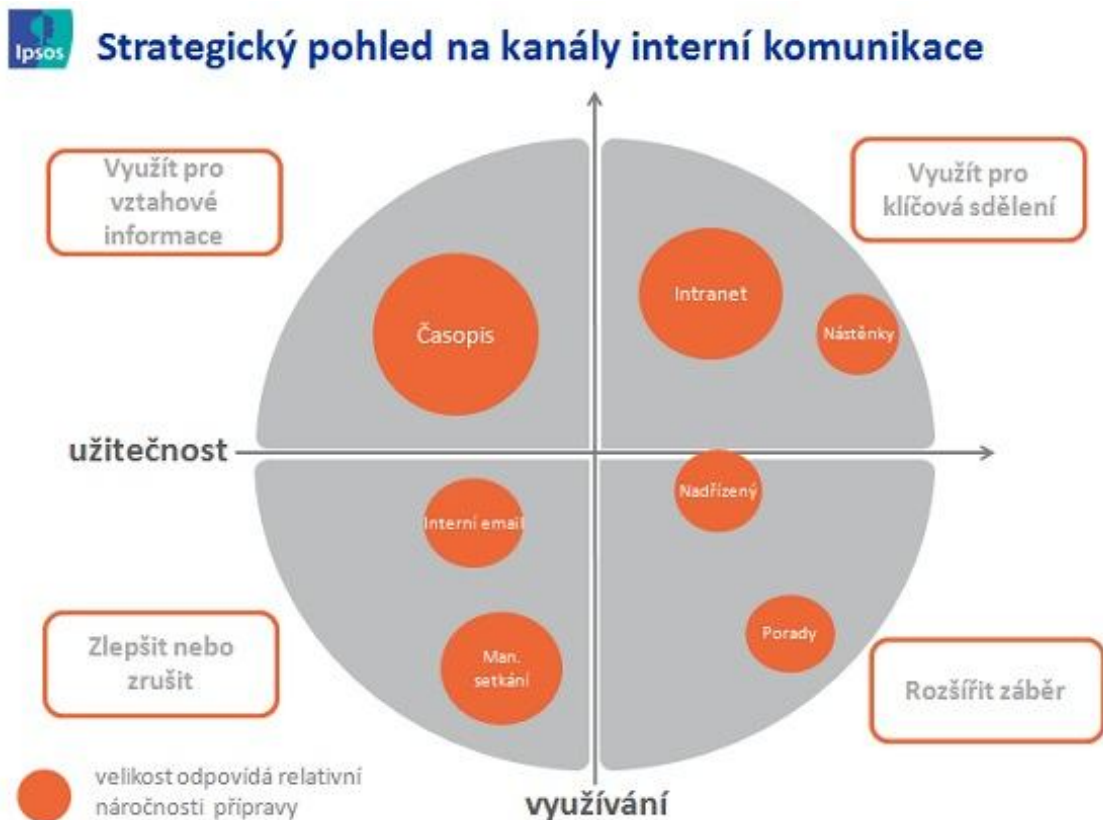
Zdroj: KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2013b. *Interní komunikace se opravdu dá měřit.*

In: *Marketingjournal.cz*

Interní komunikace bývá často v očích manažerů činností, u které se valně nedá určit výsledek nebo přínos, a podle toho k interní komunikaci také tak přistupují. Konkrétní, vyčíslitelné, hmatatelné efekty jsou tedy jistě velmi důležité pro zdůvodnění a „zvěrohodnění“ interní kampaně či eventu. Proto se na minikonferenci mluvilo hlavně o tom, jak se interní komunikace může měřit, měří a jak musí projekt vypadat, aby se efekty vůbec změřit daly. (Kovaříková, 2013b)



„Měření nemusí být složité," konstatoval Tomáš Poucha z IIK. „Při zkoumání efektů interní komunikace se zaměřujeme na to, jak lidé situaci vnímají a také se dají měřit různé indikátory, ze kterých můžeme odvodit skutečný stav věcí nebo jeho změnu." Funkčnost komunikace tak lze posoudit například podle *realizovaného vlivu na cílovou skupinu nebo podle finančního přínosu, který kampaň přinese*. Příkladem může být jedna interní kampaně, zaměřená na snížení spotřeby vody při splachování na toaletách, kdy by ušetřené hektolitry vody naplnily několik plaveckých bazénů.



Obrázek 4: Výzkum interní komunikace

Zdroj: KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2013b. *Interní komunikace se opravdu dá měřit.*

In: *Marketingjournal.cz*

Podle Lenky Šilerové z firmy Ipsos ČR (výzkumná agentura zabývající se prací s daty), lze měření zacílit dvojitým směrem – na hard data a soft data. „Hard data jsou z tohoto pohledu údaje o tom, kolik lidí přišlo na nějakou akci nebo učinilo nějaký krok, počet kliknutí na internetu nebo třeba ten počet litrů ušetřené vody. Soft data nám zase říkají, jak lidi vnímají situaci nebo kampaň, jak ji hodnotí," vysvětlovala.

K měření interní komunikace se dají využít různé *engagement studie* (strategie, která vede zákazníky k účasti na evoluci produktu nebo značky, obecně se pojem též používá jako „vtáhnutí zákazníka do hry“), (zdroj: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/engagement-marketing>), *hodnocení samostatných projektů či médií* (například firemního časopisu nebo eventu), *ankety či dotazníky*. Zajímavé je i *vyhodnocování zdrojů a kanálů*, odkud berou zaměstnanci svoje informace, a práce s nimi (viz. Obrázky č. 3 a 4). (Kovaříková, 2013b)

Konkrétní příklady kampaní interní komunikace popisuje Kovaříková na webu [Marketigjournal.cz](http://Marketigjournal.cz). (Kovaříková, 2013c)

### 3 CÍLE, METODOLOGICKÝ POSTUP A PRACOVNÍ HYPOTÉZY

#### 3.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je monitoring aktuálního stavu a spokojenost zaměstnanců s interní komunikací v Radiu XYZ, popis a definice problémů v interní komunikaci a následně návrh progresivního řešení a projektu, jež povede k odstranění definovaných problémů, zefektivnění a správnému fungování interní komunikace a v kooperaci s vedením společnosti, uvedení vylepšeného systému do reálného života, zavedení tohoto systému jako nástroje k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, bezproblémovému toku informací v Radiu XYZ a tím k zlepšení výkonu jednotlivých zaměstnanců, jednotlivých oddělení i vrcholového managementu, jež povede k maximalizaci a vylepšení hospodářského výsledku této společnosti.

#### 3.2 Metodologie práce

V teoretické části práce byla jako hlavní metoda použita rešerše odborné literatury a odborných zdrojů. Praktická část směřovala k zjištění aktuálního stavu interní komunikace v Radiu XYZ za pomoci metody kvantitativního marketingového výzkumu – dotazníku, a následně za pomoci kvalitativního šetření formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Radia XYZ, na všech pozicích v hierarchii společnosti od vrcholových manažerů, přes střední management až po řadové zaměstnance a komparací jejich názorů, na téma interní komunikace, proniknout do hloubky této problematiky, odpovědět na výzkumné otázky, identifikovat možné a očekávané problémy a ty následně v projektové části odstranit technikami, které mohou pomoci zefektivnit a lépe zcela nově nastavit nebo „přenastavit“ systém interní komunikace v Radiu XYZ

#### 3.3 Výzkumné otázky

*Výzkumná otázka č. 1:*

Jaký je aktuální stav a funkčnost interní komunikace v Radiu XYZ?

*Výzkumná otázka č. 2:*

Jakým způsobem a za pomoci jakých nástrojů a inovací lze zefektivnit interní komunikaci v Radiu XYZ?

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PLÁN A TIMING VÝZKUMU

K získání relevantních dat výzkumu pro praktickou část diplomové práce byla zvolena kombinace kvantitativního s kvalitativního výzkumu s tím, že zjištění budou výstupem, sloužícím, jako podklady pro projektovou část diplomové práce a po konzultaci s vedením společnosti i jako možný podklad pro zefektivnění interní komunikace Radia XYZ.

### 4.1 Kvantitativní část výzkumu

Účelem *kvantitativní části*, je zjistit jak je vnímána vnitřní komunikace, je-li dostatečná, efektivní, jaká je aktuální spokojenost zaměstnanců na pracovišti, proč by vůbec měla interní komunikace existovat, jak ji zefektivnit a citlivě nastavit tak, aby byla pro firmu přínosem a zajistila rádiu zvýšení výkonu zaměstnanců a tím i nárůst celkového obratu firmy. Cílem kvantitativního šetření bude identifikovat potřeby a vnímání vnitřního PR v Radiu XYZ na všech úrovních a od top manažerů, přes střední manažery, reklamními konzultanty, redaktory, moderátory, promotéry až po asistentky ve všech odděleních a pobočkách společnosti.

### 4.2 Kvalitativní část výzkumu

*Kvalitativní výzkumnou metodou* k získání primární dat, jsou polostrukturované rozhovory, které se jeví, pro získání potřebných informací a výstupů jako nejvhodnější. Pro realizaci budou připraveny otázky, které budou navázány na hlavní výzkumné otázky diplomové práce a budou se zabývat danou problematikou interní komunikace. Rozhovory budou realizovány ve třech základních skupinách respondentů – vrcholoví manažeři, střední manažeři a ostatní zaměstnanci.

### 4.3 Společný účel výzkumů

Zvolená metoda kombinace kvantitativního a kvalitativního marketingového výzkumu by měla zajistit dostatečný počet dat a názorových výstupů, které budou dostatečnou základnou a zdrojem ke kvalitní analýze, zjištění momentální situace a stavu na pracovištích a v interní komunikaci Radia XYZ a na jejichž základě následně bude možno navrhnout dostatečně silné a kvalitní řešení k zefektivnění interní komunikace v první části do projektové části této diplomové práce a v druhé části k možné skutečné realizaci.

## 5 DEBRIEF – DŮVODY PRO ZVOLENÍ DANÉHO POSTUPU

### 5.1 Identifikace problémů a příležitostí, aktuální stav, cíl

- Potřebujeme zjistit pohled na funkčnost či nefunkčnost vnitřní komunikace ve firmě.
- Co vnitřní komunikace přináší, jak funguje jako nástroj pro komunikaci a řízení lidí a jak a co lze případně vylepšit a zefektivnit.
- Jak fungovala vnitřní komunikace v minulosti, od čeho se upustilo, které nástroje případně „vymizely“ což můžeme považovat za sekundární data.
- Jaká je spokojenost zaměstnanců na pracovišti, jaký je stav personalistiky, firemní identity, firemní kultury, firemního designu a již zmíněné firemní komunikace.

### 5.2 Účel výzkumu

Na základě shromážděných dat by mělo dojít k optimalizaci firemní vnitřní komunikace a využití k návrhu řešení efektivnějšího využití vnitřní komunikace k lepšímu předávání informací, k efektivní personální politice řízení lidí, lepší komunikací mezi manažery a směrem od manažerů dolů k řadovým pracovníkům, i všemi ostatními směry vnitřní komunikace, což by mělo zajistit lepší fungování společnosti a v neposlední řadě i lepší finální výsledky Radia XYZ.

### 5.3 Timing, rozpočet, respondenti

- Leden – únor 2014 bude probíhat sběr dat.
- V březnu 2014 proběhne zpracování a vyhodnocení dat a následný návrh řešení.
- Květen – prosinec 2014 dojde k nastavení systému a zavedení do praxe.
- Rozpočet stanovený pro výzkum je maximálně pět tisíc korun, výzkum bude realizován vlastními silami, největší investicí bude vlastní volný čas a pohonné hmoty na cesty za respondenty po pobočkách Radia XYZ.
- Respondenty budou při obou výzkumech všichni zaměstnanci Radia XYZ od vrcholových manažerů po řadové zaměstnance.

## 5.4 Očekávané výstupy a možná rizika

*Celý výzkum bude mít za cíl a je od něj očekáváno:*

- zjištění nálady zaměstnanců a stávající funkčnost interní komunikace ve společnosti Radio XYZ,
- spokojenost zaměstnanců rádia na pracovištích a současně spokojenost zaměstnanců s efektivitou, účinností a funkčností stávajícího systému interní komunikace,
- odhalení a popsaní nedostatků v interní komunikaci rádia,
- nápady a podněty na vylepšení vnitřního PR v Radiu XYZ,
- zavedení případných nových technologií, komunikačních kanálů a technik interní komunikace,
- data pro návrh projektové části diplomové práce na zefektivnění fungování zkoumané společnosti Radia XYZ.

*Rizikem může být:*

- diametrálně odlišný pohled pracovníků na vrcholových manažerských postech a běžných řadových pracovníků,
- osobní vztahy s některými respondenty
- optimalizace projektu a případné překážky při „uvedení do života“ navrhované koncepce zefektivnění interní komunikace ve společnosti.

## 6 CÍLE, TERMÍNY, PLÁN REALIZACE MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ

### 6.1 Kvantitativní část – dotazníkové šetření: spokojenost pracovníků na pracovišti – základní postup

Dotazníkové šetření je anonymní a bylo provedeno s účelem zjištění momentálního stavu interní komunikace ve společnosti Radio XYZ, nálady ve firmě a spokojenosti zaměstnanců – s jejich hodnocením, s pracovním prostředím, s úrovní interní komunikace v společnosti. Co vnitřní komunikace přináší, jak funguje jako nástroj pro komunikaci a řízení lidí a jak a co lze ve stávajícím systému případně vylepšit a zefektivnit.

Cílem tedy je za pomoci dotazníků zjistit současný stav interní komunikace v Radiu XYZ. Šetření proběhlo v termínu 29. 1. – 15. 2. 2014 a osloveni byli všichni pracovníci rádia, tj. přibližně 100 respondentů. Rozpočet kvantitativního výzkumu sestával z registrace na internetovém portálu a pohonné hmoty potřebné ke konzultaci k formě realizace a udělení povolení od výkonného ředitele společnosti, celkem přibližně tisíc korun. Počet otázek byl stanoven a po konzultaci s vedením společnosti schválen na celkem dvacet. Typy otázek, rozsah otázek, typy škálování: viz příloha P I.

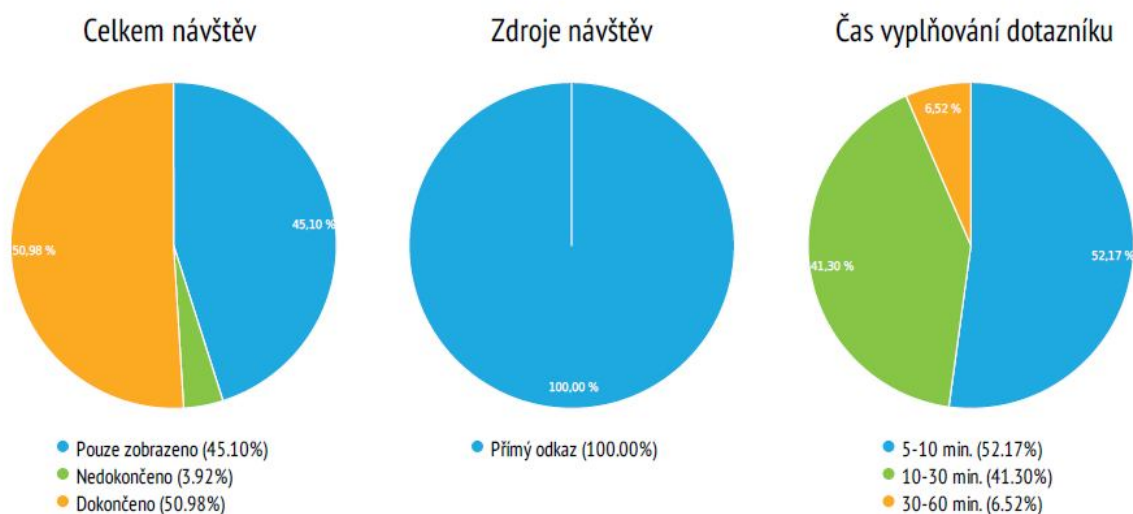
### 6.2 Kvantitativní část – spokojenost pracovníků na pracovišti – výsledky a vyhodnocení

#### 6.2.1 Základní data a výsledky

Název výzkumu: *Spokojenost zaměstnanců na pracovišti* (viz příloha P I)

Dotazník byl zpracován v českém jazyce, trval 16 dní, byl navštíven celkem 102 krát. 45% respondentů si dotazník pouze zobrazilo, 52 dotazníků bylo dokončeno, 4 zůstaly nedokončeny. Celková úspěšnost dotazníku je tedy 51%. (viz obrázek č. 5)



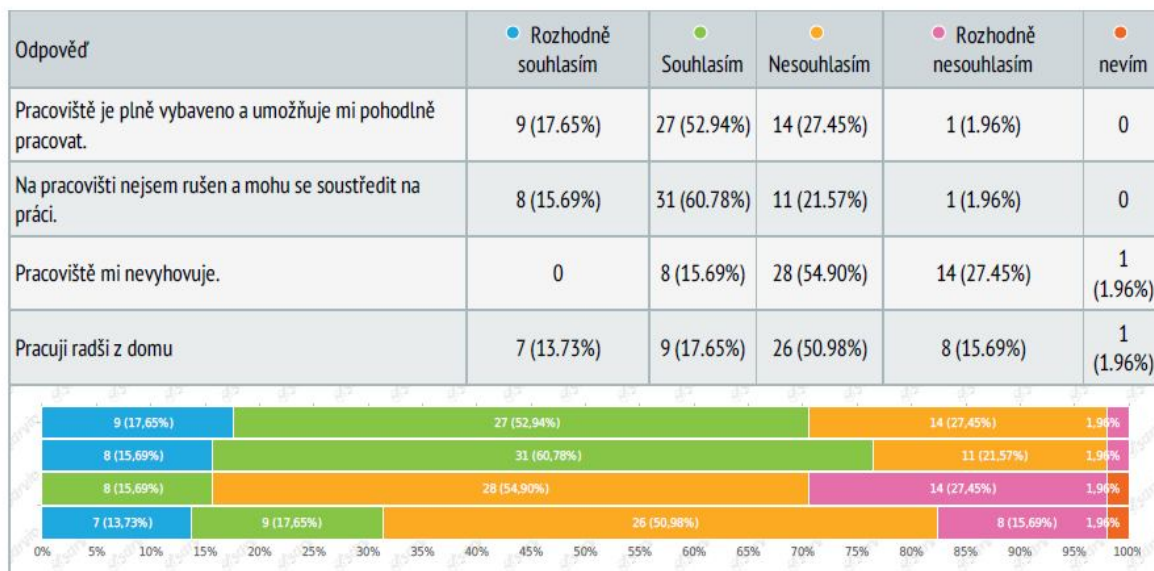


Obrázek 5: Statistika návštěv respondentů dotazníku  
 Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

### 6.2.2 Výsledky a vyhodnocení dat

#### 1. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 6 : Otázka 1  
 Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Respondenti dotazníku jsou z 71% spokojeni a z 76% nejsou rušeni při práci na svých pracovištích, což svědčí o dobrém nastavení vybavenosti jednotlivých pracovišť. Na druhou stranu odpovídá 82% respondentů, že jim pracoviště nevyhovuje a 31% by pracovalo raději z domova, což lze vyhodnotit negativně a stav si zaslouží samostatné došetření proč a v čem konkrétně jim pracoviště nevyhovuje (otázka č. 2).

## 2. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

*Textová odpověď, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x*

### *Obrázek 7 : Otázka 2*

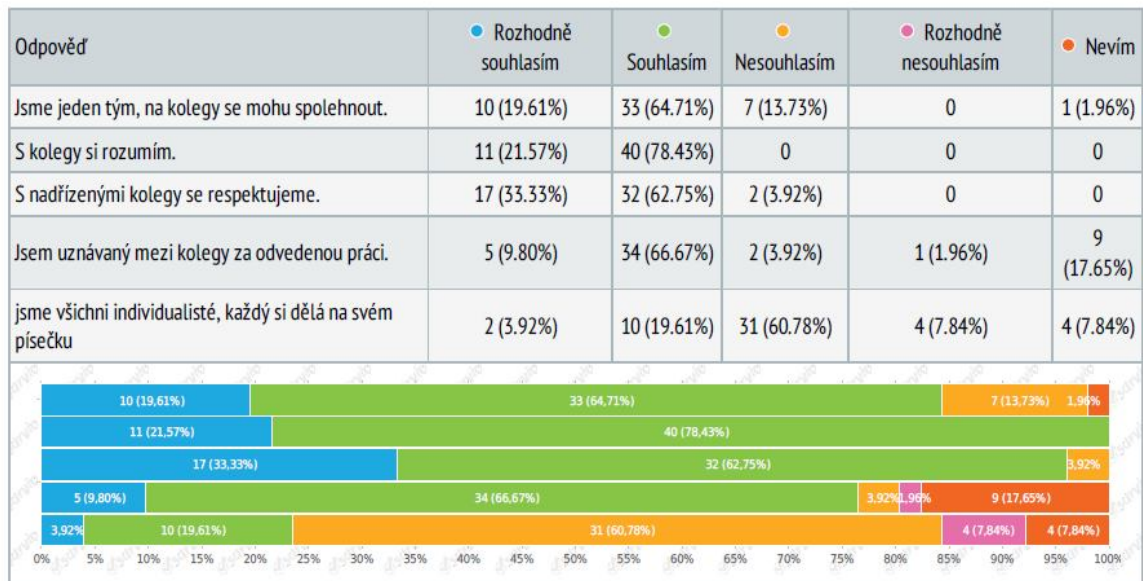
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Odpovědi respondentů dotazníku lze rozdělit na 8 základních témat v oblasti nespokojenosti a problémů, které na pracovištích jsou a které popisuje a cítí celkem 78 % respondentů. Zbytek respondentů, tedy 22% je spokojeno, neví nebo neodpovědělo.

Nespokojenost panuje především s *technikou a to u 28%*, což je jistě signál k investicím do upgradu nebo nákupu nové techniky ve firmě. Dalším tématem je *špatná interní komunikace a tok informací ve firmě u 16%*, což napovídá, že interní komunikace nefunguje dost efektivně. Dalším problémovým tématem je otázka *dostatečného počtu a využitelnosti kanceláří a jednacích místností u 10%* což je jistě dostatečným impulsem, přihlédneme-li i k tomu, že *9% respondentů uvádí, že je rušeno při práci v kanceláři*, minimálně pro to, zrevidovat aktuální stav. Další témata, tedy *interní počítačový systém, vzdělávání se (školení a semináře), nedostatečná motivace a bonusy* jsou jistě témata, která by vedení společnosti rozhodně nemělo podcenit, a navazují na téma ne zcela efektivní interní komunikace.

### 3. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svých kolezích?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



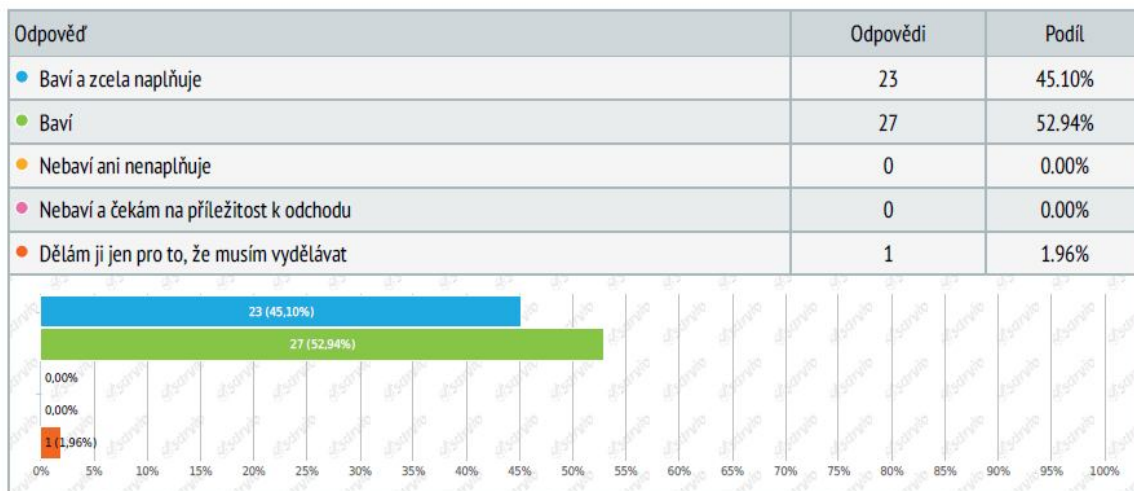
Obrázek 8 : Otázka 3

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Na otázku číslo 3, zabývající se vztahy na pracovišti respondenti odpověděli, že si 100% rozumí se svými kolegy, 84% odpovídá ano, *jsme jeden tým*, 96% procent uvádí, že se vzájemně respektuje se svými nadřízenými kolegy, a jen 24% si myslí, že *ve firmě jsou všichni individualisté* pracující jen jako samostatné „jednotky“. Varující jistě je, že téměř 1/5 zaměstnanců uvádí, že *neví, zda je svými kolegy uznávám za odvedenou práci*. Tyto odpovědi jsou jistě dostatečně silným impulsem, soudržnost a týmový potenciál příležitostí k úspěšnému přenastavení systému interní komunikace.

#### 4. Moje práce mě:

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x

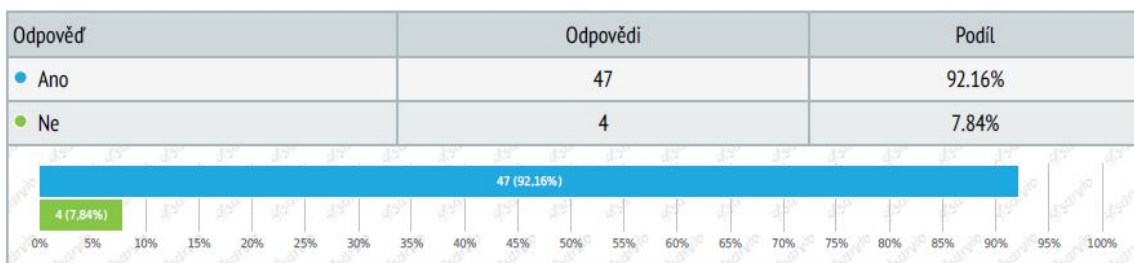


Obrázek 9 : Otázka 4

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

#### 5. Jste ztotožněn/a se svou pracovní pozicí a věříte tomu, co děláte?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 10 : Otázka 5

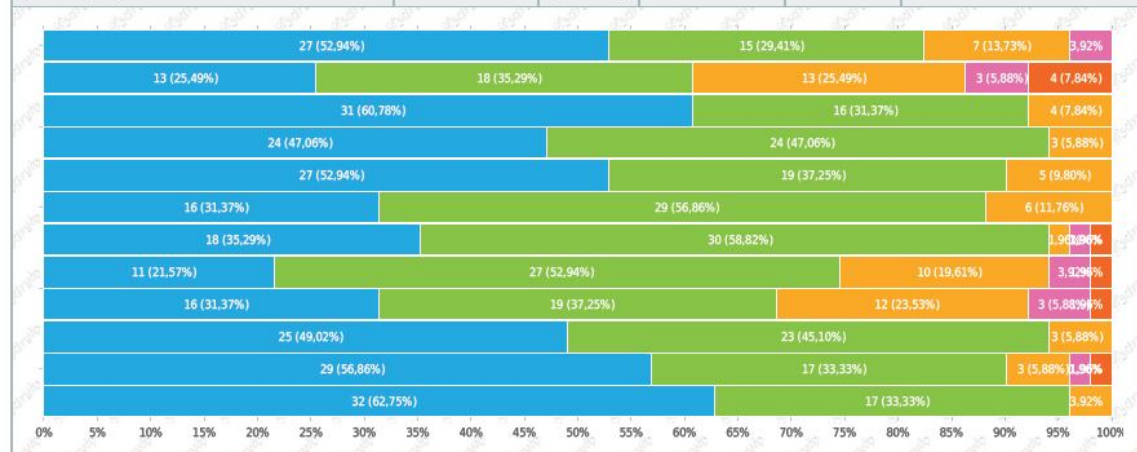
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Velmi pozitivní je zjištění u odpovědí na otázky 4 a 5, týkajících se vztahu ke své práci a zastávané pozici, že 98% respondentů jejich práce baví a 45% dokonce baví a zcela naplňuje, 92% respondentů věří tomu, co dělá a je ztotožněno se svou pracovní pozicí, což představuje opět velký potenciál k dalšímu růstu firmy a optimalizaci pracovního výkonu a tím i obratu a zisku Radia XYZ.

## 6. Co je pro Vaši práci důležité? Vyberte prosím vždy nejbližší možnost

Matice výběru z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	● velmi důležité	● důležité	● méně důležité	● nedůležité	● nehraje pro mě žádnou roli
Volná pracovní doba	27 (52.94%)	15 (29.41%)	7 (13.73%)	2 (3.92%)	0
Možnost kariérního růstu	13 (25.49%)	18 (35.29%)	13 (25.49%)	3 (5.88%)	4 (7.84%)
Přátelské prostředí	31 (60.78%)	16 (31.37%)	4 (7.84%)	0	0
Komunikace s nadřízeným (podřízeným)	24 (47.06%)	24 (47.06%)	3 (5.88%)	0	0
Pochvala, odměna, benefit	27 (52.94%)	19 (37.25%)	5 (9.80%)	0	0
Dovolená v termínu, který si určím sám	16 (31.37%)	29 (56.86%)	6 (11.76%)	0	0
Dobrá práce top managementu	18 (35.29%)	30 (58.82%)	1 (1.96%)	1 (1.96%)	1 (1.96%)
Školení	11 (21.57%)	27 (52.94%)	10 (19.61%)	2 (3.92%)	1 (1.96%)
Společné teambuildingy, porady, brífinky	16 (31.37%)	19 (37.25%)	12 (23.53%)	3 (5.88%)	1 (1.96%)
Dobrá interní (vnitřní) komunikaci	25 (49.02%)	23 (45.10%)	3 (5.88%)	0	0
Spravedlivý přístup ke všem pracovníkům	29 (56.86%)	17 (33.33%)	3 (5.88%)	1 (1.96%)	1 (1.96%)
Zpětná vazba od svých nadřízených (podřízených)	32 (62.75%)	17 (33.33%)	2 (3.92%)	0	0



Obrázek 11 : Otázka 6

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

V oblasti co je důležité a prioritní pro práci zaměstnanců rádia zjišťujeme, že je mnoho faktorů, které ovlivňují jejich práci a jsou pro ně důležité. Podle důležitosti můžeme říct, že velmi důležité a důležité jsou *pro více než 90 % respondentů témata: přátelské prostředí, komunikace s nadřízeným, téma pochvaly – odměny – benefitů, dobrá práce top manažerů, interní komunikace, spravedlivý přístup ke všem a zpětná vazba*, témata, jež můžeme vyhodnotit jako zásadní témata interní komunikace. Pro 75 % - 89% jsou to témata: *volná pracovní doba, dovolená v termínu, jež si sami určují a školení*, tzn. témata jakési „svobody“ a vzdělávání. Pro 61% - 74% jsou to témata: *kariérní růst a společné teambuildingy, porady a brífinky*, což můžeme charakterizovat jako témata osobních ambicí a týmových „svazujících“ povinných aktivit.

## 7. Ve stručnosti popište v čem je podle Vašeho názoru Vaše firma nejlepší.

*Textová odpověď, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x*

### Obrázek 12 : Otázka 7

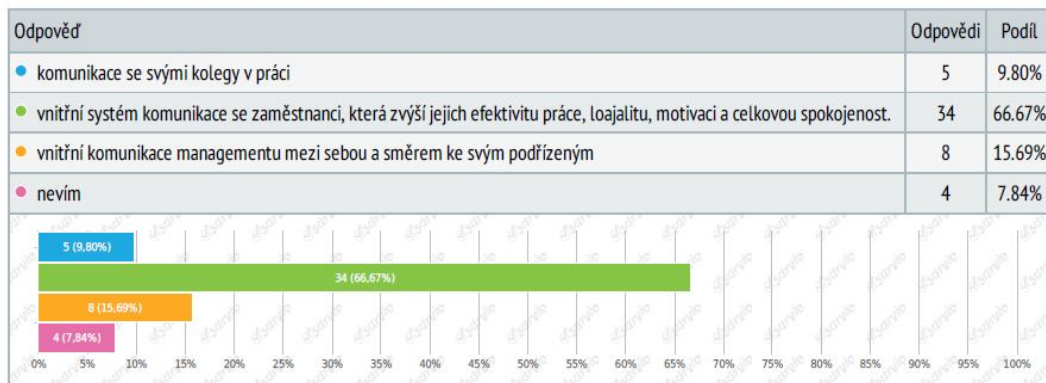
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Odpovědi lze opět rozdělit na 8 základních témat.

Nejvíce si respondenti *cení značky a postavení rádia na trhu*, 1/3 tedy vnímá sílu značky jako největší devizu. Druhou nejlépe ceněnou oblastí je *tým a osobní vztahy ve firmě*, a to 1/5 respondentů. 10% dotázaných má *třetím místě progres*. Je dobré, že je vnímán, na druhou stranu můžeme říct jen 10% lidí, což je jistě téma k zamyšlení a řešení. Dalšími oblastmi jsou osobní prodej 5%; produkty 4%; program 4%; peníze 2%; šéf 2%, což je výsledek ne moc lichotivý pro program, podporu prodeje, osobní prodej, řízení. Nikdo z respondentů nezmínil PR, vzhledem k tomu, že osobní prodej, podpora prodeje, PR jsou základem marketingových komunikací (propagace, promotion) výsledek je minimálně k zamyšlení. Dost neuspokojivé je zjištění, že 18% *odpovědělo nevím nebo je mi to jedno, případně v negativní rovině*, což je jistě prostor, kdy může dost zásadně dobře cílená interní komunikace změnit nebo ovlivnit tento stav.

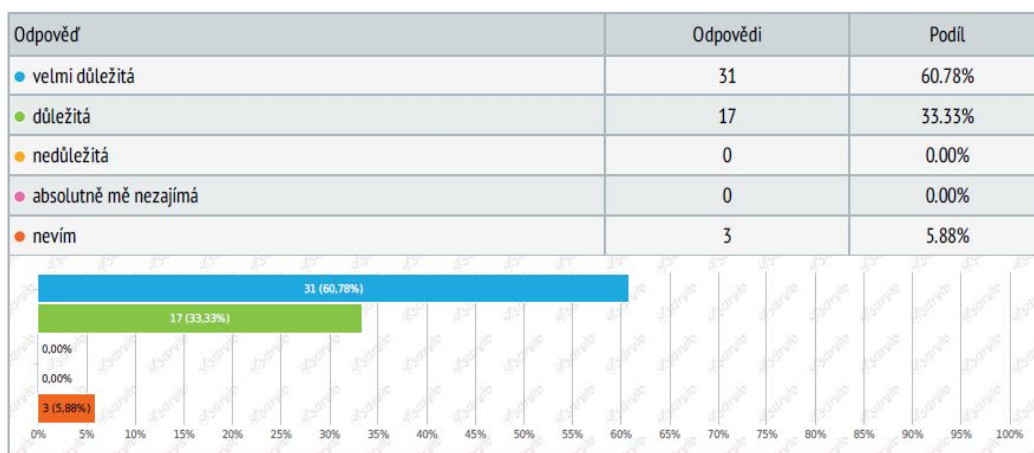
## 8. Která z odpovědí podle Vás nejlépe vystihuje pojem interní (vnitřní komunikace)

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



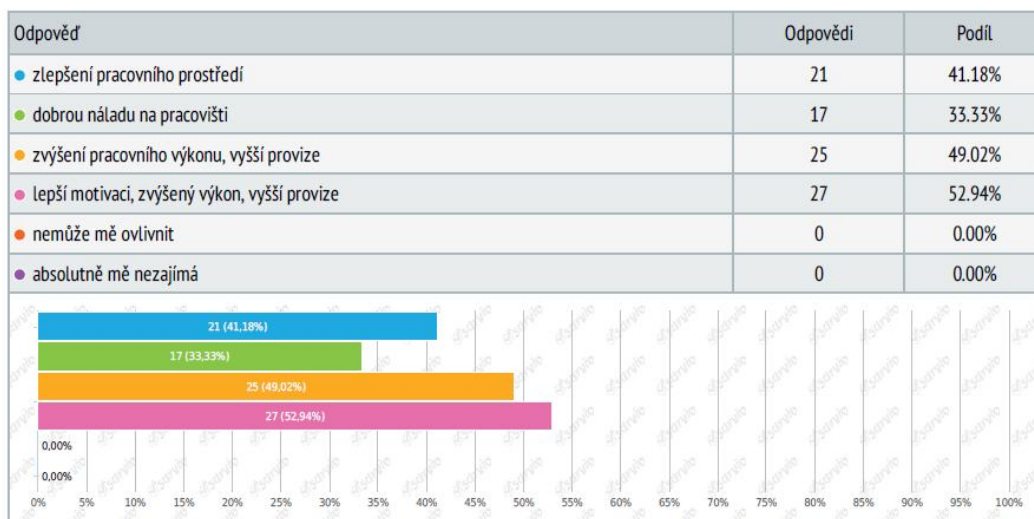
## 9. Interní komunikace ve firmě je pro mě:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



## 10. Co si myslíte že dobrá vnitřní komunikace může způsobit pro Vás osobně

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



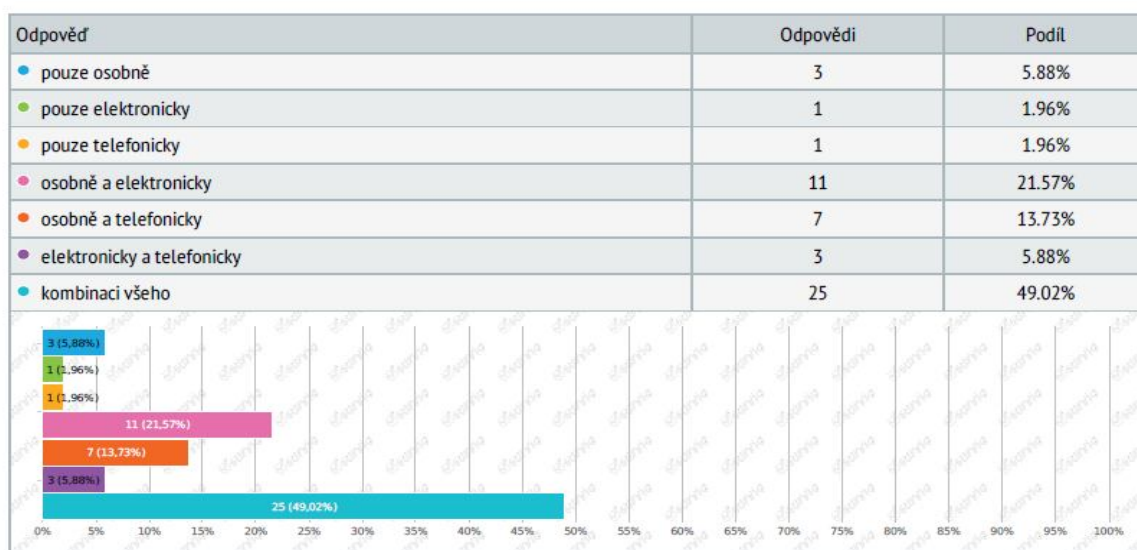
Obrázek 13 : Otázka 8, 9, 10

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Sumarizujeme-li odpovědi na otázky 8, 9 a 10, jež se všechny týkají interní komunikace, můžeme říct, že tento pojem *většina (2/3) zná nebo si myslí, co představuje* pojem vnitřní komunikace, 1/4 si z možných odpovědí vybrala a vytáhla tu odpověď o pojmu interní komunikace, *kteřá je jim blízká nebo by ji takovou chtěli mít* a jen 8% respondentů *vůbec neví*. Osobně je interní komunikace pro 94% zaměstnanců rádia *oblast, která je zajímavá a která je pro ně důležitá* a všichni si *uvědomují, ať už v jakékoliv oblasti, přínos fungující interní komunikace* a téměř 2/3 si uvědomují, že jim to může *přinést vyšší příjem*, z čehož lze soudit, že je zajímavá *funkčnost a efektivita interní komunikace*, rozhodně je ve společnosti otevřené komunikační klima a prostor pro práci v této oblasti a funkčním nastavením, lze tento potenciál efektivně využít ke zvýšení obratu firmy, zpříjemnění pracovního prostředí a zlepšení celkové atmosféry a nálady v rádiu.

### 11. Jakým způsobem informujete svého přímého nadřízeného o svých pracovních výsledcích

*Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x*



Obrázek 14 : Otázka 11

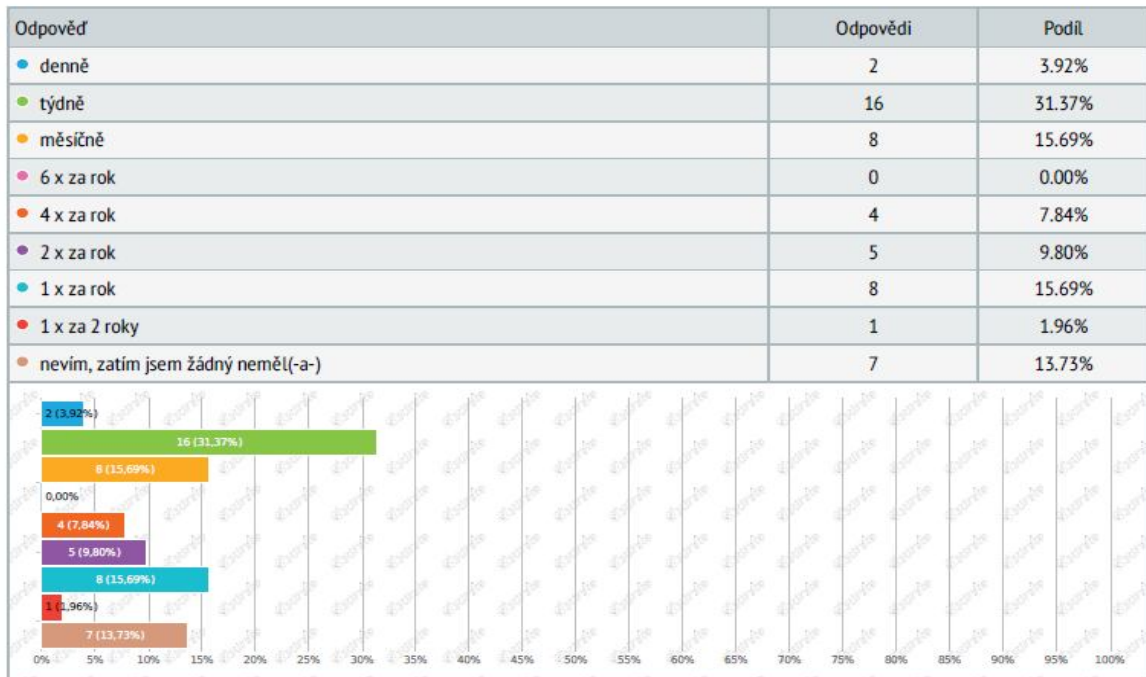
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Otázky 11 a 12, které se zabývají způsobem komunikace se svým nadřízeným, tedy formami reportingu a hodnotícími pohovory, lze vyhodnotit tak, že více než 80% respondentů *informuje své přímé nadřízené kombinací minimálně 2 komunikačních kanálů*, což je pozitivní, čili způsob reportingu je nastaven efektivně a funguje.



## 12. Jak často máte hodnotící pohovor se svým(-i-) nadřízeným((-i-)

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



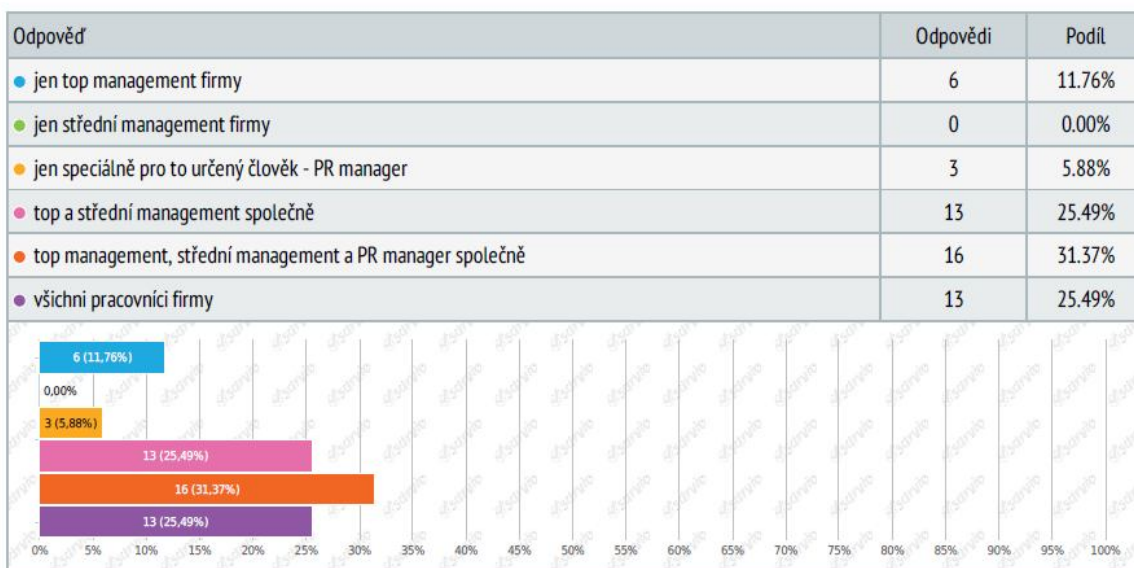
Obrázek 15 : Otázka 12

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Totéž se bohužel nedá říct u *hodnotících pohovorů*, kde je jednoznačně vidět *nejednotnost a zcela nejednotný systém* a stálo by minimálně za zvážení, ale ideálně firemní sjednocení systému a zavedení minimálního nutného počtu periodicky se opakujících hodnotících pohovorů, a to 2x - 4x ročně, protože 14% respondentů uvádí, že *žádný hodnotící pohovor zatím neměl*, což, představuje docela zásadní problém hlavně z důvodů efektivity řízení lidského kapitálu (Human Resource Management).

### 13. Kdo by podle Vás měl mít zásadní slovo při nastavování systému vnitřní (interní) komunikace

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x

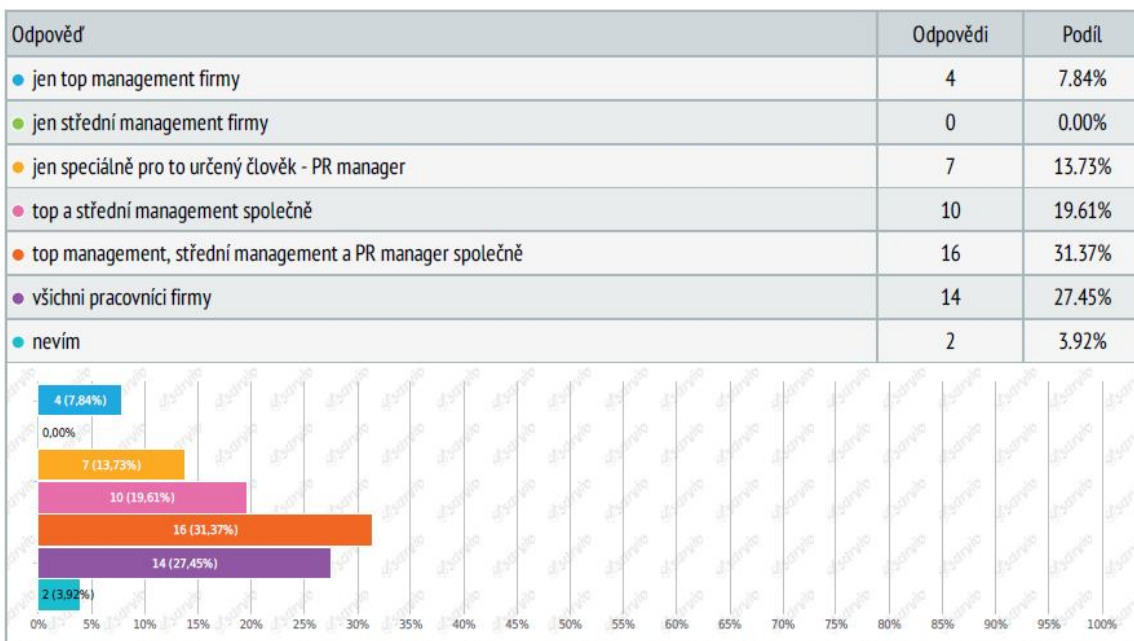


Obrázek 16 : Otázka 13

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

### 14. Kdo by podle Vás měl nést odpovědnost za efektivní fungování systému vnitřní (interní) komunikace

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 17 : Otázka 14

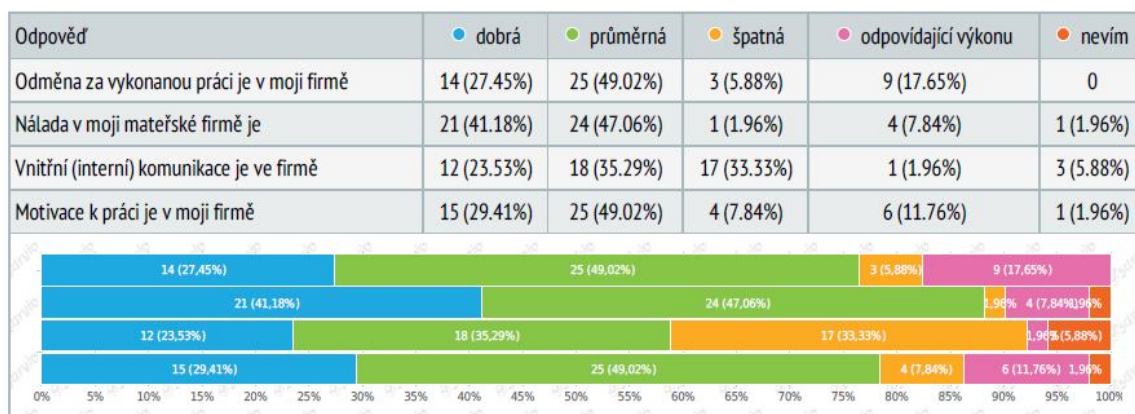
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

V otázce 13 týkající se nastavení systému interní komunikace, odpovídá 31% respondentů, že je důležitá *kooperace vrcholového i středního managementu a 1 člověka*, který se speciálně bude touto oblastí zabývat. Vzhledem k absenci PR manažera v Radiu XYZ je to rozhodně silný impuls ke vzniku a zavedení této pozice ve firmě, propojení s personalistikou, kdy podle zkušeností z jiných firem na sebe PR manažer vydělá a při dobrém fungování dokáže v koordinaci s managementem stabilizovat a i navýšit výkony zaměstnanců a tím i obraty firmy. 25% respondentů si myslí, že *stačí top a střední management* a 25% si myslí, že by měli společně nastavit interní komunikaci *všichni zaměstnanci firmy*.

Pokud se týká zodpovědnosti za fungování, jsou výsledky odpovědi v dotazníku velmi podobné jako u předešlé otázky, je rozhodně minimálně na *zvážení funkce PR manažera, který by v kooperaci s managementem zodpovídal za fungování interní komunikace a nastavení systému tak, aby byla vnímána společná zodpovědnost všech*.

## 15. Vyberte prosím podle Vás nejbližší odpovědi

Matice výběru z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



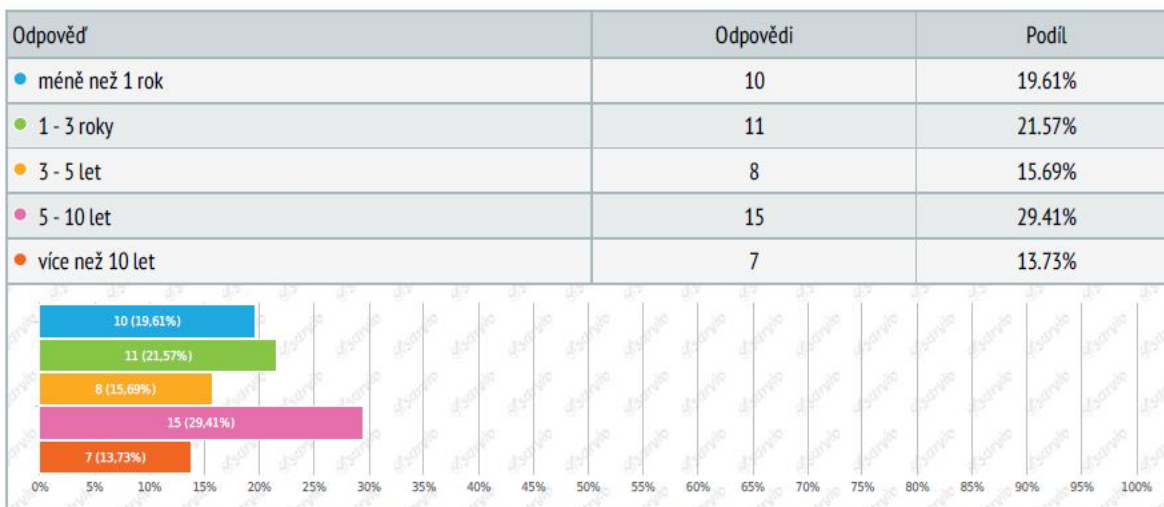
Obrázek 18 : Otázka 15

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

V otázce odměňování za vykonanou práci považuje 49% zaměstnanců svoji odměnu za práci *pouze za průměrnou*, což v návaznosti na náladu ve firmě, kde 47% uvádí, že je taktéž *jen průměrná*, pak posloupnost v otázce interní komunikace, kde je pro 35% respondentů tato oblast *taktéž jen průměrná* a pro 33% *dokonce špatná* a z toho logicky pramení 49% respondentů, jež uvádí, že *i motivace k práci je jen průměrná*, což může evokovat v názoru na postavení firmy, že průměrný příjem, nálada i motivace rovná se jen průměrná firma. Vzniká zde tedy rozhodně *prostor pro práci s bonusy, s nefinančními odměnami a s motivováním zaměstnanců*.

## 16. Jak dlouho již pro svoji aktuální firmu pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



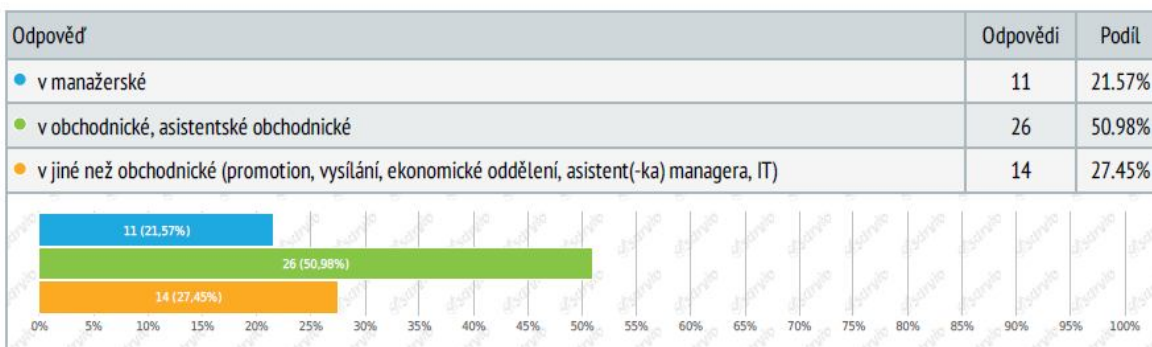
Obrázek 19 : Otázka 16

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

V otázce délky práce pro Radio XYZ lze říct, že existuje poměrně vyvážené zastoupení ve všech „kategoriích“. Nejslabší zastoupení a kategorie, kterou je třeba mírně posílit je 3-5 let, znamená to tedy věnovat zvýšenou pozornost syndromu vyhoření a motivaci kolem 3 roku působení ve firmě.

## 17. V jaké pozici momentálně pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 20 : Otázka 17

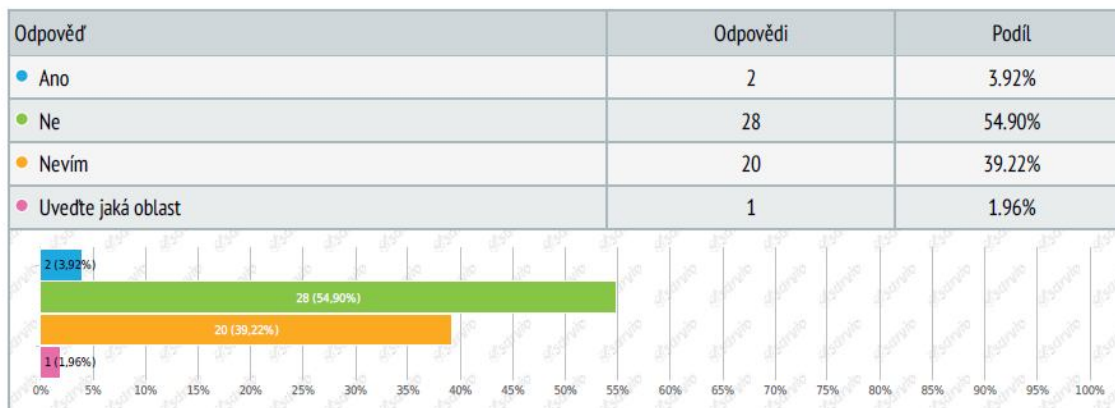
Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Zaměstnanci v Radiu XYZ pracují z 51% v pozicích obchodník nebo obchodní asistentka

V 27% v jiné pozici, tzn. v pozici programové, promotion nebo asistent manažera a respondenti v 22% pracují v pozici manažerské.

## 18. Chyběla Vám v dotazníku nějaká oblast ohledně pracovního prostředí?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



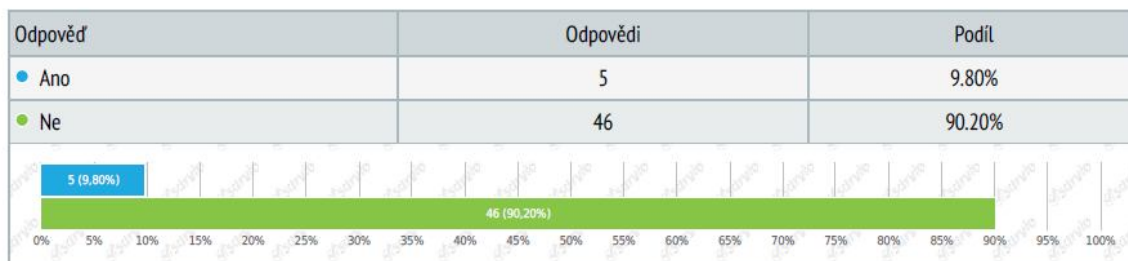
Obrázek 21 : Otázka 18

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

55% respondentů uvádí, že jim v dotazníku nechyběla žádná otázka, 39% neví a ostatní uvádí konkrétní téma sebehodnocení, které ale je obsaženo v otázkách 11 a 12.

## 19. Byl pro Vás dotazník složitý?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x

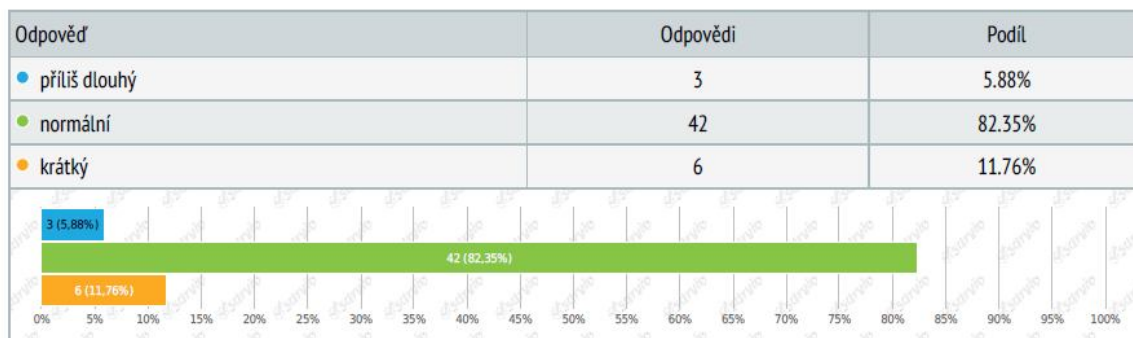


Obrázek 22 : Otázka 19

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

## 20. Jaký byl podle Vás dotazník z hlediska času?

Výběr z možností, zodpovězeno 51x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 23 : Otázka 20

Vlastní zdroj: Dotazník – Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Pokud se týká zpětné vazby k dotazníku, z pohledu délky a náročnosti 90% uvádí, že dotazník nebyl složitý a 82% uvádí, že byl normálně dlouhý a dokonce 12%, že byl krátký, takže se naskytá pro příští dotazníky ještě rezerva 5 – 10 otázek navíc.

### 6.2.3 Hlavní závěry kvantitativního šetření

Výsledky dotazníkového šetření marketingového kvantitativního výzkumu můžeme rozdělit do tří základních okruhů a závěrů.

- První z nich se týká *spokojenosti zaměstnanců Radia XYZ se svým pracovištěm, jako takovým.*
- Za druhý okruh lze považovat témata týkající se bezprostředně *interní komunikace*
- třetí okruh se týká *postavení firmy a loajality zaměstnanců vůči své mateřské společnosti.*
- Vezmeme-li výsledky šetření v oblasti loajality zaměstnanců, jejich vnímání značky a postavení mateřské firmy na mediálním trhu v České republice a otázky ohledně týmu můžeme říct, že nejvíce si respondenti uvědomují *sílu značky, postavení rádia na trhu, kdy 1/3 vnímá sílu značky jako největší devizu. Velmi kladně a to 1/5 respondentů hodnotí soudržnost týmu a osobní vztahy ve firmě a 10% dotázaných má na třetím místě progres firmy.* Pro 75 % - 89% respondentů jsou důležitá témata: *volná pracovní doba, dovolená v termínu, jež si sami určují a školení, tzn. témata*

jakési firemní „svobody“ a vzdělávání. Pro 61% - 74% jsou to témata: *kariérní růst a společné teambuildingy, porady a brífinky*, což můžeme charakterizovat jako témata osobních ambicí a týmových „svazujících“ povinných aktivit. Velmi pozitivní je zjištění u odpovědí na otázky týkajících se vztahu ke své práci a zastávané pozici, a to, že *98% respondentů jejich práce baví a 45% dokonce baví a zcela naplňuje, 92% respondentů věří tomu, co dělá a je ztotožněno se svou pracovní pozicí*, což představuje velmi silný potenciál ve vlastních řadách Radia XYZ, silný vztah ke své práci a tím i k mateřské firmě. Při využití tohoto potenciálu efektivně zvoleným personálním řízením a kvalitně fungující interní komunikací může tento pozitivní stav vést k dalšímu růstu firmy a optimalizaci pracovního výkonu a tím i obratu a zisku Radia XYZ

- Ve druhé oblasti týkající se pracoviště jako takového respondenti dotazníku uvádí, že jsou z 71% spokojeni a z 76% nejsou rušeni při práci na svých pracovištích, na druhou stranu v rozporu odpovídá 82% respondentů, že jim pracoviště nevyhovuje a 31% by pracovalo raději z domova, což lze vyhodnotit negativně. Nespokojenost panuje především s *technikou a to u 28%*, což je jistě signál k investicím do upgradu nebo nákupu nové techniky ve firmě. Dalším problémovým tématem je otázka *dostatečného počtu a využitelnosti kanceláří a jednacích místností u 10%* což je jistě dostatečným impulsem, přihlédneme-li i k tomu, že *9% respondentů uvádí, že je rušeno při práci v kanceláři, minimálně pro revizi aktuální stavu*. Další témata, tedy *interní počítačový systém, vzdělávání se (školení a semináře), nedostatečná motivace a bonusy* jsou jistě témata, která by vedení společnosti rozhodně nemělo podcenit, a témata, jež navazují na ne zcela efektivní a fungující systém interní komunikace. Vezmeme-li, jaká jsou pro zaměstnance nejdůležitější témata, *přátelské prostředí, komunikace s nadřízeným, téma pochvaly – odměny – benefitů, dobrá práce top manažerů, interní komunikace, spravedlivý přístup ke všem a zpětná vazba*, témata, jež můžeme vyhodnotit jako zásadní témata interní komunikace. Na otázku zabývající se vztahy na pracovišti respondenti odpověděli, že si *100% rozumí se svými kolegy*, 84% odpovídá ano, *jsme jeden tým*, 96% procent uvádí, že se *vzájemně respektuje se svými nadřízenými kolegy*, a jen 24% si myslí, že *ve firmě jsou všichni individualisté pracující jen jako samostatné „jednotky“*. Varující jistě je, že téměř 1/5 zaměstnanců uvádí, že *neví, zda je svými kolegy uznávám za odvedenou práci*. Tyto

odpovědi jsou jistě dostatečně silným impulsem a soudržnost a týmový potenciál příležitostí k úspěšnému „přenastavení“ systému interní komunikace o to víc, že *špatná interní komunikace a tok informací ve firmě u 16% respondentů považuje za problém*. Nikdo z respondentů nezmínil při otázce v čem je firma nejlepší vnitřní PR, což vzhledem k tomu, že osobní prodej, podpora prodeje a PR jsou základem marketingových komunikací (propagace, promotion) výsledkem je minimálně k zamyšlení. Dobrá zpráva jistě je, že pojem interní komunikace *většina (2/3) zná nebo si myslí, co představuje*, pro 94% zaměstnanců rádia je to *oblast, která je zajímavá a která je pro ně důležitá* a všichni *si uvědomují*, ať už v jakékoliv oblasti své práce, jakým *přínosem fungující interní komunikace může* a téměř 2/3 si uvědomují, že jim to *může přinést vyšší příjem*, z čehož lze soudit, že je *zajímavá funkčnost a efektivita interní komunikace*, rozhodně je ve společnosti otevřené komunikační klima a prostor pro práci v této oblasti a funkčním nastavením, lze tento potenciál efektivně využít ke zvýšení obrátu firmy, zpříjemnění pracovního prostředí a zlepšení celkové atmosféry a nálady v rádiu.

Proto lze na základě provedeného kvantitativního šetření vyhodnotit otázku interní (vnitřní) komunikace, jako nejožehavější, nejbolestivější a zároveň nejvíce prioritní téma, kterým by se Radio XYZ mělo v současné době zabývat, chce-li být moderní, progresivní a maximálně prosperující společností. I proto, abychom poznali detailně pohled a názory zaměstnanců na interní komunikaci ve své mateřské firmě, následoval další navazující kvalitativní marketingový výzkum za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s cílem:

- zjistit pohled top managementu na současný stav a výhled do budoucna
- zjistit pohled středního managementu na současný stav ve smyslu komunikace oběma směry tzn. směrem k top manažerům i podřízeným a výhled do budoucna
- zjistit pohled řadových zaměstnanců (v různých pozicích) na současný stav a výhled do budoucna

### **6.3 Kvalitativní výzkum – polosrukturované rozhovory – základní postup**

Jako druhá metoda ke zjištění relevantních a aktuálních pohledů na základní témata interní komunikace Radia XYZ bylo využito polostrukturovaných rozhovorů napříč pracovními pozicemi v rádiu, od vrcholových manažerů po řadové zaměstnance. Rozhovory, z důvodu



otevřenosti i a na žádost respondentů, jsou v diplomové práci zveřejněny jako anonymní, jen s uvedením základní pozice, bez uvedení titulu jména a příjmení, bez specifikace pobočky, s uvedením délky trvání pracovního poměru.

Respondenti jsou rozděleni do tří skupin, a to: vrcholoví (top) manažeři, střední manažeři a ostatní pracovníci. Otázky jsou inscenovány a sestaveny tak, že v první části polostrokturovaných rozhovorů jsou pro všechny tři skupiny otázky společné a to celkem dvacet pět (viz příloha P II.), v druhé části jsou pro každou ze skupin respondentů otázky samostatné. Pro vrcholové (top) manažery celkem deset (viz. Příloha P III), pro střední manažery celkem dvanáct otázek (viz. Příloha P IV) a pro ostatní zaměstnance taktéž celkem dvanáct otázek (viz. Příloha P V).

## **6.4 Kvalitativní část – polosrukturované rozhovory – výsledky a vyhodnocení**

### **6.4.1 Rozhovory s vrcholovými manažery**

Rozhovory s vrcholovými manažery Radia XYZ proběhly ve dvou samostatných fázích. První fáze na základě společných otázek (viz. Příloha P II) a druhá fáze na základě otázek určených pouze pro vrcholový management (viz. Příloha P III) přepsány (viz. Přílohy P VI – P VIII; přepisy rozhovorů TM 1 – 3) a následně vyhodnoceny jako skupina respondentů – vrcholoví (top) manažeři.

#### **6.4.1.1 První fáze: společné otázky**

*Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě? Cítíte otevřené komunikační klima? Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?*

*Co je třeba změnit v komunikačních směrech?*

Zde můžeme říct, že všichni vrcholoví manažeři cítí zodpovědnost za interní komunikaci a minimálně ze své strany a pohledu otevřené komunikační klima. Všichni se shodují na tom, že je třeba nastavit (přenastavit) komunikační systém rádia. Nejvýstižnější je odpověď výkonného ředitele: „Najít a nastavit vhodné komunikační kanály, nastavit systém komunikace, který zajistí přenos validních a aktuálních informací a současně zabráni jejich blokování z nejrůznějších „egoistických“ důvodů.“ (příloha P VII, odpověď 5). Dále je pak nutné pod-

le top manažerů systém vhodně a efektivně nastavit a zajistit kontrolu nad chodem komunikace, prostupnost informací, pravidelnost a systematičnost.

*Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů? Jsou vztahy ve firmě formální?*

*Proč?*

V oblastí vztahů mezi zaměstnanci jsou podle vrcholových (top) manažerů vztahy spíše neformální, formálnost lze pozorovat více jen v oblasti nadřízenosti a podřízenosti, tedy v systému dodržování hierarchie firmy.

*Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?*

Naprosto odlišné názory a pohled jednotlivých vrcholových manažerů můžeme pozorovat v otázce, co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace, kde jeden z top manažerů uvádí nedostatek času a nejasné komunikační vazby, druhý absenci k tomu určeného pracovníka, kdežto třetí považuje za hlavní důvod absenci koncepce a nedotažené nastavení komunikace, což naznačuje značnou roztržitost názorů.

*Je zajištěna/funguje komunikace všemi směry? Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně? Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?*

V otázce jestli funguje komunikace všemi směry a je-li efektivní, však panuje shoda a všichni odpověděli ne. V otázce, má-li firma jasně definovanou strategii komunikace, odpovídají jednotně, že systémově u vnitřní komunikace ne.

*Pocitujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, příp. v týmu?*

Paradoxní se tedy mohou jevit odpovědi týkající se bariér v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky kde vrcholoví manažeři odpovídají ne, případně nemají problém u sebe, nýbrž u jiných kolegů.

*Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?*

O splnění úkolu informují vrcholoví manažeři převážně kombinací ústních a písemných (mailových) reportů, nejčastěji na poradách.

*Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?*

K řešení problémů jsou podle TM využívány různé formy, např. mediace, či metoda oddalování řešení.

*Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové? Jakou formou to probíhá?*

U otázky mají-li jasně vymezený prostor pro pravidelné hodnocení na všech úrovních, převažuje odpověď ne.

*Jste dostatečně/spokojeni/seznámeni s vnitřními dokumenty firmy? Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?*

V případě otázek ohledně znalosti vnitřních dokumentů, informovanosti v důležitých záležitostech a otevřenosti jednání převažují odpovědi ano nebo částečně ano, takže odpovědi lze vyhodnotit jako pozitivní.

*Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně? Máte pocit, že je vaše práce pro firmu/vedení důležitá? Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence? Víte na koho se obrátit v případě potřeby? Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?*

V otázkách, zdali je, pro firmu jejich práce důležitá a zda jsou jasně vymezeny a stanoveny kompetence a jsou-li dostatečně informováni o úspěších a neúspěších firmy odpovídají vrcholoví manažeři jednoznačně ano. Informace však získávají pokaždé z jiných zdrojů – z vlastních průzkumů, interních zdrojů nebo externích zdrojů.

*Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?*

U otázky aktuálnosti informací jsou odpovědi opět roztržštěné – odpovědi zní ano, částečně, ve většině případů.

*Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?*

V případě odpovědí v otázce znalosti organizační struktury firmy převažuje ano, ale zazněla i odpověď ne.

*Jste spokojeni s personální politikou (stravenky, akce, školení) firmy?*

V otázce spokojenosti s personální politikou je znovu vidět roztržštěnost: odpovědi jsou ano, ne a částečně

#### **6.4.1.2 Druhá fáze: otázky speciálně pro vrcholové manažery**

*Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?*

V otázce nově příchozích pracovníků zazněly nejednotné odpovědi: ano, spíše ano a ne zcela.

*Jste ochoten připustit, že interní komunikace nefunguje efektivně?*

Zde je jednotná odpověď ano.

*Cítíte zodpovědnost za interní komunikaci v rádiu?*

Panuje jednotná odpověď ano.

*Máte nějaké řešení k zefektivnění vnitřní komunikace? Jaké?*

„Ano. Zavádíme nové komunikační kanály, mám na mysli sociální sítě.“(příloha P VI, odpověď 29). „Sjednotit komunikační systém.“ (příloha P VIII, odpověď 29). „Ano. Je potřeba zejména dořešit nastavení komunikačního kanálu, který bude pro lidi ve firmě atraktivní a nebudou komunikaci jeho prostřednictvím vnímat jako práci navíc. Následně bude důležité dbát na pravidelnost a efektivitu komunikace.“ (příloha P VII, odpověď 29).

*Jakým způsobem jste doposud pracoval na interní komunikaci, PR?*

Odpovědi jsou nejednotné, manažeři uvádí že: systematicky pro své oddělení, nárazově při akcích rádia či pro své oddělení pomocí mailů online a na poradách

*Uveďte konkrétní případy Vašich aktivit v této oblasti.*

„Mailová komunikace, informace v Mywacu (interní systém) posun informací v rámci porad se šéfy jednotlivých poboček a s vrcholovým vedením, tzn. s výkonným, programovým a promotion ředitelem, každý týden si skajpujeme a komunikujeme se šéfy poboček.“(příloha P VI, odpověď 31). „Megakonzert, Rock na grilu, PF, výsledky průzkumů poslechovosti, digitální licence.“ (příloha P VII, odpověď 31). „Online dokumenty s pravidly, porady, mailová komunikace.“ (příloha P VIII, odpověď 31)

*Je top management v postupu jednotný?*

V této zásadní otázce opět panuje roztržštěnost a odpovědi, ano, není, ne vždy ve všech případech.

*Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?*

V otázce zodpovědnosti za interní komunikaci odpověděli všichni jednotně ne.

*Uvažoval jste o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?*

O pozici PR manažera již uvažovali všichni vrcholoví manažeři.

*Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažujete o externím specialistovi?*

Převažuje odpověď ne, spíše člověka z vlastních řad.

#### 6.4.2 Rozhovory se středními manažery

Rozhovory se středními manažery Radia XYZ proběhly taktéž ve dvou samostatných fázích a to na základě společných otázek (viz. Příloha P II) a otázek určených pouze pro střední management (viz. Příloha P IV), přepsány (viz. Přílohy P IX – P XIV; přepisy rozhovorů SM 1 – SM 6) a následně vyhodnoceny jako skupina respondentů – střední manažeři.

##### 6.4.2.1 První fáze: společné otázky

*Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?*

V otázce spoluodpovědnosti u středních manažerů převažuje odpověď ano.

*Cítíte otevřené komunikační klima?*

U středních manažerů převažuje odpověď ne.

*Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci? Co je třeba změnit v komunikačních směrech?*

Můžeme říct, že střední management vidí problém v *top managementu a od nich nenastaveném systému IK*, tedy je třeba nastavit systém, pravidelně komunikovat, systematicky vyvíjet tlak všemi směry při zachování a stanovení a dodržování hierarchie. Dále je pak nutné podle středních manažerů vyvíjet aktivitu pravidelnost a systematicčnost, být otevřený a komunikaci vyžadovat všemi směry.

*Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů? Jsou vztahy ve firmě formální? Proč?*

Mezi zaměstnanci jsou podle středních manažerů vztahy spíše neformální, formálnost lze pozorovat více jen v oblasti nadřízenosti a podřízenosti, tedy v jakémsi vytváření autority.

*Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?*

V odpovědích na tuto otázku se nejčastěji objevuje názor, že je to vrcholový management, s podtextem, že není nastavený systém a tím neexistuje synergie.

*Je zajištěna/funguje komunikace všemi směry? Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně? Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?*

V odpovědích jestli funguje komunikace všemi směry a je-li efektivní, většina SM odpovídá ne. V otázce, má-li firma jasně definovanou strategii komunikace, odpovídají ne, případně jen v omezené míře či nevím.

*Pocitujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, příp. v týmu?*

Střední management vnímá ne zcela bariéry, ale převažuje názor, že ve svých týmech (směrem od nich dolů) komunikují, směrem k vrcholovému managementu však komunikace vážně nebo funguje minimálně.

*Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?*

O splnění úkolu informují střední manažeři převážně kombinací ústních nebo za pomoci Skype a písemných (interní systém) reportů, s podtextem rutiny.

*Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?*

K řešení problémů jsou podle SM využívány různé formy, většina z nich má nastavený svůj individuální systém na své pobočce, který není ze strany TM nijak koordinován, ani nastaven. Není tedy jednotná forma, která by byla interně napříč celým rádiem nastavena a je to v podstatě na jednotlivých šéfech oddělení (poboček).

*Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové? Jakou formou to probíhá?*

U otázky mají-li jasně vymezený prostor pro pravidelné hodnocení na všech úrovních, převažuje odpověď ano s podtextem nepravidelně.

*Jste dostatečně/spokojeni/seznámeni s vnitřními dokumenty firmy? Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?*

Zde převažují odpovědi ne nebo jen částečně, pozdě nesystematicky.

*Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně? Máte pocit, že je vaše práce pro firmu/vedení důležitá?*

Převažují odpovědi ano

*Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence? Víte na koho se obrátit v případě potřeby?*

*Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?*

Lze říct, že je vnímání stavu individuální, odpovědi jsou ano i ne

*Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?*

U otázky aktuálnosti informací převažují odpovědi ne.

*Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?*

V případě odpovědí v otázce znalosti organizační struktury firmy převažuje ano, ale s podtextem, že ne všude organizační struktura existuje.

*Jste spokojeni s personální politikou (stravenky, akce, školení) firmy?*

V otázce spokojenosti s personální politikou znovu převažuje odpověď ne, a pokud ano nesystematicky.

#### **6.4.2.2 Druhá fáze: otázky speciálně pro střední manažery**

*Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?*

U odpovědí na tuto otázku můžeme sledovat různé specifické cíle jednotlivých středních manažerů, převažuje však téma nastavení systému komunikace

„Mým cílem je, abych si vydělal, potažmo pobočka vydělala co nejvíc.“ (příloha P VIII, odpověď 27)

„Momentálně je můj cíl nastavit si komunikaci ode mě směrem dolů a zajistit, aby mi ho nikdo nenarušil z venku, aby mi nenarušila ta nefunkčnost okolního prostředí, ten můj nastavený. Z dlouhodobého hlediska, aby byla nastavena funkčnost všemi směry, tedy napříč celou firmou.“ (příloha P IX, odpověď 27)

„Mým cílem je, zajistit dostatečně kvalitní přenos informací, důležitých pro plánovaný chod kolektivu a plnění stanovených cílů. Snažit se najít s lidmi v kolektivu společnou řeč a respekt v rámci firemní komunikace. Pak bude plnění stanovených cílů a úkolů snáze splnitelné.“ (příloha P X, odpověď 27)

„Nesleduji žádný cíl, je to úplně o něčem jiném.“ (příloha P XI, odpověď 27)

„Stále a neúnavně tlačít na vedení a vyvolávat potřebu komunikace.“ (příloha P XII, odpověď 27)

„Mým cílem je, aby nedocházelo k dezinformacím, zbytečným komunikačním šumů, se všemi jednat na rovinu.“ (příloha P XIII, odpověď 27)

*Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?*

Zde můžeme vidět roztržitost odpovědí. Objevily se odpovědi: nijak, nahodile telepaticky, osobně, telefonicky, mailem či kombinací více způsobů.

*Jak reaguje top management na námítky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?*

Převažující je odpověď ano, s podtextem alibismu a nesystematičnosti.

*Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?*

Odpovědi se přiklání k zavedení systému interní komunikace, za pomoci top managementu a vlastních firemních sil.

*Jste vyzyván k návrhům na změny ve fungování firmy?*

V otázce výzev ke změnám ve fungování firmy převažuje odpověď ne.

*Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?*

K této otázce taktéž převažuje odpověď ne.

*Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?*

Zde převažuje odpověď ano, ovšem se značně silným podtextem, že nemají motivaci komunikovat, objevila se dokonce odpověď: „obávám se odpovědět“ či „snad ano“.

*V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?*

Zde můžeme sledovat v odpovědích zajímavé pocity a postřehy

„Naprostou absencí profesionality.“ (příloha P VIII, odpověď 34)

„Na managementu a od něj zavedeného systému, ale ne si to jenom říct a dát návod, ale zavést, realizovat a zkontrolovat.“ (příloha P IX, odpověď 34)

„V přehnaném přetěžování klíčových pozic, kdy nezbyvá čas na komunikaci.“ (příloha P X, odpověď 34). „V lidském faktoru.“ (příloha P XI, odpověď 34). „Ve vedení firmy.“ (příloha P XII, odpověď 34)

„Pracovníci se bojí nebo se nechtějí podělit o informace, aby náhodou neřekli něco, co nemají.“ (příloha P XIII, odpověď 34)

*Jaké komunikační prostředky jsou pro Vás přijatelné a naopak?*

V otázce komunikačních prostředků odpovídají střední manažeři převážně, že jakoukoliv smysluplnou cestou s podtextem, že je momentálně důležitější ne jak, ale s kým. Jeden ze středních manažerů odpověděl velmi originálně: „Přijatelné jsou schůzka, telefon, skype, případně email, pokud pisatel není idiot a ví na co ho použít a na co ne. Úplně nanič (původní výraz je nepublikovatelný, pozn. autora) je Twitter, Facebook, i pomůcky v interním elektronickém systému.“ (příloha P VIII, odpověď 35)

*Seznámí Vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?*

V otázce nově příchozích pracovníků převažuje odpověď ne.

*Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?*



V otázce péče o nově příchozí pracovníky zazněly nejednotné odpovědi: ano s poznámkou, že u sebe na pobočce.

*Je top management v postupu jednotný?*

V této zásadní otázce převažuje odpověď ne, ale objevila se i odpověď obávám se odpovědět.

*Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?*

V otázce zodpovědnosti za interní komunikaci odpověděli všichni jednotně ne.

*Uvažoval jste o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?*

O pozici PR manažera již uvažovala převážná část středních manažerů.

*Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažujete o externím specialistovi?*

Převažuje odpověď ano, ale je zde patrný podtext, že by mělo jít spíše o člověka z vlastních řad.

### **6.4.3 Rozhovory s ostatními zaměstnanci**

Při rozhovorech s ostatními zaměstnanci Radia XYZ byl využit stejný model, jako u managementu, společné otázky (viz. Příloha P II) a otázky určené pouze pro ostatní zaměstnance (viz. Příloha P V), přepsány (viz. Přílohy P XV – P XXIV; přepisy rozhovorů O 1 – O 12) a následně vyhodnoceny jako skupina respondentů – ostatní zaměstnanci.

#### **6.4.3.1 První fáze: společné otázky**

*Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?*

Zde můžeme říct, že převažuje odpověď ano a zaměstnanci cítí spoluodpovědnost za interní komunikaci.

*Cítíte otevřené komunikační klima?*

U této otázky převažuje odpověď ne s podtextem, že na svých odděleních ano, ale směrem k centrále a některým oddělením ne. „Pokud nejsou konfliktní a sporné situace, tak ano, v případě problému nefunguje interní komunikace, jak by měla myslím tím, že místo přímého rychlého řešení se posílají maily v kopiích na vedení, dochází k vyhnívání, přenášení odpovědnosti a tím k nedořešení do konce.“ (příloha P XVIII, odpověď 4)

*Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?*

„Jasná komunikační a kompetentní struktura a její dodržování, hlavně u stávajících členů organizace, kteří jsou zvyklí řešit si vše „po svém“, jak se to komu hodí.“ (příloha P XVIII, odpověď 5) Citovaná odpověď v podstatě vystihuje většinu ostatních odpovědí ve smyslu, že je třeba nastavit jednotný efektivní systém IK a podstatně zlepšit komunikaci mezi pobočkami a centrálou na jedné straně a jednotlivými odděleními na straně druhé. Objevilo se zde i několik odpovědí nevím.

*Co je třeba změnit v komunikačních směrech?*

„Uvědomit si, že nastavení efektivní vnitřní komunikace a systému vnitřního PR jednoznačně zlepší výkon celé firmy.“ (příloha P XVII, odpověď 6). Většina zaměstnanců se shoduje na tom, že je třeba nastavit komunikační systém rádia a s jeho pomocí zrychlit a zefektivnit tok informací.

*Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů? Jsou vztahy ve firmě formální? Proč?*

V oblasti vztahů mezi zaměstnanci jsou podle pracovníků rádia vztahy spíše neformální, formálnost můžeme pozorovat více jen v oblasti nadřízenosti a podřízenosti, tedy v systému nastavení hierarchie firmy.

*Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?*

U této otázky převažuje odpověď, není nastavený žádný komunikační systém s podtextem viny na straně vrcholových manažerů a špatné komunikace centrála – pobočky (divize).

*Je zajištěna/funguje komunikace všemi směry?*

V otázce jestli funguje komunikace všemi směry, převažují odpovědi ano, ale není optimální. „Ano, ale obecně neřízeně.“ (příloha P XVIII, odpověď 10) „Tady jsem hodně skeptický a zase ryba smrdí od hlavy. Dokud k tomu nebude nahoře vůle, můžeme stále jen doufat.“ (příloha P XVII, odpověď 10) „No ano i ne. Když si potřebuju něco zjistit, třeba na promu, tak ty informace dostanu. Faktem je, že já sám je málokdy posunuju dál nebo spíše je neposunuju.“ (příloha P XV, odpověď 10)

*Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?*

O splnění úkolu informují zaměstnanci převážně kombinací ústních, telefonických a písemných (e-mailových) reportů. Osobně nejčastěji na poradách.

*Pocitujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, příp. v týmu?*

V odpovědích týkající se bariér v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky převažuje odpověď ne ve smyslu přímé nadřízenosti, směrem k TM se objevují odpovědi ano, případně různě v jednotlivých případech.

*Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?*

Je-li interní komunikace efektivní, převážně zaměstnanci odpověděli ne, nebo že může být lepší.

*Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?*

K řešení problémů jsou podle zaměstnanců využívány nejčastěji různé formy osobních pohovorů případně konfrontace.

*Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?*

V otázce má-li firma jasně definovanou strategii komunikace, odpovídají převážně zaměstnanci překvapivě neví, vnímají její nastavení převážně jen směrem ke svému šéfovi pobočky (divize).

*Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové? Jakou formou to probíhá?*

U otázky mají-li jasně vymezený prostor pro pravidelné hodnocení na všech úrovních, převažuje odpověď ne. „Se svými kolegy je pravidelné a téměř každodenní a nikoho si do toho moc nepouštíme, se svým nadřízeným je nepravidelná a podřízené nemám.“ (příloha P XV, odpověď 16) „V úrovni já a nadřízený – ano, formou porad, individuálních pohovorů, společných pracovních obědů, telefonátů, mailů. Mezi mnou a kolegy jsou to taky společné porady, brífinky, teambuildingy.“ (příloha P XVII, odpověď 16)

*Jste dostatečně/spokojeni/seznámeni s vnitřními dokumenty firmy? Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?*

V případě otázek ohledně znalosti vnitřních dokumentů, informovanosti v důležitých záležitostech a otevřenosti jednání převažují odpovědi ano.

*Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?*

V této otázce mírně převažuje ne, i když je značně zastoupena i odpověď ano.

*Máte pocit, že je vaše práce pro firmu/vedení důležitá? Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence? Víte na koho se obrátit v případě potřeby?*

V případě obou otázek převažují odpovědi ano.

*Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace*

*dostáváte?*

V této otázce převažuje odpověď ano se specifikací na šéfy poboček (divizi).

*Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?*

U otázky aktuálnosti informací jsou odpovědi opět převážně ano.

*Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?*

V případě odpovědi v otázce znalosti organizační struktury firmy převažuje ano.

*Jste spokojeni s personální politikou (stravenky, akce, školení) firmy?*

V otázce spokojenosti s personální politikou je převažující odpovědí ano s podtextem, že to může být i lepší.

#### **6.4.3.2 Druhá fáze: otázky speciálně pro ostatní pracovníky**

*Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?*

V otázce změny vnitřní komunikace převažuje odpověď: nastavit systém, strategii a rychlost předávání informací včetně PR manažera. „Zavést konkrétní body, strategii, jak často je potřeba komunikovat změny a novinky.“ (příloha P XVIII, odpověď 26) „Zavést konkrétní systém jak, co, proč, kdo a s kým, strategii, taktiku, PR, personalistiku, systém zodpovědnosti a kontroly. Hlavně si uvědomit důležitost vnitřní komunikace. Vzít si heslo: Komunikuj, jinak umřeš hodně rychle za své.“ (příloha P XVII, odpověď 26). „Zásadně a rychle může začít u sebe a najít si člověka profesionála. Druhá cesta je vrátit se ke kořenům, aby začaly fungovat takové ty komunikační toky, co dříve fungovaly. Je to o nastavení systému.“ (příloha P XV, odpověď 26). „Myslím, že pokud dokáže zajistit včasné dodání informací.“ (příloha P XXI, odpověď 26).

*Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?*

Většina odpovědí zní, že je komunikace vnímána pozitivně s tím, že se jí zaměstnanci nevyhýbají s podtextem, že se dá hodně problému vykomunikovat. „Vždy záleží čeho přesně se komunikace má týkat. Kdybych ji ale vnímal nějak zásadně negativně ve směru ke mně, tak bych s těmi lidmi dál nemohl nepracovat.“ (příloha P XIV, odpověď 27) „Neřeším ji, pokud to není zcela nutné, takže se jí spíše vyhýbám.“ (příloha P XXI, odpověď 27). „Komunikaci vnímám individuálně, případ od případu a někdy se jí vyhýbám.“ (příloha P XXIV, odpověď 27).

*Je zaveden systém zpětné vazby?*

Převažuje odpověď ano se silným podtextem, že na svých pobočkách (divizích).

*Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?*

U této otázky je odpověď zcela jednoznačná a to ano.

*Je vedení firmy v komunikaci jednotné?*

V této zásadní otázce je odpověď nejednoznačná, převažuje sice ano, ale v podtextu je patrné jak kdy a jak v kterých otázkách

*Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?*

Jako odpověď převažuje ne a v několika odpovědích rozhodně ne a pokud ano, pak na své pobočce.

*Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?*

Silně převažuje odpověď ano.

*Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace? Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně? Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či zne-možňuje?*

U těchto tří otázek jednoznačně převažují odpovědi ne.

*Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?*

Převažuje odpověď ano, s podtextem, že vždy to může být lepší nebo částečně ano.

*Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?*

Převažuje odpověď ano.

#### **6.4.4 Hlavní závěry kvalitativního šetření – společné otázky**

U rekapitulace odpovědí polostrukturovaných rozhovorů na společné otázky pro všechny tři skupiny respondentů tedy vrcholový management, střední management a ostatní zaměstnanci můžeme říct, že všechny tři skupiny cítí zodpovědnost za interní komunikaci v Radiu XYZ, stejný názor všech skupin můžeme pozorovat v odpovědích na to, že je třeba nastavit

zcela nový a efektivní systém interní komunikace První zcela odlišný pohled mají skupiny respondentů na otevřenost komunikačního klimatu a bariér ve firmě. *Vrcholoví manažeři ho vnímají jako otevřené bez bariér, kdežto střední manažeři a ostatní zaměstnanci právě směrem top manažerům jako uzavřené s bariérami, otevřené ho vnímají pouze na svých odděleních a pobočkách (divizích).* Všechny tři skupiny se shodují na tom, že je třeba zcela nové nastavení systému vnitřní komunikace, *vztahy v Radiu XYZ jsou víceméně neformální, takže je otevřené komunikační klima pro úspěšnou a efektivní interní komunikaci.* Pobočky (divize) i jednotlivá oddělení rádia mají nastavený svůj *centrálně nejednotný systém*, takže můžeme říct, že *chyba je na straně vrcholového managementu, který systém centrálně nemá nastavený* a ač vrcholoví manažeři odpovídají, že necítí ze své strany komunikační bariéry, všichni ostatní zaměstnanci, včetně středních manažerů z jejich strany komunikační bariéry popisují a říkají, že tzv. „ryba smrdí od hlavy“. Potvrzují to hlavně *odpovědi k tématům organizační struktury a aktuálnosti předávání důležitých informací, kde řadoví zaměstnanci dostávají informace od svých přímých nadřízených, tj. od středních manažerů, kteří ale ve většině případů uvádějí, že oni sami aktuální informace dostávají se značným zpožděním a někdy jsou dokonce nuceni po nich sami „pátrat“ a z top managementu je jakoby „dolovat.“*

#### 6.4.5 Hlavní závěry kvalitativního šetření – speciální otázky

Z hlavních závěrů u speciálních otázek pro *vrcholový management* můžeme pozorovat, že jsou si vědomi toho, že *interní komunikace nefunguje efektivně* a že *cítí za tento stav odpovědnost*. Dále je z odpovědí patrné, že *jsou si vědomi nejednotnosti v postupu a nesystematičnosti v oblasti interní komunikace Radia XYZ, za kterou nikdo z nich nenesl odpovědnost*. Přemýšleli a zavádějí ve firmě uzavřenou slupinu na sociální síti. *Všichni taktéž uvažovali o pozici PR manažera, s tím, že by měl být z řad vlastních zaměstnanců.*

Hlavní závěry z uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů u *středních manažerů* lze shrnout do několika zásadních témat. V první řadě je patrné, že jsou *střední manažeři připraveni na systému interní komunikace aktivně pracovat*, mají na svých odděleních a pobočkách nastaven svůj individuální systém komunikace, *mají své konkrétní cíle* v této oblasti, *chybí jim však centrální řízení a nastavení ze strany vrcholových manažerů*. Chybí jim taktéž *impuls a výzva ze strany vrcholové vedení ke změnám ve fungování firmy a nejsou ke své práci dostatečně motivováni*. *Hlavní příčinu neefektivní interní komunikace v rádiu*

spatřují převážně v oblasti neprofesionality, nejednotnosti a nestanovené odpovědnosti vrcholových manažerů, přetěžování klíčových manažerských pozic, v nedostatečné realizaci a v nedostatečné kontrole. Z odpovědí středních manažerů dále vyplývá, že v současnosti není, až tak důležité jakými prostředky se bude do budoucna komunikovat, ale spíše otázka nastavení a upřesnění s kým a o čem komunikovat. Všichni se shodli na tom, že uvažovali o vytvoření pozice PR manažera z vlastních řad zaměstnanců Radia XYZ.

Z rozhovorů s ostatními zaměstnanci Radia XYZ vyplynulo, že jim *chybí nastavený systém, strategie a efektivní předávání informací včetně pozice PR manažera, personální politika firmy a stejný přístup a chování ke všem pracovníkům rádia. Na svých odděleních a pobočkách jsou spokojeni se stavem interní komunikace, ale chybí jim celková koncepce a nastavení systému a poměrně negativně vnímají komunikaci mezi pobočkami a centrálou, tedy mezi vrcholovým a středním managementem. Pozitivním zjištěním určitě je, že se necítí být z žádné strany šikanováni, ani diskriminováni a jsou nakloněni ke komunikaci a spolupráci s efektivním nastavením interní komunikace v Radiu*

## 6.5 Společné výsledky a vyhodnocení obou výzkumů

Na základě provedených marketingových šetření a to jak v části kvantitativní – dotazníkovém šetření, tak v části kvalitativní, tzn. v polostrukturovaných rozhovorech můžeme vyvodit společný závěr obou šetření: *stav interní komunikace v Radiu XYZ je minimálně nespokojivý a interní komunikace je neefektivní. Systém není ze strany vrcholového managementu centrálně nastaven, funguje jen v jednotlivých divizích, na základě vlastní iniciativy šéfů divizí, individuálně u každé divize specificky. Principiálně s fungováním interní komunikace a personální politiky Radia XYZ panuje všeobecná nespokojenost ve všech odděleních i na všech zaměstnaneckých pozicích od vrcholového managementu, přes management střední, až po řadové zaměstnance. Je tedy nutné považovat téma interní komunikace za téma prioritní a chce-li být Radio XYZ moderní, progresivní a maximálně prosperující společností také změnit tuto neutěšenou situaci za pomoci soustavy nástrojů, technik a opatření, které jsou navrženy a zpracovány v následující projektové části diplomové práce.*

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## **7 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU INTERNÍ KOMUNIKACE**

### **7.1 Název projektu**

Zefektivnění systému interní komunikace Radia XYZ.

### **7.2 Zdůvodnění navrhovaného projektu**

Za pomoci provedených marketingových šetření byly zjištěny poměrně zásadní s důležité nedostatky ve stávajícím systému interní komunikace Radia XYZ. V následující části je navržen systém nástrojů, technik a opatření, s jejichž pomocí lze stav interní komunikace ve společnosti Radio XYZ změnit a celý systém přednastavit tak, aby mohl fungovat efektivněji a přinesl hmatatelné výsledky, jež se projeví na celkové změně nálady ve firmě, ve funkčnosti a efektivitě interní komunikace a tím v konečném důsledku i k celkové vyšší prosperitě Radia XYZ.

### **7.3 Cíl projektu**

Hlavním cílem tohoto projektu je maximální možné zefektivnění systému interní komunikace, nastavení hierarchie, odpovědností a systému kontroly v rádiu, nastavení firemní identity a komunikace, nastavení bonusového programu pro zaměstnance společnosti, zvýšení povědomí o chystané změně systému interní komunikace Radia XYZ. Cílem je taktéž zapojení všech zaměstnanců rádia do přípravy, zavedení, průběhu realizace, bezproblémového chodu a efektivního fungování interní komunikace Radia XYZ. Projekt má dále za cíl získávání zpětné vazby od zaměstnanců, o realizaci a úspěšném fungování interní komunikace a celkové zlepšení klimatu ve společnosti Radio XYZ.

### **7.4 Cílová skupina projektu a místo realizace**

Cílovou skupinu projektu tvoří všichni stávající i budoucí zaměstnanci Radia XYZ, externí spolupracovníci, obchodní partneři i klienti společnosti. Projekt je speciálně zaměřen a vrcholový a střední management rádia a v posloupnosti a koordinaci na ostatní zaměstnance. Projekt bude realizován jak na centrále společnosti, tak na všech odděleních, pobočkách a divizích Radia XYZ.

## 7.5 Plán systému zavedení a vyhodnocování interní komunikace do konce roku 2014

- Provedení vyhodnocení současného stavu interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců ve všech úrovních; zpracování komplexního výstupu za všechny úrovně zaměstnanců rádia, jejich komparace a hlavní výstupy výzkumů.
- Následně provedení sjednocení firemní identity, detailní a transparentní ustavení hierarchie na všech úrovních, detailní vymezení kompetencí a odpovědností uvnitř Radia XYZ a výhledově i směrem k celému mediálnímu domu, tedy k TV a Multiplexům. Stanovení a zavedení společného názvu mediální skupiny.
- Vypracování, vyhodnocení, konzultace a sjednocení výsledků a dalších postupů.
- Návrh řešení k zefektivnění interní komunikace – vnitřního PR
- Provedení následných konzultací, korektur a plán zavedení do praxe a dalšího chodu v jednotlivých krocích do konce roku 2014 a výhled a cíl na rok 2015
- Stanovení prognózy, co od toho společnost Radio XYZ a její management očekává, co tím sleduje, co to společnosti přinese, nastavení timingu, rozpočtu, tzn. zcela konkrétní vytyčení a ustavení kdo, co, jak, za kolik, vymezení zodpovědnosti, vymezení prostoru a stanovení mantinelů, systému strategického řízení zaměstnanců i nastavení systému komunikace se zákazníky směrem ven ze společnosti
- Stanovení strategického návrhu konečného řešení zefektivnění systému interní komunikace Radia XYZ, jeho následnou realizaci a úspěšné a smysluplné zavedení do praxe

### 7.5.1 Úvodní fáze – výzkum a vyhodnocení výsledků

- Provedení vyhodnocení současného stavu interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců Radia XYZ ve všech úrovních a zaměstnaneckých pozicích na základě marketingových kvantitativního a kvalitativního šetření uvnitř společnosti; následně zpracování komplexního výstupu za všechny úrovně tzn. za vrcholový a střední management i řadové pracovníky rádia, komparace jejich názorů a odpovědí a konečný výstup z obou marketingových výzkumů.

*Termín realizace a vyhodnocení bude proveden do 31. 3. 2014.*

### 7.5.2 Střední fáze

- Provedení sjednocení firemní identity Radia XYZ, detailní a zcela transparentní ustavení hierarchie na všech úrovních, detailní vymezení kompetencí a odpovědností uvnitř Radia XYZ a následně i směrem k TV a Multiplexu. Stanovení a zavedení společného názvu mediální skupiny.
- Zajistit monitoring postupného zavádění systému interní komunikace, realizovat první vyhodnocení a připravit a uskutečnit interní marketingový výzkum formou kvantitativních dotazníků. V návaznosti na dotazníkové šetření zrealizovat kvalitativní marketingový výzkum formou interního skupinového rozhovoru (Focus Group), moderovaného buď PR manažerem, nebo výkonným ředitelem společnosti, případně jinou zainteresovanou k tomuto účelu pověřenou osobu a následně uskutečnit vyhodnocení dat, vyvodit závěry a začít přípravu další realizace a následných kroků.
- Následné navržení plánu a cílů dalšího rozvoje interní komunikace ve společnosti Radio XYZ, s maximálním využitím metody brainstormingu u předem systematicky a cíleně vybraných pracovníků rádia, Nejlepší návrhy a nápady posléze, zpracovat, vyhodnotit a posunout dál, směrem k dalšímu zapracování do strategie dalšího začlenění do systému a uvedení do praxe.

*Termín zavedení a vyhodnocení do 15. 7. 2014*

### 7.5.3 Závěrečná fáze

- Zavedení novinek do praxe, maximální podpora pracovníkům středního managementu ze strany vrcholových manažerů s funkčností stávající interní komunikace, dalších nových zaváděných kroků, s realizací celého systému, monitoringem a kontrolou na všech úrovních včetně top manažerů.
- Příprava a realizace druhého vyhodnocení s termínem do 30. 11. 2014, realizace interního výzkumu opět formou kvantitativních dotazníků a následně opět v návaznosti na dotazníkové šetření uskutečnění kvalitativního marketingového výzkumu formou skupinového rozhovoru (Focus Group), moderovaného buď PR manažerem, nebo výkonným ředitelem společnosti, případně jinou zainteresovanou k tomuto účelu pověřenou osobu, ideálně zrealizuje stejný zaměstnanec jako u prvního hodnocení a následně bude provedeno zpracování a vyhodnocení dat.
- Bude provedeno meziroční srovnání obrátů a výkonnosti obchodního a promotion týmu

od pololetí tj. od 1. 7. 2014 do 30. 11. 2014, čímž budou známa první data a potvrdí se nebo vyvrátí funkčnost nastavení a efektivita zvoleného systému interní komunikace.

- Na základě komparace obrátů a výstupní analýzy z marketingových šetření bude připraven a vypracován další postup při zefektivňování a fungování interní komunikace pro následující rok 2015, dále budou jasně definovány a termínovány cíle, strategie a taktiky pro maximální zefektivnění systému interní komunikace pro další kalendářní rok.
- Za úvodní zavádění a komplexní realizaci vytyčených cílů a úkolů do konce roku v plné míře bude zodpovídat PR manažer, výkonný ředitel a v otázce koordinace a kooperace celého projektu částečně i ostatní vrcholoví manažeři.

*Termín zavedení a vyhodnocení do 15. 12. 2014*

## **7.6 Zprůhlednění hierarchie, stanovení kompetencí a zodpovědností**

K pevně stanovenému datu bude realizován systém školení hierarchie firmy, který provedou společně vrcholoví a střední manažeři, bude určeno a vymezeno zcela zásadní a transparentní vymezení nadřízenosti a podřízenosti ve společnosti na všech odděleních, pobočkách (divizích) a úrovních s jasným vymezením kompetencí a odpovědností za stanovené úkoly a jejich průběh a plnění. Za celkovou realizaci školení v plné výši odpovídá obchodní ředitel společnosti

*Termín realizace do 31. 3. 2014*

## **7.7 Efektivnější přenos informací všemi směry pomocí elektronických a internetových médií**

K rychlému a efektivnímu přenosu důležitých a zásadních interních informací směrem od vrcholového managementu přes střední management až k řadovým zaměstnancům i v opačném směru a v neposlední řadě i k přímému přenosu od vrcholového managementu všem zaměstnancům budou využita elektronická a internetová média, sociální sítě a jejich doplňky, elektronický newsletter.

### **7.7.1 Sociální sítě a jejich doplňky**

Založení uzavřené skupiny na sociální síti Facebook, díky níž může a bude probíhat komunikace všemi směry a velmi rychlé předávání informací nejen o rozhodnutí vrcholového ma-

nagementu, ale i informace budující pozitivní náladu a povědomí o vedení, příspěvky top manažerů a vybraných lidí z řad zaměstnanců, informace o akcích jednotlivých oddělení rádia, informace o významných výročích a úspěších společnosti, narozeninách a svátcích jednotlivých zaměstnanců a jiná PR-ová sdělení. Za realizaci plně odpovídá programový ředitel.

*Termín realizace do 15. 3. 2014*

Využití osobnějšího video telefonování po internetu pomocí Skype ke společným videokonferencím managementu i individuálním hovorům mezi manažery z centrály a jednotlivých vzdálenějších poboček (divizí), jež povede k rychlejšímu předání důležitých informací, předcházení problémů a dezinformací, ale jistě i k ušetření nákladů za cestování při zachování osobního přístupu. Za realizaci odpovídá výkonný ředitel.

*Termín realizace do 15. 3. 2014*

### **7.7.2 Pravidelný elektronický newsletter**

Využití emailu a možnosti využití hromadné korespondence k periodickému vydávání a zasílání prioritních i méně prioritních (PR) informací, upravených v grafické podobě firemní kultury a designu, jako formu firemní komunikaci, s PR články manažerů, ale s příspěvky jednotlivých řadových pracovníků. Periodicitu newsletteru je třeba nastavit podle potřeb firmy. Doporučená minimální četnost při zavádění je 1 x za měsíc s možností zvýšit počet vydání na čtrnáctideník. Za realizaci a zavedení do praxe zodpovídají společně programový ředitel, ředitel marketingových komunikací a PR manažer.

*Termín realizace a spuštění do 15. 4. 2014*

## **7.8 Nastavení systému zástupců – support management**

Od 1. 4. 2014 všichni stávající vrcholoví a střední manažeři vyberou a stanoví své zástupce, z důvodu zastupitelnosti v případě nepřítomnosti a z důvodu lepšího a rychlejšího přenosu informací a zavedení celého systému. Vrcholoví manažeři budou volit zástupce z řad středních manažerů, střední manažeři tzv. „zástupce z lidu“ tzn. zástupce z řad běžných zaměstnanců, čímž dojde k lepšímu provázání jednotlivých týmů i provázání vrcholového a středního managementu a tím zkrácení vzdálenosti pro efektivní přenos důležitých informací me-

zi odděleními, a tím celkového zefektivnění systému interní komunikace. Za dodržení termínu a komplexní realizace odpovídá obchodní ředitel.

*Termín realizace a spuštění do 15. 4. 2014*

## **7.9 Zavedení pozice PR manažera a efektivní personální politika**

Pomocí zavedení kombinované pracovní pozice PR manažera a personalisty je cílem fungující personální politika a systém řízení zaměstnanců v kombinaci s rychlejším, systematickým a efektivním přenosem důležitých firemních i PR-ových informací napříč celým Radiem XYZ. Prvním krokem je vyhlášení výběrového řízení v první fázi (do 28. 2. 2014) ve vlastních řadách na kombinované pozici PR manažer – personalista, která aktuálně v Radiu XYZ neexistuje a jasné vymezení pracovní pozice, odpovědnosti, odměn a sankcí za případné nesplnění stanovených úkolů a cílů, které by tato pozice měla přinést a způsobit, Pokud by nebyl vybrán vhodný kandidát uvnitř firmy, vyhlásit jako druhou fázi výběrové řízení mimo Radio XYZ (do 15. 3. 2014) s jasně stanovenými požadavky na kandidáta. Ať už bude vybrán kandidát z řad stávajících zaměstnanců nebo nově příchozí z venku, musí být jasně předem vydefinovány a stanoveny parametry, požadavky, strategie, taktiky a cíle se kterými se musí být vhodný kandidát ztotožněn a musí mu být jasně vymezen prostor a čas (termín) k uskutečnění a nastavení celého balíku opatření a celkovému nastavení systému interní komunikace a personální politiky Radia XYZ za maximální možné spolupráce vrcholového a středního managementu. Za realizaci a výběr PR manažera zodpovídá vrcholový management.

*Termín realizace a nástupu PR manažera – personalisty od 1. 4. 2014*

## **7.10 Systémy porad, hodnotících pohovorů, controllingu**

K efektivnímu přenosu informací dojde k systému centrálního nastavení systému porad ve třech stupních.

### **7.10.1 Pravidelné porady vrcholového managementu**

Termín zavedení je s okamžitou platností. Pravidelné porady 1 x za týden, vždy se stanovením krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, s jasně definovanou strategií jejich plnění, daným termínováním, s určenou mírou odpovědnosti, včetně jasně stanovených motivačních odměn a sankcí za případné nesplnění nebo nedodržení termínů, přesně definovaná

taktika zavedení cílů a strategických rozhodnutí do praxe a nastavení systému kontroly. Za realizaci plně zodpovídá výkonný ředitel, který zároveň bude porady řídit.

*Zavedení do praxe s okamžitou platností.*

### **7.10.2 Navazující porady top manažerů se středními manažery ve svých odděleních**

Pravidelné navazující porady vrcholových a středních manažerů, 1 x za týden, formou videokonference přes skype, s přenosem základních závěrů, cílů, usnesení a termínů z porad vrcholového managementu. Zcela konkrétní a transparentní delegování úkolů na konkrétní střední manažery a jejich zástupce, PR manažera a zaměstnance se stanovením odpovědností včetně jasně stanovených motivačních odměn a sankcí za nesplnění dílčích úkolů a nastavení systému kontroly včetně konkrétních k tomu určených lidí. Za realizaci plně zodpovídají společně vrcholoví manažeři v svých sekcích působnosti.

*Zavedení do praxe s okamžitou platností, v posloupnosti na porady vrcholového managementu.*

### **7.10.3 Pravidelné porady jednotlivých oddělení a poboček**

Pravidelné porady jednotlivých oddělení, poboček a divizí konané v centrálně sjednoceném termínu a času, s mírnou možností variability, se zápisem a reportingem vrcholovému manažerovi opět do pevně stanoveného termínu, se zpětnou vazbou jednotlivých vrcholových manažerů pro střední manažery a naopak. Za splnění odpovídají šéfové jednotlivých oddělení, poboček (divizí).

*Zavedení do praxe s okamžitou platností, v návaznosti na porady vyššího stupně, tedy na porady vrcholových a středních manažerů.*

### **7.10.4 Porady s brainstormingem**

Pravidelné konané porady v pevně daném termínu (vždy v posledním týdnu v měsíci), v jednotlivých odděleních, pobočkách a divizích, probíhající 1x za měsíc, v jiném termínu, než základní porada. Všechny názory a nápady zaměstnanců následně budou shromážděny u středního manažera a v koordinaci s vrcholovým manažerem vybrány nejlepší nápady a závěry. Zápisy a základní report zpracuje zástupce šéfa daného oddělení, pobočky (divize) a

následně informuje a reportuje svému přímému nadřízenému. Za splnění a realizaci odpovídají společně šéfové jednotlivých oddělení, poboček a divizí, společně se svými zástupci.

*Zavedení do praxe s okamžitou platností, v návaznosti na porady vyššího stupně a základní, nejpozději do konce dubna 2014.*

#### **7.10.5 Systém controllingu**

Provádění cíleného a pevně termínovaného systému kontroly, jako nedílné součásti strategického plánování s jasně vydefinovanými krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli a prostředky, tzn. strategiemi a taktikami, k dosažení těchto cílů. Zabývání se budoucností Radia XYZ, čímž dojde ke zvýšení schopnosti okamžitě a pružně zareagovat, pokud se situace ve firmě při plnění dílčích etap vytyčených cílů, bude vyvíjet jiným směrem či v jiných termínech, než bylo původně určeno a naplánováno. Kontrolní systém musí zahrnovat průběžné sledování stavu, zda je a bude dosaženo stanovených cílů, a případné popsání důvodů jejich nesplnění s vyvozením konkrétní osobní zodpovědnosti u zaměstnanců pověřených kontrolou. Přehled, získaný tímto sledováním, bude následně využíván k včasným reakcím a povede ke zlepšení výkonu a dalšímu plánování nastavení limitů jednotlivým zaměstnancům ve společnosti Radio XYZ. Kvůli komplexnosti manažerského řízení (HRM) a za pomoci interní komunikace musí proběhnout systémem interních školení s vysvětlením a prezentací funkcí a filozofie firemního controllingu všem zaměstnancům společnosti. Za realizaci zodpovídá PR manažer a výkonný ředitel společnosti Radia XYZ.

*Zavedení s okamžitou platností v posloupnosti s postupným zaváděním systému interní komunikace a plněním vytyčených cílů.*

#### **7.11 Nastavení pravidel školení, seminářů a teambuildingových aktivit ve společnosti**

Cílem v této strategicky důležité oblasti vzdělávání zaměstnanců a mimopracovních aktivit zaměstnanců je udržování firemní identity, firemní kultury, firemního designu a firemní komunikace.



### 7.11.1 Systém vzdělávání nových zaměstnanců – vstupní školení

V důsledku značné fluktuace zaměstnanců v obchodních pozicích (převážně obchodních zástupců) v Radiu XYZ, budou prováděny pravidelné náborové akce nových zaměstnanců do obchodního oddělení, ve čtyřech termínech ročně (kvartálně), a to leden, duben, červenec a říjen. Následně vždy nejpozději do čtrnácti dnů od nástupu nových zaměstnanců bude následovat jejich interní vstupní školení obchodních a komunikačních dovedností, know-how a firemní identity. Za nábor zaměstnanců budou zodpovídat vedoucí poboček a divizí, za vstupní školení obchodní ředitel, případně jím určení školitelé z řad zaměstnanců rádia.

*Termín realizace a spuštění do 30. 4. 2014*

### 7.11.2 Systém vzdělávání stávajících zaměstnanců

V pravidelných termínech, minimálně dvakrát za rok v měsících březen a září, budou realizována společná školení či semináře stávajících zaměstnanců vždy podle potřeby firmy. K tomuto účelu budou vždy minimálně na jeden z termínů školení najímány externí školící agentury, druhý termín lze využít k internímu školení. Školení povedou k tomu určení zaměstnanci Radia XYZ z řad vrcholového a středního managementu, kteří zároveň ponесou osobní odpovědnost za přípravu, realizaci a vyhodnocení školení.

Druhým nižším stupněm interních školení stávajících zaměstnanců budou pravidelná školení probíhající minimálně jednou za měsíc, v jednotlivých odděleních, pobočkách a divizích Radia XYZ. Školení budou probíhat na témata stanovená z vrcholového vedení aplikovaná vždy s ohledem na specifikum jednotlivých oddělení a poboček ve specifických mutacích. Za tematickou náplň školení a seminářů odpovídají vrcholoví manažeři, za realizaci vedoucí jednotlivých oddělení, ze středního managementu.

*Termín realizace a spuštění do 30. 4. 2014*

### 7.11.3 Systém vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů společnosti Radio XYZ budou probíhat dvakrát za rok, v měsících březen a září v návaznosti na ostatní školení. Školení bude mít vždy společnou část pro všechny manažery, následně potom oddělené části samostatně pro vrcholové manažery a střední manažery samostatně. Školení budou realizována nezávislými externími školícími agenturami vždy na aktuální témata potřebná k efektivnímu řízení a vývoji firmy, včetně

nových trendů v řízení lidí, ekonomické situaci na mediálním i ostatních trzích a v manažerských dovednostech. Za realizaci odpovídá PR manažer v plné výši.

*Termín realizace a zavedení do 30. 4. 2014*

#### **7.11.4 Výjezdní hodnotící porady**

Jednou ročně, vždy na začátku roku (v měsíci lednu) bude realizována výjezdní porada všech zaměstnanců Radia XYZ, která bude hodnotící a proběhne vždy vyhlášení hospodářských výsledků ve vše kategoriích a oblastech působení, za jednotlivá oddělení, za jednotlivé pobočky a divize. Budou vyhlášeni a odměněni nejlepší pracovníci společnosti i jednotliví pracovníci z jednotlivých oddělení a poboček. Dále budou stanoveny hlavní dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle společnosti a úkoly na následující rok, po jednotlivých stanovených obdobích. Za realizaci výjezdní porady ponese plnou odpovědnost vrcholoví manažeři v kooperaci a koordinaci se středním managementem.

#### **7.11.5 Ostatní týmové aktivity**

Jedenkrát ročně celofiremní teambuildingová akce relaxačního typu, bez jakýchkoliv pracovních témat společensky, kulturně či sportovně zaměřená s týmovými prvky upevnování vztahů a seznámení se zaměstnanců nových a stávajících z různých oddělení, poboček a divizí mezi sebou, s cílem tmelení kolektivu a utužení vazeb mezi zaměstnanci, mezi řadovými zaměstnanci a manažery všech úrovní, kteří se aktivně a iniciativně do těchto aktivit zapojí. Za realizaci plně zodpovídá PR manažer, akci bude koordinovat a konzultovat se vrcholovým a středním managementem a každý kalendářní rok zajistí místo konání této akce jiná pobočka (divize).

Dvakrát ročně teambuildingové relaxační akce jednotlivých oddělení poboček a divizí postavené na stejném principu, jako akce celofiremní, s možností propojení různých oddělení, poboček a divizí, dle spádovosti a dohodě mezi jednotlivými vedoucími. Za realizaci odpovídají jednotliví vedoucí oddělení, poboček a divizí a PR manažer.

*Termín realizace a spuštění s okamžitou platností.*

## 7.12 Motivační systém benefitů pro pracovníky společnosti

Vzhledem k tomu, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé je nutné zavedení efektivního systému zaměstnaneckých benefitů a výhod jako nedílnou součást odměn a jejich dělení z různých hledisek

### 7.12.1 Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci

Výhody, které jsou součástí pracovních podmínek. Příspěvek na stravování ve formě dotovaného stravování v nefinančně nebo částečně finančně spolupracujících zařízeních. Dotované občerstvení (káva, čaj, pitný režim) na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců poskytované nad rámec nutných a potřeb (manažerské kurzy, jazykové kurzy, nabídka odborných publikací a konferencí), příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu, příspěvek na pohonné hmoty. Za realizaci zodpovídá obchodní ředitel společnosti.

*Termín realizace a zavedení od 1. 7. 2014*

### 7.12.2 Pracovní pomůcky pro osobní potřebu

Zajištění hmotného vybavení a pracovních pomůcek pro zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu. Notebook nebo tablet a další základní výpočetní techniku nutnou pro výkon práce, jako jsou služby telefonních operátorů a příspěvek na odívání. Za realizaci zodpovídá výkonný ředitel.

*Termín realizace a zavedení od 1. 7. 2014*

### 7.12.3 Vlastní systém kafeterie

Vývoj vlastního systému benefitů v souladu se svojí firemní kulturou a celkovou personální strategií např. univerzální dárkové poukázky. Určení základní výše zaměstnanecké výhody v interním systému odměňování s jednoznačným motivačním efektem pro stávající i potenciální zaměstnance. Pružné výhody, tzv. cafetéria systém, který poskytne možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb, volbu periodicky opakovat. Volba zaměstnance je omezena účtem zaměstnaneckých výhod. Finanční limity budou pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány – v závislosti na délce zaměstnání a hierarchickému postavení ve firmě. Za realizaci zodpovídá ředitel marketingových komunikací.

*Termín realizace a zavedení od 1. 7. 2014*

#### 7.12.4 Vlastní bodový systém

Zavedení vlastního tzv. bodového systému, z důvodu motivace a zvýšení výkonu, jež bude vázaný na:

- splnění dílčích (měsíčních, kvartálních, ročních) plánů
- počet uzavřených smluv celkem
- počet uzavřených smluv se zcela novými klienty
- počet uzavřených smluv nad stanovené limitní hranice
- počet dlouhodobých a krátkodobých kampaní

Za realizaci zodpovídají obchodní a výkonný ředitel.

*Termín realizace a zavedení do 30. 4. 2014*

#### 7.12.5 Zaměstnanecké výhody snižující fluktuaci

Poskytování benefitů na základě stanovených cílů v oblasti motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje zaměstnanců, za jejichž pomoci lze těchto cílů efektivněji a stabilněji dosáhnout. Rehabilitační služby, rozšíření pružné pracovní doby, péče o děti různé druhy očkování proti chřipce, společné výjezdy zaměstnanců, podpora teambuildingů, kolektivních sportů, jazykové kurzy. Za realizaci zodpovídají obchodní a programový ředitel a PR manažer.

#### 7.12.6 Hodnocení efektivity benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů se bude opírat o skutečnou efektivitu benefitů pro podnik, na základě analýzy návratnosti vynaložených prostředků, tzn. porovnání očekávaného přínosu za daný časový úsek, kterého má být na základě výhod dosaženo, s přímými i nepřímými náklady spojenými s jejich poskytováním.

Je nutné pravidelné opakované anonymní interní šetření (dotazníky, rozhovory) ke zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí.

Průběžné posilování efektivity čerpání benefitů u vzdělávacích akcí uzavíráním dohod o kompenzaci vynaložených nákladů v případě ukončení pracovního poměru.

Za pomoci systému interní komunikace provádět osvětu a pravidelně komunikovat a informovat o systému a využití benefitů, tzn. „umět prodat“ zaměstnancům systém benefitů, aby je plně využívali a byli si vědomi, že je mají. Informace o výhodách a jejich novinkách budou zasílány jmenovitě jednotlivým zaměstnancům a možnosti benefitů budou trvale a periodicky připomínány.

Bude taktéž prováděn systematický a pravidelný monitoring benefitů u konkurenčních organizací. V pravidelných intervalech minimálně 1x ročně bude provedena komparace úrovně zaměstnaneckých benefitů s přímou konkurencí v mediální oblasti. Za realizaci zodpovídají programový ředitel a PR manažer.

### **7.13 Možná rizika projektu a jejich eliminace**

S projektem se samozřejmě pojí možná rizika, která mohou celý projekt zásadně ovlivnit. Proto je důležité se na tyto aspekty zaměřit a snažit se o jejich eliminaci.

#### **7.13.1 Nesrozumitelnost informací**

Nesrozumitelnost informací a případná neprofesionalita, které půjdou směrem od vrcholového managementu k zaměstnancům v nižších pozicích, čímž se proces interní komunikace může zpomalit nebo v krajním případě může dojít až k zastavení celého procesu. Minimalizaci tohoto rizika lze realizovat konzultacemi vrcholových manažerů s PR manažerem.

#### **7.13.2 Negativní postoj zaměstnanců**

Negativní postoj zaměstnanců způsobeným zaváděnými novými nástroji lze omezit tím, že proběhnou semináře a školení k zásadním tématům, dojde k vysvětlení výhod a prospěchu pro celou firmu i pro konkrétní zaměstnance a zapojením všech zaměstnanců do procesu zavádění a realizace systému interní komunikace, například zapojením do interních marketingových šetření a delegování k tomu vhodných zaměstnanců na plnění konkrétních úkolů týkajících se interní komunikace.

#### **7.13.3 Monitoring celého projektu**

Pověřený pracovník, v případě Radia XYZ PR manažer, bude aktivně monitorovat efektivitu využívání nástrojů interní komunikace, nálady ve společnosti a v jednotlivých týmech. Na

základě zjištěných analýz bude minimálně 1 x za měsíc konzultován PR manažerem celkový stav s vrcholovým managementem, učiněny případné nutné a důležité korekce zjištěných možných problémů. Sledování pomůže snížit nebo odstranit rizika spojená se zaváděním poměrně složitého a ne vždy a ve všech bodech populárního systému a povede ke zvyšování povědomosti zaměstnanců o celém systému a jeho prospěchu pro jednotlivé zaměstnance Radia XYZ.

#### **7.13.4 Neochota počátečních investic do projektu**

Jedním z největších rizik celého projektu může být počáteční investice, která bude spojena převážně se zavedením nové pozice PR manažera a s neochotou vrcholových manažerů investovat do nové pracovní pozice. Situace je ovšem řešitelná nižším nástupním platem a většími cílovými a termínovanými odměnami za plnění dílčích úkolů a na základě dosažených ekonomických výsledků, které by měly být zřejmé již na konci roku 2014 a taktéž na základě kvalitního výběrového řízení, které budou realizovat samotní vrcholoví manažeři. Ostatní investice v oblasti bonusového programu pro zaměstnance a dalších výhod pro ně, nové výkonnější techniky, volnočasových aktivit či vzdělávání, je v Radiu XYZ poměrně ekonomicky efektivně řešitelné recipročními smlouvami a vzájemným plněním služeb, s vhodnými obchodními partnery vybranými k tomuto účelu na straně jedné, na straně druhé odměny za vyvinuté zvýšené úsilí a pracovního nasazení, do celého procesu angažovaných pracovníků lze opět zainvestovat a vyplatit až na základě konkrétních dosažených ekonomických výsledků a nastavit je tedy jako cílové odměny za dosažení konkrétního výsledku. Vzhledem k citlivým interním informacím, nebylo povoleno Radiem XYZ zveřejňovat jakákoliv čísla, dosažené obraty a tím pádem ani možné navýšení obrátů v konkrétních sumách.

## ZÁVĚR

Interní komunikace. Efektivní interní komunikace. Firemní komunikace. Interní PR. Témata, jimiž se zabývala tato diplomová práce a pojmy, které se za posledních několik desetiletí neustále vyvíjí a kterými se zabývá stále více světových i tuzemských firem a společností, pojmy, témata a metody, které, pokud je firmy správně pochopí a uchopí, jim přinášejí stále více prospěchu, zlepšují pracovní prostředí, pracovní morálku a přístup a loajalitu k mateřské firmě, tím se zlepšují pracovní výkony a výsledky zaměstnanců a tím se organizacím, firmám a společností pochopitelně zlepšují i celkové ekonomické výsledky. Zaměstnanci, pracující ve firmách, které s interní komunikací efektivně pracují, mají ke své práci zcela jiný přístup a svoji práci vykonávají lépe, efektivněji a většinou jsou ve svém zaměstnání „šťastnější“ a pozitivnější, než zaměstnanci firem, kde interní komunikace dobře nefunguje nebo ve společnostech kde se s interní komunikací, jako progresivním tématem nezabývají vůbec.

Nefungující interní komunikace může být jednou z příčin konfliktů ve firmě, které společně s nedorozuměním či nedostatečným porozuměním při zadávání pracovního úkolu, při špatném výběru nových zaměstnanců a neefektivním stylu řízení lidských zdrojů, např. přílišnou byrokracií či technokratickým manažerským řízením, nejednotným toku nejednoznačných informací nebo jejich nedostatkem či neúplností, vzniká kontraproduktivní informační šum, který snižuje efektivitu činnosti zaměstnanců a tím i efektivitu celé organizace. Nedochozí-li ve firmě k integraci jednotlivých komunikačních strategií, může docházet k problémům a nesouladu toho, co firma dělá a co říká, ať už při externí nebo interní komunikaci. Důsledek neefektivní interní komunikace se pak u zaměstnanců často projevuje jako nerozhodnost, strach, obavy, pasivita, demotivace, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality, což sebou velmi často přináší sníženou výkonnost pracovníků, spojenou v mnoha firmách s vysokou mírou fluktuace pracovníků, špatnou koordinací a kooperací procesů a činností, demotivací v oblasti dosahování vytyčených firemních cílů, nefungující zpětná vazba, volba špatné strategie a taktiky, neefektivní marketingové řízení společnosti a tím i nízká konkurenceschopnost celé firmy.

V této diplomové práci jsem se zabýval otázkou interní komunikace, spokojenosti zaměstnanců na pracovišti a celkovým pracovním ovzduším ve společnosti Radio XYZ. Stanovil jsem si výzkumné otázky a za pomoci kombinace kvantitativního dotazníkového a kvalita-

tivního šetření za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Radia XYZ, jsem dospěl k několika pro mě zajímavým a někdy až překvapivým závěrům.

V první výzkumné otázce: *jaký je aktuální stav a funkčnost interní komunikace v Radiu XYZ*, je na základě marketingových výzkumů a názorů respondentů jasnou odpovědí, že stav interní komunikace v Radiu XYZ je velmi špatný, neexistuje v podstatě žádný centrálně nastavený systém a interní komunikace funguje převážně jen na uzavřených odděleních, pobočkách a divizích a to nesystematicky a v podstatě samovolně. Existuje jakýsi časový odstup a neplynulost v toku informací mezi vrcholovým managementem na straně jedné a středním managementem a ostatními zaměstnanci na straně druhé. Dalším problémem je předávání informací a vztah mezi centrálou společnosti a jednotlivými pobočkami Radia XYZ.

Na druhou výzkumnou otázku: *jakým způsobem a za pomoci jakých nástrojů a inovací lze zefektivnit interní komunikaci v Radiu XYZ*, bylo odpovězeno taktéž poměrně jednoznačně a že je potřeba vypracovat a v podstatě od nuly nastavit komplexní řadu nástrojů a systémů, které společnosti Radio XYZ pomohou uvést do chodu vlastní firemní interní komunikaci a postupně ve střednědobém časovém horizontu ji zefektivnit a nastavit tak dobře, aby přinesla zlepšení ekonomických ukazatelů a výsledků celé firmy.

Vzhledem k tomu, že výzkumy uvádí, že v České republice má *celých 65 % firem nejhorší komunikace mezi manažery a zaměstnanci*, že *PR jsou samy o sobě podnikáním (byznysem) a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežily*. Výzkumy dále jednoznačně dokazují, že *firmy, které dobře komunikují se svými zaměstnanci, jsou nesrovnatelně výkonnější než ty, jejichž interní komunikace je slabá*. Organizace s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability a dokáží vytvořit mnohdy zisk *větší až o více než 50 %*. Proto a v neposlední řadě i kvůli tomu, že Public Relations začínají tzv. „doma“, to je v mateřské firmě, měla by společnost Radio XYZ začít vnímat poměrně rychle a intenzivně interní komunikaci, jako podstatnou součást PR a jako nedílnou a automatickou součást celkové podnikové, obchodní a finanční strategie.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi. Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají*. Přeložila Alena SVOZILOVÁ. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2838-4
- [2] CLOW, Kenneth, E., 2008. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Cpress. ISBN 978-80-251-1769-9
- [3] ČERNÝ, Jiří a Jan HOLEŠ, 2004. *Sémiotika*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-832-5
- [4] DE PELSMACKER, Patrik, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1
- [5] FLUSSER, Vilém, 2002. *Komunikológia*. Bratislava: Mediálny inštitut. ISBN 80-968770-0-3
- [6] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5 (brož.)
- [7] HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5
- [8] HORŇÁK, Pavel, 1997. *Abeceda reklamy*. 1. vydání. Bratislava: Grafosil. ISBN 80-967701-7-9
- [9] HORŇÁK, Pavel, 2010. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. 1. vydání. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-904273-3-4
- [10] CHANDLER, Daniel, 2006. *Semiotics: The Basics*. 2nd Edition. London, Routledge. ISBN 978-0-415-36376-1
- [11] JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ, 2003, *Média a společnost: Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-697-7
- [12] JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kolektiv, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7
- [13] KOBIELA, Roman, 2009. *Reklama 200 tipů, které musíte znát*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2300-3
- [14] KOTLER Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-3
- [15] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2
- [16] KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. nezměněné vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7318-797-2

- [17] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-033-3
- [18] KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2002. *Život s reklamou*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN, 80-247-0213-4
- [19] KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2008. *Jak psát reklamní text*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2452-2
- [20] MCQUAIL, Denis, 2002. *Teorie masové komunikace*. 2. vydání. Přeložil Jan JIRÁK a Marcel KABÁT. Praha: Portál. ISBN 80-7178-714-0
- [21] MONZEL, Monika, 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vydání. Přeložila Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada Publishing. ISBN N 978-80-247-2928-2
- [22] PATALAS, Thomas, 2009. *Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vydání. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2484-3
- [23] PAVLŮ, Dušan, 2005. *Teorie marketingových komunikací 1 & 2 in Studijní opory 1*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, strany 5-72. ISBN 80-7318-317-X
- [24] PAVLŮ, Dušan, 2005. *Marketingové komunikace a média*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-306-4
- [25] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7
- [26] POSSEHL, Gianna a Frank KITTEL, 2008. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní. Prosad'te své návrhy, nápady a projekty*. Přeložila Zuzana VESELÁ. 1. vydání. Praha.: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2677-9
- [27] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Jana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8
- [28] SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations – moderně a účinně*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Dotisk 2011. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7
- [29] SCHULTZ, Don E., 1995. *Moderní reklama – umění zaujmout*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 8071690627
- [30] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2007. *Jak dělat reklamu*. 1. vydání. Praha.: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2
- [31] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2007. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2. rozšířené aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2
- [32] VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv, 2007. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2196-5

## Elektronické zdroje

- [1] BALARINOVÁ, Michaela, 2009. *Umění komunikace v době krize*. In: *Strategie.cz* [online] 23.10.2009 15:04 [cit. 2013-12-06] Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/umeni-komunikace-v-dobe-krize-468486>
- [2] BILANOVÁ, Joanna, 2011. *Důležité je nejen vědět, co říkáme, ale i jak to říkáme*. Lekce pro studenty 2. ročníku. Mediální a komunikační studia. FSV Univerzity Karlovy. In: *Mediální gramotnost.cz* [online] 2013 [cit. 2013-11-28] Dostupné z: [http://medialnigramotnost.fsv.cuni.cz/zobraz/clanek/dulezite-je-nejen-vedet-co-rikame-ale-i-jak-to-rikame\\_](http://medialnigramotnost.fsv.cuni.cz/zobraz/clanek/dulezite-je-nejen-vedet-co-rikame-ale-i-jak-to-rikame_)
- [3] BUSINESSINFO.CZ, 2011. *Osobní prodej*. [online] 22. 03. 2011 [cit. 2014-02-15] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html#>
- [4] HEATHFIELD, M. Susan, 2014. *What Is Human Resource Management?*. In: *About.com.Human Resources* [online] [cit. 2014-03-13] Dostupné z: [http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)
- [5] HOLÁ, Jana, 2012. *Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník*. In: *Strategie.E15.cz* [online] 01. 03. 2012 [cit. 2014-02-05] Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)
- [6] HOLÁ, Jana, 2013. *Význam interní komunikace a její stav v českých zemích*. In: *Univerzita Pardubice, FZS* [online] [cit. 2014-01-18] Dostupné z: <http://kpe.fph.vse.cz/wp-content/uploads/2013/10/hola.pdf>
- [7] HR NEWS.CZ. 2013a. *Co očekávají zaměstnanci od interní komunikace?* [online] 29. 12. 2011, [cit. 2014-03-15] Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/co-ocekavaji-zamestnanci-od-interni-komunikace-id-1517510>
- [8] HR NEWS.CZ. 2013b. *Jak měřit výsledky interní komunikace? A jde to vůbec?* Tisková zpráva [online] 16. 09. 2013, [cit. 2014-03-16] Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/tiskove-zpravy/jak-merit-vysledky-interni-komunikace-a-jde-to-vubec-id-1938652>
- [9] CHOBOTOVÁ, Kateřina, 2013. *Interní komunikace je pro nás klíčová*. In: *Mediaguru.cz* [online] 30. 08. 2013 [cit. 2014-04-22] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/08/interni-komunikace-je-pro-nas-klicova/#.UzGyc6h5NmO>
- [10] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2013a. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. In: *Strategie.E15.cz* [online] 09. 01. 2013, [cit. 2014-02-06] Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>
- [11] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2013b. *Interní komunikace se opravdu dá měřit*. In: *Marketingjournal.cz* [online] 25. 10. 2013, [cit. 2014-03-04] Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_\\_s317x10184.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html)

- [12] KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava, 2013c. *Manažeři mluvte s lidmi*. In: *Marketingjournal.cz* [online] 14. 02. 2014, [cit. 2014-03-27] Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/manazeri--mluvte-s-lidmi-\\_\\_s317x10389.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/manazeri--mluvte-s-lidmi-__s317x10389.html)
- [13] MANAGEMENTMANIA.COM, 2014. *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)*. [online] [cit. 2014-02-26] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [14] MEDIAGURU, 2014a. *Mediální slovník. Marketing* [online] [cit. 2014-02-13] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/marketing/>
- [15] MEDIAGURU, 2014b. *Mediální slovník. 4P* [online] [cit. 2014-02-13] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/4p/>
- [16] MEDIAGURU, 2014c. *Mediální slovník. Direkt marketing*. [online] [cit. 2014-03-05] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/direct-marketing/>
- [17] LSPR.CZ, 2014. *Co je PR*. [online] [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://www.lspr.cz/cz/index.php?page=o-public-relations/co-je-pr>
- [18] NA DŘEVO.CZ, 2013. *Kontroverze v reklamě 11. díl (Reklama – umění – duševní vlastnictví)* [online] [cit. 2013-11-20] Dostupné z: <http://nadrevo.blogspot.cz/2011/04/kontroverze-v-reklame-11dil-reklama.html>
- [19] OGILVYPR.CZ, 2013. *Co umíme*. [online] 07. 11. 2013 [cit. 2014-03-10] Dostupné z: <http://www.ogilvypr.cz/pages/coumime.php?ID=74>
- [20] PAVLEČKA, Václav, 2008. *Úvod do podpory prodeje*. In: *Marketingjournal.cz* [online] 12. 12. 2008, [cit. 2014-03-04] Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje\\_\\_s282x432.html](http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje__s282x432.html)
- [21] REKLAMU. CZ, 2014. *Historická fakta a zajímavosti o reklamě*. [online]. [cit. 2014-01-16] Dostupné z: <http://www.reklamu.cz/historie.html>
- [22] SUDA, Jan, 2013. *Konference internetový marketing* [online]. Universal McCann, [cit. 2013-11-16] Dostupné z: <http://konference.dobryweb.cz/marketing/ke-stazeni/6-suda-web.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- CSR Corporate social responsibility – společenská zodpovědnost firem.
- IK Interní komunikace.
- LMC Společnost zabývající se trhem práce a vzděláváním.
- HRM Human Ressource Management – řízení lidských zdrojů.
- IIK Institut interní komunikace
- TM Top (vrcholový) manažer
- SM Střední manažer
- O Ostatní pracovníci firmy

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Marketingový mix – 4P	13
zdroj: <a href="https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p">https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p</a> [cit. 2014-01-10]	
Obr. 2. Komunikační mix	15
zdroj: <a href="http://lam09.weebly.com/promotional-mix-concept.html">http://lam09.weebly.com/promotional-mix-concept.html</a> [cit. 2014-02-22]	
Obr. 3. Výzkum interní komunikace	31
zdroj: <a href="http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html">http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html</a> [cit. 2014-03-23]	
Obr. 4. Strategický pohled na kanály interní komunikace	32
zdroj: <a href="http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html">http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html</a> [cit. 2014-03-23]	
Obr. 5: Statistika návštěv respondentů dotazníku	41
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 6: Otázka 1	41
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 7: Otázka 2	42
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 8. Otázka 3	43
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 9. Otázka 4	44
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 10. Otázka 5	44
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 11. Otázka 6	45
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 12. Otázka 7	46
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 13. Otázka 8, 9, 10	47
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 14. Otázka 11	48
zdroj: <a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	

---

Obr. 15. Otázka 12	49
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 16. Otázka 13	50
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 17. Otázka 14	50
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 18. Otázka 15	51
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 19. Otázka 16	52
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 20. Otázka 17	52
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 21. Otázka 18	53
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 22. Otázka 19	53
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	
Obr. 23. Otázka 20	54
zdroj: <a href="http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.survio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a> [cit. 2014-03-04]	

**SEZNAM PŘÍLOH**

P I	Dotazník – spokojenost zaměstnance na pracovišti
P II	Společné otázky k rozhovorům pro všechny respondenty
P III	Otázky k rozhovorům pro top management
P IV	Otázky k rozhovorům pro střední management
P V	Otázky k rozhovorům pro ostatní pracovníky
P VI	Přepis rozhovoru s top manažerem – TM 1
P VII	Přepis rozhovoru s top manažerem – TM 2
P VIII	Přepis rozhovoru s top manažerem – TM 3
P IX	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 1
P X	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 2
P XI	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 3
P XII	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 4
P XIII	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 5
P XIV	Přepis rozhovoru se středním manažerem – SM 6
P XV	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 1
P XVI	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 2
P XVII	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 3
P XVIII	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 4
P XIX	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 5
P XX	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 6
P XXI	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 7
P XXII	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 8
P XXIII	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 9
P XXIV	Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 10



P XXV      Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 11

P XXVI     Přepis rozhovoru s řadovým zaměstnancem – O 12

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE NA PRACOVÍŠTI

1. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	nevím
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracoviště mi nevyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracuji radši z domu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

Nápověda k otázce: *Prostor pro Váš názor*

3. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svých kolezích?

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S kolegy si rozumím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S nadřízenými kolegy se respektujeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem uznávaný mezi kolegy za odvedenou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsme všichni individualisté, každý si dělá na svém pšičku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Moje práce mě:

- Bavi a zcela naplňuje
- Bavi
- Nebaví ani nenaplňuje
- Nebaví a čekám na příležitost k odchodu
- Dělán ji jen pro to, že musím vydělávat

5. Jste ztotožněn/a se svou pracovní pozicí a věříte tomu, co děláte?

- Ano
- Ne

## 6. Co je pro Vaši práci důležité? Vyberte prosím vždy nejbližší možnost

	velmi důležité	důležité	méně důležité	nedůležité	nehraje pro mě žádnou roli
Volná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s nadřízeným (podřízeným)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, odměna, benefit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolena v termínu, který si určím sám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá práce top managementu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společné teambuildingy, porady, brifinky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá interní (vnitřní) komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivý přístup ke všem pracovníkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Ve stručnosti popište v čem je podle Vašeho názoru Vaše firma nejlepší.

Nápověda k otázce: *Prostor pro Váš názor*

## 8. Která z odpovědí podle Vás nejlépe vystihuje pojem interní (vnitřní komunikace)

- komunikace se svými kolegy v práci
- vnitřní systém komunikace se zaměstnanci, která zvýší jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost.
- vnitřní komunikace managementu mezi sebou a směrem ke svým podřízeným
- nevím

## 9. Interní komunikace ve firmě je pro mě:

- velmi důležitá
- důležitá
- nedůležitá
- absolutně mě nezajímá
- nevím

## 10. Co si myslíte že dobrá vnitřní komunikace může způsobit pro Vás osobně

- zlepšení pracovního prostředí
- dobrou náladu na pracovišti
- zvýšení pracovního výkonu, vyšší provize
- lepší motivaci, zvýšený výkon, vyšší provize
- nemůže mě ovlivnit
- absolutně mě nezajímá

11. Jakým způsobem informujete svého přímého nadřízeného o svých pracovních výsledcích

- pouze osobně
- pouze elektronicky
- pouze telefonicky
- osobně a elektronicky
- osobně a telefonicky
- elektronicky a telefonicky
- kombinací všeho

12. Jak často máte hodnotící pohovor se svým(-i) nadřízeným((-i-))

- denně
- týdně
- měsíčně
- 6 x za rok
- 4 x za rok
- 2 x za rok
- 1 x za rok
- 1 x za 2 roky
- nevím, zatím jsem žádný neměl(-a-)

13. Kdo by podle Vás měl mít zásadní slovo při nastavování systému vnitřní (interní) komunikace

- jen top management firmy
- jen střední management firmy
- jen speciálně pro to určený člověk - PR manager
- top a střední management společně
- top management, střední management a PR manager společně
- všichni pracovníci firmy

14. Kdo by podle Vás měl nést odpovědnost za efektivní fungování systému vnitřní (interní) komunikace

- jen top management firmy
- jen střední management firmy
- jen speciálně pro to určený člověk - PR manager
- top a střední management společně
- top management, střední management a PR manager společně
- všichni pracovníci firmy
- nevím

### 15. Vyberte prosím podle Vás nejbližší odpovědi

	dobrá	průměrná	špatná	odpovídající výkonu	nevím
Odměna za vykonanou práci je v mojí firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nálada v moji mateřské firmě je	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnitřní (interní) komunikace je ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace k práci je v mojí firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Jak dlouho již pro svoji aktuální firmu pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- více než 10 let

### 17. V jaké pozici momentálně pracujete?

- v manažerské
- v obchodnické, asistentské obchodnické
- v jiné než obchodnické (promotion, vysílání, ekonomické oddělení, asistent(-ka) manažera, IT)

### 18. Chyběla Vám v dotazníku nějaká oblast ohledně pracovního prostředí?

- Ano
- Ne
- Nevím
- Uvedte jaká oblast

### 19. Byl pro Vás dotazník složitý?

- Ano
- Ne

### 20. Jaký byl podle Vás dotazník z hlediska času?

- příliš dlouhý
- normální
- krátký

 Název výzkumu	Spokojenost zaměstnance na pracovišti
 Autor	Roman Bělohlávek
 Jazyk dotazníku	 Čeština
 Veřejná adresa dotazníku	<a href="http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T">http://www.surveio.com/survey/d/W6I6C8K9U7E8T6B3T</a>
 První odpověď	26. 01. 2014
 Poslední odpověď	10. 02. 2014
 Doba trvání	16 dnů

## Statistika respondentů

102

Počet návštěv

52

Počet dokončených

4

Počet nedokončených

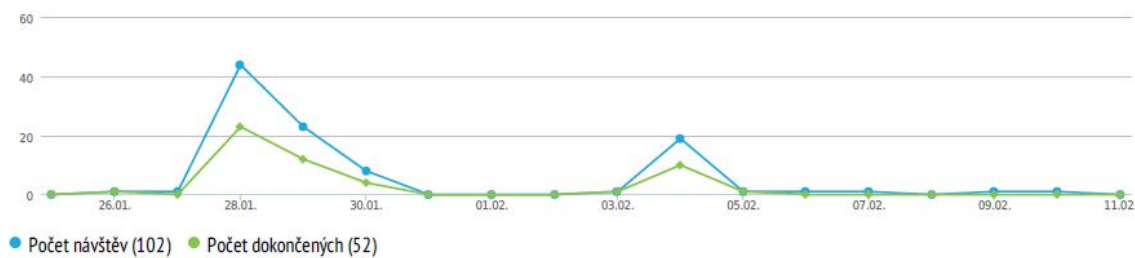
46

Pouze zobrazení

50,98%

Celková úspěšnost

### Historie návštěv (26. 01. 2014 - 10. 02. 2014)



## **PŘÍLOHA P II: SPOLEČNÉ OTÁZKY K ROZHOVORŮM PRO VŠECHNY RESPONDENTY**

1. Jméno a pozice ve firmě
2. Jak dlouho zde pracujete?
3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?
4. Cítíte otevřené komunikační klima?
5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?
6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?
7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?
8. Jsou vztahy ve firmě formální? Proč?
9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?
10. Je zajištěna/funguje komunikace všemi směry?
11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?
12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, příp. v týmu?
13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?
14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?
15. Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?
16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové? Jakou formou to probíhá?
17. Jste dostatečně/spokojeni/seznámeni s vnitřními dokumenty firmy?
18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?
19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?
20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu/vedení důležitá?
21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence? Víte na koho se obrátit v případě potřeby?
22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?
23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?
24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?
25. Jste spokojeni s personální politikou (stravenky, akce, školení) firmy?

## **PŘÍLOHA P III: OTÁZKY K ROZHOVORŮM PRO TOP MANAGEMENT**

1. Je nově přichozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?
2. Jste ochoten připustit, že interní komunikace nefunguje efektivně?
3. Cítíte zodpovědnost za interní komunikaci v rádiu?
4. Máte nějaké řešení k zefektivnění vnitřní komunikace? Jaké?
5. Jakým způsobem jste doposud pracoval na interní komunikaci, PR
6. Uveďte konkrétní případy Vašich aktivit v této oblasti
7. Je top management v postupu jednotný?
8. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace?  
Jakým způsobem
9. Uvažoval jste o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?
10. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažujete o externím specialistovi?



## **PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY K ROZHOVORŮM PRO STŘEDNÍ MANAGEMENT**

1. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?
2. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?
3. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?
4. Jak reaguje top management na námitky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?
5. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?
6. Jste vyzýván k návrhům na změny ve fungování firmy?
7. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?
8. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?
9. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?
10. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?
11. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?
12. Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?

## **PŘÍLOHA P V: OTÁZKY K ROZHOVORŮM PRO OSTATNÍ PRACOVNÍKY**

1. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?
2. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně? Vyhýbáte se této komunikaci?
3. Je zaveden systém zpětné vazby? Jakými prostředky?
4. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?
5. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?
6. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?
7. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?
8. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?
9. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.
10. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.
11. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?
12. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?

## PŘÍLOHA P VI: PŘEPIS ROZOVORU S TOP MANAGEREM – TM 1

### A) Společné otázky:

1. **Pozice ve firmě**  
*Obchodní ředitel.*
2. **Jak dlouho zde pracujete?**  
*Patnáct let.*
3. **Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**  
*Ano cítím.*
4. **Cítíte otevřené komunikační klima?**  
*Ano.*
5. **Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**  
*Nastavit struktury a komunikační systémy plus je samozřejmě dotovat vlastním časem, úsilím a energií*
6. **Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**  
*Zvýšit prostupnost a tok informací*
7. **Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**  
*Ano je.*
8. **Jsou vztahy ve firmě formální?**  
*Vztahy jsou formální v rámci oblasti nadřízenosti a podřízenosti, jinak jsou vztahy spíše neformální.*
9. **Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**  
*Nedostatek času managementu a jistě i nejasné komunikační vazby.*
10. **Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**  
*Ne.*
11. **Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**  
*Různými formami, v závislosti na typu úkolu...*
12. **Pocít'ujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**  
*Necítím.*
13. **Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**  
*Ne.*
14. **Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**  
*Různé, je to individuální.*
15. **Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?**  
*Celá firma, jako taková nikoli.*
16. **Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**  
*Systémově ne.*
17. **Jste dostatečně spokojen – seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**  
*Ano jsem.*
18. **Jste spokojen s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**  
*Ano.*
19. **Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**  
*Ano.*
20. **Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**  
*Ano*
21. **Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Ano.*
22. **Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*Ano, od managementu firmy.*
23. **Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ano.*

**B) Otázky pro vrcholové manažery:**

**26. Je nově přichozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Ano.*

**27. Jste ochoten připustit, že interní komunikace nefunguje efektivně?**

*Ano jsem.*

**28. Cítíte zodpovědnost za interní komunikaci v rádiu?**

*Ano.*

**29. Máte nějaké řešení k zefektivnění vnitřní komunikace? Jaké?**

*Ano. Zavádíme nové komunikační kanály, mám na mysli sociální síť.*

**30. Jakým způsobem jste doposud pracoval na interní komunikaci, PR?**

*Systematicky v rámci svých podřízených a jinak v rámci svých časových možností.*

**31. Uveďte konkrétní případy Vašich aktivit v této oblasti**

*Mailová komunikace, informace v Mywacu(interní systém) posun informací v rámci porad se šéfy jednotlivých poboček a s vrcholovým vedením, tzn. s výkonným, programovým a promotion ředitelem, každý týden si skajpujeme a komunikujeme se šéfy poboček.*

**32. Je top management v postupu jednotný?**

*Není.*

**33. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem**

*Ne.*

**34. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Ano uvažoval.*

**35. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*Ano.*

## PŘÍLOHA P VII: PŘEPIS ROZOVORU S TOP MANAGEREM – TM 2

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Výkonný ředitel.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Dvanáct let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Z mé strany ano, na všech úrovních však nikoli.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Najít a nastavit vhodné komunikační kanály, nastavit systém komunikace, který zajistí přenos validních a aktuálních informací a současně zabrání jejich blokování z nejrůznějších „egoistických“ důvodů*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Hlavně komunikaci a její kanály vhodně nastavit a dohlížet na dodržování všemi zainteresovanými osobami.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Myslím si, že ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Domnívám se, že u nás ve firmě vztahy příliš formální nejsou. Samozřejmě v konfliktních situacích je určitá míra formálního přístupu nutná.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Donedávna zejména absence komunikační koncepce, v současné době zatím nedotažení nastavení komunikace*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*V současné době ne.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Verbálně nebo za prostřednictvím outlooku...*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Pociťuji bariéry (u některých kolegů) v přenosu informací z úrovně TOP managementu na nižší úrovně*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Ve většině případů určitý způsob mediace.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?**

*Externí komunikace je dána marketingovým plánem, interní komunikace strategii nemá.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano, probíhá formou hodnotící porady, případně dialogu face to face.*

**17. Jste dostatečně spokojen – seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ano jsem.*

**18. Jste spokojen s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Ano.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ano.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Ano, informace získávám z vlastních analýz, případně od jednatele společnosti*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ve většině případů ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano znám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Pouze částečně, personalistika, jako taková, by si zasloužila větší prostor.*

**B) Otázky pro vrcholové manažery:**

**26. Je nově přichozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Ne zcela. Lidé se slabší adaptabilitou mohou mít problém.*

**27. Jste ochoten připustit, že interní komunikace nefunguje efektivně?**

*Ano.*

**28. Cítíte zodpovědnost za interní komunikaci v rádiu?**

*Ano.*

**29. Máte nějaké řešení k zefektivnění vnitřní komunikace? Jaké?**

*Ano. Je potřeba zejména dořešit nastavení komunikačního kanálu, který bude pro lidi ve firmě atraktivní a nebudou komunikaci jeho prostřednictvím vnímat jako práci navíc. Následně bude důležité dbát na pravidelnost a efektivitu komunikace*

**30. Jakým způsobem jste doposud pracoval na interní komunikaci, PR?**

*Pouze nárazově v případě významných událostí*

**31. Uveďte konkrétní případy Vašich aktivit v této oblasti**

*Megakonzert, Rock na grilu, PF, výsledky průzkumů poslechovosti, digitální licence...*

**32. Je top management v postupu jednotný?**

*Ano.*

**33. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem**

*Ne.*

**34. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Ano uvažoval, zejména pro externí komunikaci.*

**35. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*Ne. Externí specialista se hůř řídí, chci kmenového PR manažera.*

## PŘÍLOHA P VIII: PŘEPIS ROZOVORU S TOP MANAGEREM – TM 3

### A) Společné otázky:

1. **Pozice ve firmě**  
*Programový ředitel.*
2. **Jak dlouho zde pracujete?**  
*Na dané pozici šest let.*
3. **Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**  
*Ano.*
4. **Cítíte otevřené komunikační klima?**  
*Ano.*
5. **Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**  
*Nastavit jednotný komunikační systém.*
6. **Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**  
*Formu, pravidelnost a systém.*
7. **Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**  
*Myslím, že ano.*
8. **Jsou vztahy ve firmě formální?**  
*Domnívám se, že spíše ne.*
9. **Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**  
*Neexistence člověka, který by se komunikaci intenzivně věnoval.*
10. **Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**  
*Ne.*
11. **Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**  
*Na poradách, výročních setkáních. Většinou ústně.*
12. **Pocitujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**  
*Spíše ne.*
13. **Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**  
*Ne.*
14. **Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**  
*Metoda jejich oddalování.*
15. **Má firma definovanou strategii komunikace? Jak?**  
*Nevím o tom.*
16. **Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**  
*Ne.*
17. **Jste dostatečně spokojen – seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**  
*Nejsem.*
18. **Jste spokojen s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**  
*Částečně ano.*
19. **Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**  
*Částečně.*
20. **Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**  
*Ano.*
21. **Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Ano.*
22. **Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*Ano, informace získávám od vedení a externích zdrojů, mám na mysli průzkumy poslechovosti.*
23. **Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Částečně.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ne.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ne.*

**B) Otázky pro vrcholové manažery:**

**26. Je nově přichozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Řekl bych, že spíše ano.*

**27. Jste ochoten připustit, že interní komunikace nefunguje efektivně?**

*Ano.*

**28. Cítíte zodpovědnost za interní komunikaci v rádiu?**

*Ano.*

**29. Máte nějaké řešení k zefektivnění vnitřní komunikace? Jaké?**

*Sjednotit komunikační systém*

**30. Jakým způsobem jste doposud pracoval na interní komunikaci, PR?**

*Většinou pro své vlastní oddělení online, pomocí mailů a na poradách.*

**31. Uveďte konkrétní případy Vašich aktivit v této oblasti**

*Online dokumenty s pravidly, porady, mailová komunikace.*

**32. Je top management v postupu jednotný?**

*Ne vždy a ve všech případech.*

**33. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem**

*Ne.*

**34. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Ano uvažoval. Měl by ovládat výbornou znalost jazyka, měl by mít komunikační schopnosti, ovládat znalost práce s novými médii, sociálními sítěmi a měl by znát lidi v oboru.*

**35. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*Ne.*



## PŘÍLOHA P VIII: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 1

### A) Společné otázky:

1. **Pozice ve firmě**  
*Šéf pobočky.*
2. **Jak dlouho zde pracujete?**  
*Pět let.*
3. **Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**  
*Ano.*
4. **Cítíte otevřené komunikační klima?**  
*Ne necítím.*
5. **Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**  
*Naučit se rozlišovat co je porada, brainstorming, teambuilding a hodnotící pohovor.*
6. **Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**  
*Naučit se rozlišovat co je porada, brainstorming, teambuilding a hodnotící pohovor.*
7. **Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**  
*Jak kde.*
8. **Jsou vztahy ve firmě formální?**  
*Jak kde.*
9. **Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**  
*Ryba smrdí od hlavy.*
10. **Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**  
*Ne.*
11. **Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**  
*Pomocí interního elektronického systému.*
12. **Pocítujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**  
*Ano pocítuji.*
13. **Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**  
*Ne.*
14. **Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**  
*Slepá víra, že se člověk změní.*
15. **Má firma definovanou strategii komunikace?**  
*Nemá.*
16. **Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**  
*Já - můj nadřízený ne. Já - moji podřízení ano a to formou hodnotících pohovorů. Já a moji kolegové šéfové poboček ne.*
17. **Jste dostatečně spokojen – seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**  
*Ne.*
18. **Jste spokojen s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**  
*Ne.*
19. **Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**  
*Ano mám.*
20. **Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**  
*Ano*
21. **Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Ne nevím.*
22. **Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Pokud je úspěchem či neúspěchem pouze roční součet obrátů, tak informován jsem a to od obchodního ředitele pravidelně již popáté od roku 2009. A pokud by úspěchem či neúspěchem mohl být třeba vývoj informačního systému a odstraňování vad, personální obsazení na centrále či jiných pobočkách, vývoj v oblasti IT, pokroky ve vymáhání předaných pohledávek, nákladovost jednotlivých našich činností atakdále atakdále atakdále... tak jsem asi něco přeslechl nebo mi zapomněli zavolat (hořký smích)*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ne*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Řekl bych tak napůl.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Taky tak napůl.*

#### **B) Otázky pro střední manažery:**

**26. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ne.*

**27. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**

*Mým cílem je, abych si vydělal, potažmo pobočka vydělala co nejvíc.*

**28. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**

*Telepaticky.*

**29. Jak reaguje top management na námítky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**

*Částečně ano.*

**30. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**

*Nastavením pravidel, které všichni dodržují. Ale všichni!!!*

**31. Jste vyzván k návrhům na změny ve fungování firmy?**

*Ne.*

**32. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Pouze provizemi.*

**33. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**

*Tady se obávám odpovědět.*

**34. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**

*Naprostou absencí profesionality.*

**Konkrétně?**

*Řeči se nemění v činy.*

**35. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**

*Přijatelné jsou schůzka, telefon, skype, případně. Email, pokud pisatel není idiot a ví na co ho použít a na co ne. Úplně nanic (pozn. autora - původní výraz je nepublikovatelný) je twitter, facebook, i pomůcky v interním elektronickém systému.*

**36. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ne.*

**37. Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Na mé pobočce ano.*

**38. Je top management v postupu jednotný?**

*Obávám se odpovědět*

**39. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**

*Taktéž se obávám se odpovědět.*

**40. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Ano uvažoval.*

**41. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*To je úplně jedno, jestli je interní nebo externí.*

## PŘÍLOHA P IX: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 2

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Šéf prodeje.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*8 měsíců.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano. Velmi intenzívně.*

**Jak moc to je?**

*Tak intenzívně, že to chci změnit, protože nám to brání v dobré práci.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Je nutné změnit myšlení top manažerů a začít se chovat jako velká firma, protože x let se chováme jako malá firmička. Řeší se jen požáry, ale že by si někdo sedl a strukturovaně to řešil a nastavil systém tak to ne.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Důsledně vyžadovat komunikaci.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Je to individuální, o jednotlivých lidech, většinou se ale setkávám s neformálními vztahy.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Hlavní blok je u mého nadřízeného, obchodního ředitele.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Není. Informace nahoru posílám jen, protože musím a nic od toho nečekám nebo spíš se nic neděje. Komunikace středního managementu směrem dolů, tam je výsledek vysledovatelný, takže je v zájmu středního manažera, aby fungovala komunikace.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Rutinním, případně žádným.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*U mě v týmu bariéry necítím, směrem nahoru necítím snad přímo bariéry, ale spíš tu nefunkčnost toho nastavení. Nemám pocit plynulého toku informací. Ne, že by někdo cíleně stavěl barikády, možná nějací jednotlivci, ale ta nefunkčnost, tady je.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Neexistuje žádné firemní pevné nastavení, řeší si to člověk od člověka, tak jak uzná za vhodné.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Ne nebo o tom aspoň nevím.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Funguje komunikace já – můj podřízený, to si nastavuju sama.*

**Jak to přesně vypadá?**

*Mají roční, měsíční a s některými řeším i týdenní plány a cíle. Takže hodnocení funguje podle termínování. Hodnocení směrem nahoru podle mě nefunguje v obou směrech. Hodnocení napříč mezi středním managementem také nefunguje a nevím, jestli by mělo, protože my se navzájem neúkolujeme.*

**Komunikace by mezi vámi ale asi téct měla, ne?**

*Komunikace ano, ale nefunguje, hodnocení ne. V komunikaci se to lepší, ale není to na svém maximu a znova je to člověk od člověka, není nic pevně stanoveno.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ne.*

**Proč?**

*Protože není systém.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*To je zase spojeno s ne dobře nastaveným tokem informací a komunikace.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Se mnou asi ano, a když mám pocit, že ne, tak si to jdu zjistit.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Já mám ten pocit.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ne.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Nejsou dostačující a neuspokojují mě, pokud je dostávám, tak jednotlivých šéfů oblastí, případně od svého šéfa nebo případně od výkonného ředitele.*

**Informují Vás pravidelně sami, nebo si to musíte vyřvat?**

*Ne, je to na náhodě, když se zeptám co se děje, odpověď dostanu, ale nesystémově.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Teď už ano, ale znám strukturu jen tam, kde existuje, a jsou místa, kde struktura neexistuje.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ne, není v tom systém a myslím si, že se nad tím ještě nikdo nezamýšlel.*

## **B) Otázky pro střední manažery:**

**26. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**

*Momentálně je můj cíl nastavit si komunikaci ode mě směrem dolů a zajistit, aby mi ho nikdo nenarušil z venku, aby mi nenarušila ta nefunkčnost okolního prostředí, ten můj nastavený.*

**A jaký je tedy cíl?**

*Z dlouhodobého hlediska, aby byla nastavena funkčnost všemi směry, tedy napříč celou firmou.*

**27. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**

*Nahodile, musím si po tom jít a chtít.*

**28. Jak reaguje top management na námitky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**

*Jak který, pokud jsem dostatečně vytrvalá, tak reaguje, ale nesystematicky.*

**29. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**

*Vytrvalostí a nastavením systému.*

**30. Jste vyzýván k návrhům na změny ve fungování firmy?**

*Ano.*

**31. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Ano, a pokud ne, šla bych si po tom, aby ano. Ale systematickost v otázce motivace výrazně pokulhává.*

**32. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**

*Schopnosti ano, motivace, aby je správně používali, není.*

**33. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**

*Na managementu a od něj zavedeného systému, ale ne si to jenom říct a dát návod, ale zavést, realizovat a zkontrolovat.*

**34. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**

*Pro mě je prioritní, aby každý na té své úrovni věděl, co má dělat a s kým má komunikovat, čili priorita pro mě momentálně není jakými prostředky, ale s kým, jasně nastavený systém a přesné nastavení pravomocí a zodpovědnosti, z toho potom vyplynou komunikační cesty.*

**Rozumím. A které byste chtěla, aby byly prioritní, které jsou Vám srdci nejbliž?**

*Interní komunikace je pro mě do budoucna klíčová v tom, aby lidé věděli, kam patří a že je firma zastřešuje a určité i jakými prostředky, myslím, že dobré řešení je plánovaný společný facebookový profil, kde by se mohly shrnovat informace ze všech oddělení, abychom se prolínali navzájem, aby program věděl, co se podařilo v obchodu a naopak.*

**35. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**  
*Většinou ne.*

**36. Je nově přichozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**  
*Je tady prostor pro zlepšení.*

**37. Je top management v postupu jednotný?**  
*Ne.*

**38. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**  
*Ne.*

**39. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Pořád narážíme na to, že nefunguje žádný systém, pokud bude nastavený systém a součástí něho bude tato pozice, proč ne PR manažer. Takže zásadní je nastavení systému velké firmy, protože se ve spoustě oblastí chováme jako malá firma, byť jsme velká firma, ten přerod podle mě nenastal.*

**40. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**  
*Ano.*

## PŘÍLOHA P X: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 3

### A) Společné otázky:

1. **Pozice ve firmě**  
*Programový ředitel.*
2. **Jak dlouho zde pracujete?**  
*Necelé tři roky.*
3. **Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**  
*Ano.*
4. **Cítíte otevřené komunikační klima?**  
*Celkem ano.*
5. **Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**  
*Pravidelné, byť třeba stručné porady.*
6. **Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**  
*Nevím o ničem.*
7. **Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**  
*Celkem ani ne.*
8. **Jsou vztahy ve firmě formální? Proč?**  
*Ano někdy ano. Kvůli vytiženosti všech.*
9. **Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**  
*To nevím.*
10. **Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**  
*Ano funguje.*
11. **Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**  
*Většinou mailovou komunikací a ústně.*
12. **Pocítujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**  
*Ne.*
13. **Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**  
*Myslím, že celkem ano.*
14. **Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**  
*Zatím většinou formou ústní domluvy.*
15. **Má firma definovanou strategii komunikace?**  
*Nevím o tom.*
16. **Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**  
*Občas tedy nepravidelně to probíhá všemi směry na poradách.*
17. **Jste dostatečně spokojen – seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**  
*Myslím si, že ano.*
18. **Jste spokojen s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**  
*Celkem ano.*
19. **Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**  
*Celkem ano.*
20. **Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**  
*Mandlím si, že celkem ano.*
21. **Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Ne nevím.*
22. **Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*Ano, od svého nadřízeného, výkonného ředitele.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Zatím dle mých potřeb, ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Znám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Celkem ano.*

**B) Otázky pro střední manažery:**

**26. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*V mnoha případech ne.*

**27. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**

*Mým cílem je, zajistit dostatečně kvalitní přenos informací, důležitých pro plánovaný chod kolektivu a plnění stanovených cílů. Snažit se najít s lidmi v kolektivu společnou řeč a respekt v rámci firemní komunikace. Pak bude plnění stanovených cílů a úkolů snáze splnitelné.*

**28. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**

*Většinou se tak děje při osobním jednání s „postiženou“ stranou.*

**29. Jak reaguje top management na námitky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**

*Někdy mám pocit, že dochází k alibismu „ono se to nějak udělá samo,“ ale většinou se k nějakému řešení v konečném důsledku dopracujeme.*

**30. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**

*Snad i postojem vedení, které by si mělo najít víc času na připomínání stanovených cílů a upevňování pocitu soudrživosti s firmou.*

**31. Jste vyzván k návrhům na změny ve fungování firmy?**

*Ano jsem.*

**32. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Nemám ten pocit, spíše slyším pouze reakce na něco, co se vedení nelíbí, ale dobré věci jsou pochváleny jen velice výjimečně.*

**33. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**

*Ano.*

**34. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**

*V přehnaném přetěžování klíčových pozic, kdy nezbyvá čas na komunikaci.*

**35. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**

*Psaná i mluvená forma, krátká schůzka podle mě vydá kolikrát za víc než tisíc mailů.*

**36. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*

**37. Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Můj pocit je, že ano.*

**38. Je top management v postupu jednotný?**

*Ano je.*

**39. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**

*Nevím o takové zodpovědnosti, která by to jasně vymezovala.*

**40. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady?**

*Ano uvažoval.*

**41. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*Vlastní člověk je podle mě lepší, než snaživý cizinec.*

## PŘÍLOHA P XI: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 4

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Šéf prodeje.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Deset let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ne.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne necítím.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Hovořit o tom.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Zavést systém.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Možná ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Formální vztahy nevyhledávám.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Na všech stupních chybí synergie.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Snažíme se o to a řekl bych, že už je to trochu lepší.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Jednou za týden přes Skype.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Jak si to na pobočce udělám, takové to mám.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Moc efektivně ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Šuškanďa – tichá pošta.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Ano momentálně se pracuje na zlepšení.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**

*V úrovni já a nadřízený – ano, formou komunikace přes Skype. Mezi mnou a podřízenými ano a to formou porad a osobních pohovorů.*

**17. Jste dostatečně spokojeni - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Musím říct, že moc ne.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Nejsem.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ne.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano, ale dodávám, že jak pro koho.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*V rámci obchodu ano, v rámci celého mediálního domu však nikoliv.*



**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano znám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Nejsm.*

**B) Otázky pro střední manažery:**

**26. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Úplně ne.*

**27. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**

*Nesleduji žádný cíl, je to úplně o něčem jiném.*

**O čem?**

*To si nechám s dovolením pro sebe.*

**28. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**

*Nijak, nejsem informován.*

**29. Jak reaguje top management na námitky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**

*Ano komunikuje.*

**30. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**

*Vlastními silami.*

**31. Jste vyzýván k návrhům na změny ve fungování firmy?**

*Ne.*

**32. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Ne.*

**33. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**

*Snad ano (smích).*

**34. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**

*V lidském faktoru.*

**35. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**

*Osobní setkání, telefon, e-mail, Skype.*

**36. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ne.*

**37. Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**

*Není.*

**38. Je top management v postupu jednotný?**

*Ne.*

**39. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**

*To nevím.*

**40. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*O tom jsem nikdy neuvažoval*

**41. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**

*Ne.*

## PŘÍLOHA P XII: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 5

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Šéf prodeje.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Devět let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne necítím, kromě naší pobočky, tam ano.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Vyzbrojit se trpělivostí a systematicky tlačit na vedení.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Důsledně vyžadovat komunikaci.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Je to individuální, o jednotlivých lidech, většinou se ale setkávám s neformálními vztahy.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Hlavní blok je u mého nadřízeného, obchodního ředitele.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*To není.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Pomocí vnitřního softwaru, e-mailem a jednou za týden přes Skype.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Nefunguje komunikace směrem od centrály k pobočkám, a když, tak zmateně, nesystematicky. V týmu ovlivňuji komunikaci já, cítím za ni odpovědnost a snažím se ji udržovat.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Ve většině případů osobní pohovory.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Omezeně ano. Pouze na bázi vnitřního softwaru, využitelného a využitého jen částečně.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy - podřízený, Vy a kolegové?**

*V úrovni já a nadřízený – ano, formou komunikace jednou za týden přes Skype. Mezi mnou a podřízenými ano a to formou pravidelných porad a brífinků, jednou za měsíc formou osobních pohovorů při řešení provizí a s kolegy šéfy okruhů ne, jen na nepravidelných společných poradách svolaných obchodním ředitelem a týmových setkáních.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Musím říct, že nijak valně. Co si nevygúglím sama, nemám.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Nejsem, informace se ke mně dostávají opožděně a dost nahodile.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ne úplně.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano je.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*V podstatě ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*V rámci průzkumů poslechovosti ano, standardně od obchodního ředitele. V jiných oblastech však méně.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**  
*Ano znám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**  
*Jen částečně.*

**B) Otázky pro střední manažery:**

**26. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Úplně ne.*

**27. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**  
*Stále a neúnavně tlačit na vedení a vyvolávat potřebu komunikace.*

**A jaký je tedy cíl?**

*Pokud se to někam posune, podporovat nový systém.*

**28. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**  
*Nijak, a když tak ústně a nahodile.*

**29. Jak reaguje top management na námitky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**  
*Námitky jakoby akceptuje a následně zamete pod koberec.*

**30. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**  
*Z pozice šéfa si nastavit a dodržovat systém a motivovat podřízené ke komunikaci.*

**31. Jste vyzýváni k návrhům na změny ve fungování firmy?**  
*Ne.*

**32. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**  
*Ne.*

**33. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**  
*Na nižší, než by měly nebo mohly být.*

**34. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**  
*Ve vedení firmy.*

**35. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**  
*Osobní setkání, telefon, e-mail, Skype.*

**36. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**  
*Ne. Není to potřeba pro moji práci.*

**37. Je nově příchozím pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**  
*Ano je.*

**38. Je top management v postupu jednotný?**  
*Nevím, nevidím do jejich systému.*

**39. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**  
*Domnívám se, že ne.*

**40. Uvažoval jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**

*Ano, jednoho jsem i doporučila, ale bohužel nemám absolutně žádný vliv na jeho řízení*

**41. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**  
*Ano.*

## PŘÍLOHA P XIII: PŘEPIS ROZOVORU S STŘEDNÍM MANAGEREM – SM 6

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Šéfredaktorka.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Asi pět let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Spíše ano, hlavně co se týče propojení redakčních záležitostí s ostatními odděleními.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne necítím, což je škoda a mohlo by se na tom zapracovat.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Dodržovat vnitřní hierarchii vedoucích pracovníků; vědět, za kým jít*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Být více otevření a aktivní.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*ano, záleží ale na odděleních a záleží také na charakteru člověka, zda je takovému vztahu nakloněný, či nikoli.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Ano, týká se to ale jen několika pozic.*

**Proč?**

*Vztahy jsou tu a tam neformální, a podle mě vedou k autoritě*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Celkové špatné nastavení vnitřního*

*prostředí firmy*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Ne.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Podle situace, nejčastěji asi mailem, ústně, případně telefonicky.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ano pociťuji.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Aktivní přístup k lidem. Delegování.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Myslím si, že firma bohužel strategii komunikace definovanou nemá.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano, máme. Zpětná vazba probíhá ve všech případech na základě společné porady, můžeme to označit za jakýsi brainstorming.*

**17. Jste dostatečně spokojena - seznámena s vnitřními dokumenty firmy?**

*S těmi, co potřebuji pro výkon své práce, ano.*

**18. Jste spokojena s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Spíše ano.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Jak kdy, záleží jak který vedoucí pracovníka.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Jsem skromná holka, ale v tomto případě musím říct - ano*

- 21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Teď už většinou vím. Takže víceméně ano.*
- 22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*Ano dostávám je od svého prvního přímého nadřízeného.*
- 23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Důležité informace ano, aktuální tu a tam.*
- 24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**  
*Strukturu firmy znám, jednotlivé pracovní týmy už tolik ne, například neznám strukturu obchodního oddělení.*
- 25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**  
*Ne, podle mě personální politika ve firmě vůbec není.*

**B) Otázky pro střední manažery:**

- 26. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**  
*Důležité informace ano, aktuální tu a tam*
- 27. Jaký je Váš cíl v oblasti vnitřní komunikace? Jaký cíl sledujete zlepšením či změnou v komunikaci?**  
*Mým cílem je, aby nedocházelo k dezinformacím, zbytečným komunikačním šumům, se všemi jednat na rovinu.*
- 28. Jak jste informováni o vzniku a řešení vzniklých problémů?**  
*Většinou ústně, někdy telefonicky a e-mailem.*
- 29. Jak reaguje top management na námítky, připomínky a návrhy? Je ochoten komunikovat?**  
*Ano, ochoten komunikovat je, námítky nebo připomínky a návrhy si vyslechne, ale stejně si v konečném důsledku prosadí svou.*
- 30. Jak je možné ovlivnit, změnit komunikační schopnosti pracovníků?**  
*Vysvětlit pracovníkům, že jednou z hlavních součástí úspěchů firmy je i propracovaná vnitřní komunikace. Pak nebude docházet ke zbytečným komunikačním šumům a pracovní prostředí bude příjemnější*
- 31. Jste vyzýván k návrhům na změny ve fungování firmy?**  
*Někdy ano.*
- 32. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**  
*Spíše ne.*
- 33. Jsou komunikační schopnosti/dovednosti vedoucích pracovníků na dostatečné úrovni?**  
*Většinou ano, samozřejmě to hodně záleží na jednotlivých vedoucích pracovnících.*
- 34. V čem spatřujete hlavní příčinu případného selhání vnitřní komunikace?**  
*Pracovníci se bojí nebo se nechtějí podílet o informace, aby náhodou neřekli něco, co nemají*
- 35. Jaké komunikační prostředky jsou pro vás přijatelné a naopak?**  
*Jsem otevřen všem komunikačním prostředkům, upřednostňuji ale komunikace mailem, kdy je všechno černé na bílém.*
- 36. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**  
*Pokud se týká programové části, tak ano... V dalších odděleních ne...Je nově příchozím*
- 37. pracovníkům věnována péče a mají dostatečný prostor pro adaptaci?**  
*Myslím, že je.*
- 38. Je top management v postupu jednotný?**  
*Navenek se postup zdá jednotný, což je v pořádku, vnitřní boje ale tu a tam samozřejmě jsou*
- 39. Zodpovídá některý z vrcholových manažerů osobně za chod interní komunikace? Jakým způsobem?**  
*Domnívám se, že ne.*
- 40. Uvažovala jste někdy o vytvoření pozice PR manažera, jaké by měl mít předpoklady, vzdělání, zkušenosti?**  
*Ano uvažovala. Měl by ovládat znalost médií, výborný psaný i mluvený projev a měl by mít aktivní přístup k získávání informací.*
- 41. Pokud ne pozice interního PR manažera, uvažoval byste o externím specialistovi?**  
*Ano.*

## PŘÍLOHA P XIV: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 1

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Obchodník - senior consultant*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Čtyři roky.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Cítím spoluodpovědnost*

**V čem?**

*Jsmo v jednom týmu, nicméně odpovědnost za vnitřní komunikaci, která se dostane ke mně, od jednotlivých oddělení a vedení, ovlivňuji já osobně zatím stále dost těžko*

**Čím si myslíte, že to je?**

*Na vině je špatně nastavený systém komunikace celkově.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Jak kdy a jak v čem.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Začít by se podle mě mělo jako první v tom, aby se mezi sebou více propojovali jednotlivé oddělení. Ted' je to tak, že přesto, že jsme všichni na jednom místě, jakože v jedné budově, tak jsme prakticky navzájem separováni a není prakticky žádná příležitost, jak se dozvědět na čem kdo dělá, co se chystá. Podle mě je to důležité hlavně pro to, abychom ze sebe navzájem načerpali „nadšení“ pro danou věc. Hned po tom by se měl zavést a nastavit systém komunikace napříč celou společností.*

**Konkrétně?**

*Intranet, informační tabule kde bude hned patrné na čem, kdo a jak pracuje, co je potřeba a jak toho kdo může využít pro sebe a svoji práci dál*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Hlavně rychlost zpracování informací a jejich úplné předání ke všem, kterých se to týká a také v kostce stručné informace i těm, kterých se to zdánlivě vůbec netýká.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*To je případ od případu (smích)*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Nemyslím si, že by byli nějak extrémně formální.*

**Proč?**

*Tak jak to já cítím tak jsou vztahy přirozeně formální a mnohdy spíše přátelské.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Nastavený systém jako takový.*

**Jak tomu mám rozumět?**

*Myslím, že jde tak nějak o celkovou nezavedenou formu systematických postupů jak a komu informace dál předat.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Věřím, že v otázkách důležitých věcí ano.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Převážně osobně, případně asi pak ještě nejvíce e-mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Jestli někde nějaké jsou, tak bude pravděpodobně příčina hlavně v nedostatku času.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Myslím, že by mohla fungovat určitě ještě lépe.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Nevím, snad osobní pohovory?*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Jde o otázku strategie vnitřní komunikace? Nebo spíše strategii komunikace navenek?*

**Oboje.**

*Bez strategie by to šlo jen těžko. Nebo spíš by šlo vlastně o zmatenou komunikaci s nekontrolovatelným efektem. Konkrétní podobu strategie znají kompetentní osoby na vedoucích místech.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano mám*

**Jakou formou to probíhá?**

*Probíhá to převážně osobními pohovory.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Popravdě ani moc ne. Myslím, že by si většina zasloužila aktualizovat.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Myslím si, že spíše ano.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Věřím, že ano (smích)*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Věřím, že ano. (smích)*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Za ty čtyři roky co tady jsem, tak už ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Tak je to těžko říct. Asi bychom o úspěších firmy mohli být informováni více.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ty, které se týkají přímo mě tak určitě ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Jak v kterých odděleních. V obchodním ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Upřímně ve srovnání s jinými společnostmi benefity asi moc nepociťuji*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Na to už jsem domnívám se odpověděl výše.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Vždy záleží čeho přesně se komunikace má týkat. Kdybych ji ale vnímal nějak zásadně negativně ve směru ke mně, tak bych s těmi lidmi dál nemohl nepracovat.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Zpětné vazby na co konkrétně?*

**Řekněme tedy konkrétně na Vás jakými prostředky?**

*Pokud jde o zpětnou vazbu na mé výkony tak ta nejlepší zpětná vazba je pro mě vyplacena provize za odvedenou práci.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Vedením se myslí můj přímý nadřízený nebo vedení na pozici výkonného ředitele a majitele?*

**Myslím top management.**

*Z informací které se dostanou ke mně, si myslím, že jsou v komunikaci jednotní.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*To snad ani úplně nejde ne?*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Se šikanou se určitě neseťkávám a diskriminaci jsem taky zatím žádnou nepocítil.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Nijak extrémně.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Nic takového jsem nezaznamenal.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Jak kdy a jak v čem. Nicméně motivace je něco na co hodně slyším a zastávám názor, že motivace by měla rozhodně být! Nicméně taková, aby to bylo opravdu motivující a ne jen takové, aby se neřeklo...*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Seznámí mě můj přímý nadřízený s mým přímým kolegou o ostatních lidech a jejich zařazení se dovidám za až pochodu.*



## PŘÍLOHA P XV: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 2

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Key account manager.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Patnáct let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Cítím.*

**V čem?**

*Cítím, že se tak jako mnozí ostatní zaškatulkovávám a informace které dostávám, neposouvám dalším směrem a naopak, to, co vyjde ze mě, nedorazí tam, kam by mělo, tzn., nedochází k větší týmové sebranosti.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Chybí systém sdílení informací pro všechny oddělení, tzn. místo kde můžu najít informace, aniž bych kohokoliv musel obtěžovat. Myslím tím kalendáře akcí.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Nepřicházejí informace, které by měly ve správnou dobu přijít, od top managementu.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*To ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Snad částečně ve vztahu nadřízený - podřízený*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Pokusů o nastavení systému proběhlo asi deset, bez systému komunikace to jde, tak není potřeba, není motivace to dělat. Mluví se o tom, že by to bylo fajn, ale nejsou lidi, nejsou peníze, že by se na to vzal člověk, to už vůbec ne, dubluje se to prací šéfů jednotlivých divizí, nějakým systémem, který nějak funguje, myslím si, že je to jenom o neochotě to změnit a není to priorita, tedy není nezbytně nutné, abychom to dělali a platili.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*No ano i ne. Když si potřebuju něco zjistit, třeba na promu, tak ty informace dostanu. Faktem je, že já sám je málokdy posunuju dál nebo spíše je neposunuju.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Osobně, ale není v tom periodicita, prostě jednou za čas za nějaké období vyhodnocení míry úspěšnosti.*

**Jak často?**

*To nemá žádnou pravidelnou frekvenci, sice se potkáváme, ale ne kvůli tomu. Z pohledu mé pozice nepotřebuju, ani nemám kouče. Mám velkou míru svobody*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Dalo by se říct, že vlastně ano. Nejvyšší vedení vysílá bariéry k lidem odspoda. Lidé ve firmě cítí rostoucí tlak konkurence, uzavírají se a tím vznikají psychologické bariéry a ne úplně dobrá atmosféra na pracovišti. Když nemá pozitivní energii ten nadřízený, tak ji může těžko předat podřízeným.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne, řekl bych, že je tak na 25%.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Jak kdy. Třeba na výjezdni poradě to bylo ručně stručně (smích). Konflikty se řeší emocionálně a ne-systémově.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Té vnitřní? Nemá. Aspoň jsem nikdy o žádné neslyšel*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Se svými kolegy je pravidelné a téměř každodenní a nikoho si do toho moc nepouštíme, se svým nadřízeným je nepravidelná a podřízené nemám.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Co se týká dokumentů o mých podmínkách, tak ano. Jestli máme nějaké dokumenty ohledně vnitřní komunikace nevím, neznám. U klientů se běžně setkávám s morálním kodexem, který je ve firmě vyvěšený, u nás o tom nevím.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Řekla bych, že informace, které se nás týkají, nám bývají sdělovány na poradách a výjezdních poradách. Důležitých záležitostí je ale jistě mnohem více a ne o všech jsme informováni a určitě ne všechny potřebujeme ke své práci vědět. Myslím si, že co důležité pro nás, to se dozvídáme.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ano. Co se týká strategických rozhodnutí, tak ano.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano to vím. Co se týká toho, že se tady čas od času objeví někdo nový, o kom nevím jaké má kompetence a nikdo mi k tomu nepodá žádné informace, tak vlastně můžu říct, že firma jasně stanovené kompetence nemá. Takže můžu říct, že na první pohled ty základní informace mám, ale při hlubším pohledu vlastně tápu.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Myslím si, že by se mělo mluvit více o úspěších a méně o neúspěších.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Na to už jsem v podstatě odpověděl, strategické ano, co potřebuju si zjistím, aktuální moc ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano co se týká obchodního oddělení na své pobočce znám, ostatní pobočky až tak ne.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Upřímně k systému školení: byly doby, kdy jsem spokojený byl, za poslední 5 let to jde dolů. Z hlediska zaměstnanecké politiky - nemůžu si stěžovat, ale nemůžu být ani nadšený, protože za nadstandardní výsledky, řekl bych, jsme dostali standardní odměnu. Paušálně a plošně bych řekl, že to nefunguje*

#### **B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Zásadně a rychle může začít u sebe a najít si člověka profesionála. Druhá cesta je vrátit se ke kořenům, aby začaly fungovat takové ty komunikační toky, co dříve fungovaly. Je to o nastavení systému.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*S tím nemám problém.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Já dostávám zpětnou vazbu a dávám zpětnou vazbu. Jsem si vědom sám u sebe nešvarů, že některé informace posouvám pozdě. Systém existuje, ale to jak funguje, je v rukách těch lidí, co ho používají, protože i outlook může fungovat velmi dobře jako systém zpětné vazby.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Ano nepamatuju si, že by nebylo.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*Někdy se setkávám ne se spravedlivým systémem jednání a hodnocení.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Myslím, že ano.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**  
*Ne, nevím o tom.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne, osobně ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Asi jo. Může to být samozřejmě vždycky lepší*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ne.*

## PŘÍLOHA P XVI: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 3

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Mediální konzultant.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Šest let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano cítím.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Bohužel ne.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Líbili by se mi například pravidelné anonymní dotazníky nebo rozhovory tohoto typu.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Podstatně zlepšit komunikaci mezi sekcemi obchod – promo – program.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Myslím si, že ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Ano.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Rozhodně vrcholový management.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Určitě zajištěna je, nefunguje ale optimálně.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Informace předávám osobně na poradách, někdy telefonicky a e-mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ano.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Konflikty se řeší pomocí rozhovorů s nadřazeným.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Ano ve firmě komunikujeme přes šéfy prodeje na pobočkách směrem k vrcholovému managementu.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano pravidelně jedenkrát za týden na společných poradách.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ano to jsem.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Částečně ano, zbytek se dozvídám na digizone.cz (smích)*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Nejsem o tom přesvědčen na sto procent, když nad tím přemýšlím, tak maximálně na sedmdesát.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Tady odpovím stejně jako u předešlé otázky, tak na sedmdesát procent.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Až na malé výjimky, ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Ano, veškeré informace dostávám od svého šéfa prodeje na pobočce.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Jsem.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Myslím, že dobrá metoda, jak zjistit co nefunguje nebo jak co funguje, je forma anonymních dotazníků.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Vnímám ji spíše neutrálně. Nevyhýbám se jí, ale na druhou stranu ji nevyhledávám.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Zpětnou vazbu dostávám i dávám na poradách, v poslední době se zpřísnila kontrola nebo spíš vnímám jen samou kontrolu v systému - zápisů, zavedení kalendářů a tak.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Ano je.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*To není.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Někdy ano, ale dokážu tyto náznaky pinknout na druhou stranu.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne, беру své nadřízené spíše jako partnery a jak jsem už říkal, případné pokusy dokážu pinknout na druhou stranu.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Podle mě přiměřeně ano.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*

## PŘÍLOHA P XVII: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 4

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Senior consultant.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Devátý rok.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Určitě ano.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Komunikační klima je v různých částech a odděleních radia různé. Dost kontraproduktivní je, že není otevřeno ze strany vrcholových manažerů.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Nastavit konečně jakýkoliv systém vnitřní komunikace, a protože ryba smrdí od hlavy, tak je zcela zásadní, aby k tomu byla vůle top manažerů včetně vyvození vlastní zodpovědnosti a nastavení nejen komunikačních, ale i kontrolních systémů.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Uvědomit si, že nastavení efektivní vnitřní komunikace a systému vnitřního PR jednoznačně zlepší výkon celé firmy.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*To určitě ano, zvláště na akcích mimo budovu rádia.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*To je individuální, někteří manažeři mají neformální vztahy s podřízenými kvůli dodržování hierarchie a udržení si odstupů od podřízených. Kolegové na stejné úrovni si na to moc nehrají.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Neexistuje systém. Není systém, není zodpovědnost, není štábní kultura. Bohužel vrcholovým manažerům to tak vyhovuje, taková jakoby domácí firma. Moderní trendy jsme zaspali, když budu vstřícný o pět, ale reálně o deset let.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Tady jsem hodně skeptický a zase ryba smrdí od hlavy. Dokud k tomu nebude nahoře vůle, můžeme stále jen doufat.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Osobně, e-mailem, esemeskou nebo telefonicky.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ten systém nesystém, co je a není nastaven nebo spíš samovolně vznikl ve firmě, moc nedovoluje komunikovat s nikým jiným než se svým přímým nadřízeným. Já vzhledem ke své pozici a délce působení ve firmě si cestu najít umím, navíc moje přímá nadřízená velmi slušně spolupracuje, takže bariéry jsou směrem k centrále a nahoru, v týmu a na pobočkách je to většinou v pořádku a téměř bez bariér.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Když si to člověk s ostatními individuálně nastaví, tak ano. Systém ovšem neexistuje, což firmu dost zásadně brzdí a zpomaluje progres a vývoj směrem k moderním trendům.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Bohužel vzhledem k neexistenci systému interní komunikace, se až hasí požáry, ve většině případů na poslední chvíli, při menším požáru osobním pohovorem, případně konfrontací, bohužel znám případy, kdy bez varování dochází k direktivním manažerským zásahům s anti motivačním dopadem na okolí.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Nemá, centrálně bohužel ani náznak*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*V úrovni já a nadřízený – ano, formou porad, individuálních pohovorů, společných pracovních obědů, telefonátů, mailů. Mezi mnou a kolegy jsou to taky společné porady, brífinky, teambuildingy.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Myslím, že svým osobním přičiněním ano, protože jsem po nich pátral a vyžadoval je. V principu to ale v rádiu není pravidlem a v této oblasti nám vedení dost dluží.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Řekl bych, že na pobočkové úrovni je to v pořádku. Dost kontraproduktivní je, že některé informace dodám svoji nadřízené já sám, v rámci svých informačních kanálů a díky své vlastní iniciativě.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Nejsem si s tím sto procentně jistý.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano je.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano to vím, většinou se obracím na svoji přímou nadřízenou šéfovou prodejce, pokud to nefunguje, poradím si sám.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Myslím si, že částečně, ve větší míře nás informuje přímý nadřízený, ale ani on neví vše a tuším, že některé věci se nedozvíme nikdy a uměle se tutlají.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ty, které jsou pro nás důležité, tak ano, smutné je, že cca v 50% pozdě a neúplně.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano znám, i když některé týmy, například z programu, ne zcela.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Akce a školení jsou super, stravenky nepovažuji za životně důležité, daleko zásadnější je, že stejně jako není nastaven interní systém komunikace, rádio téměř nedělá personalistiku a to je neskutečný průser s dlouhodobým negativním účinkem.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Zavést konkrétní systém jak, co, proč, kdo a s kým, strategii, taktiku, PR, personalistiku, systém zodpovědnosti a kontroly. Hlavně si uvědomit důležitost vnitřní komunikace. Vzít si heslo: Komunikuj, jinak umřeš rychle za své.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Naprostě se nevyhýbám, ba naopak. I negativní věci je třeba vždy vykomunikovat. Paradoxní je, že někdy není s kým komunikovat, protože se tomu vyhýbá vedení.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Systém? Ani náhodou, je to vždy na jednotlivých okruhových šéfech. Bohužel ani tam ne vždy existuje vůle a prozření v tom, že zpětnou vazbu potřebují všichni, směrem nahoru i dolů a bez feedbacku se moc těžko pracuje a hlavně posunuje na vyšší levely.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano, jen je to v některých případech strašně těžkopádné.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Když jde do tuhého o průsery, tak jsou jak bratři v triku. Nicméně pokud nic nehoří, neví pravá ruka, co dělá levá, někdy to tuší, někdy neví vůbec a každý z top managementu si dělá na svém písčičku.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*To rozhodně není.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám a snažím se v tomto spolupracovat.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Šikany ne. Diskriminaci a nefér přístup jsem několikrát zažil, vždy se všem neměří stejným metrem.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skryté, rafinovaně a zákeřně.**

*Myslím, že ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne, osobně ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Momentálně ano, ale trvalo to mnoho let a změnu přímého nadřízeného. Jinak vždy samomotivace.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Jak kdy. Pokud se to týká lidí v týmu ano, pokud je to jiný tým, tak většinou ne, ale to je zase o tom, že bez interního systému, to nebude fungovat nikdy.*



## PŘÍLOHA P XVIII: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 5

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Marketingové oddělení. (pozn. autora promo oddělení).*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Dlouhé dva roky.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Určitě ano, každý člen organizace, i externí spolupracovník, je součástí interní komunikace, ovlivňuje ji, spoluvytváří, formuje vztahy, přenáší komuniké...*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Pokud nejsou konfliktní a sporné situace, tak ano, v případě problému nefunguje interní komunikace, jak by měla myslím tím, že místo přímého rychlého řešení se posílají maily v kopiích na vedení, dochází k vyhnívání, přenášeni odpovědnosti a tím k nedořešení do konce*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Jasná komunikační a kompetentní struktura a její dodržování, hlavně u stávajících členů organizace, kteří jsou zvyklí řešit si vše „po svém“, jak se to komu hodí.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Řešení problémů bez odkladů, rozhodčí pozice managementu*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano, otevřené prostředí a neformální struktura*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Převážně neformální, ale hranice a kompetence nadřízený – podřízený fungují.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Obecně, nesystém v komunikaci, není přesah mezi odděleními. Zespoda – apatie, zezhora – málo vedená interní komunikace napříč odděleními, málo informací je předáváno členům organizace. Už začínají probíhat transformační procesy vedoucí ke změně.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Ano, ale obecně neřízeně.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Face to face s nadřízeným v kanceláři, důležitější věci mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ne, ale je nejasná struktura a hierarchie firmy.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Moc nejsou, když, tak dialogem nebo konfrontací, na základě kompetencí každého pracovníka. Systém sankcí příliš nefunguje nebo funguje selektivně, myslím tím časté promíjení jen na základě přineseného zisku, časté vyhnívání, přenášeni odpovědnosti, svalování viny na jiné. Nefungují konstruktivní řešení, převažují pocity ukřivděnosti, dovádění věci do extrémů.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Probíhají transformační procesy, které by měly vést ke změně. Vznikají komunikační kanály – kde mají být komunikovány všechny důležité a relevantní informace pro všechny členy organizace, týmbuildingové akce, dobudování organizační struktury, důraz na její dodržování i plány na rok 2014.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano kontinuálně.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Víceméně ano, pokud mám nejasnosti, tak na dotázání.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Částečně, dostávám informace pozdě a z různých zdrojů, čímž vznikají dezinformace a komunikační šumy.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ne vždy.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Doufám, že ano.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Nejsou jasné kompetence, a když jsou, nejsou vždy dodržovány.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Úspěchy ano, neúspěchy se šíří spíše šuškanou, než oficiálně od vedení.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Zatím ne vždy.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ne, já osobně nejsem zaměstnanec, ale externí spolupracovník, žádné benefity tedy nemám. Školení ke zvyšování kvalifikace nejsou, jen z vlastní iniciativy a na vlastní náklady.*

### **B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Zavést konkrétní body, strategii, jak jsem už uvedla, pracuje se na tom.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Komunikujeme, nevyhýbám se této komunikaci.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*V mém oddělení ano, mezi odděleními ne.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Ne vždy.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*V jistých případech není.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Jako externí pracovník v podstatě jen provizemi.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Jak kdy, detailně většinou ne.*

## PŘÍLOHA P XIX: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 6

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Junior consultant.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Devět měsíců.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ne.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Ne.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Určitě postoj centrály k pobočkám.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Jsem ve firmě chvíli, nevím.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Ano jsou.*

**Proč?**

*hlavním důvodem je upřednostnění mateřské pobočky – centrály*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Pobočky jsou vůči Ostravě brány jako méněcenné.*

**Co by to mohlo změnit?**

*ke změně by vedl jedině jiný přístup, nebrat nás (lokální pobočky) jako nepřátele či konkurenci.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Podle mě ne.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Několika způsoby - osobně, telefonicky a e-mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*V našem týmu na pobočce ne.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Vůbec ne.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Direktivní.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Nevím o tom.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Ano ústní formou, pomocí rozhovorů.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ano v této oblasti jsem spokojena.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Ani ne.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ne.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ne.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano vím.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Ano, jsme dostatečně informováni od své šéfký prodejce, o tom o čem je informována ona.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*To nevím.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Neznám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ne.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Změnou svého přístupu k pobočkám.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Vnímám ji negativně, a vždy se jí vyhýbám. Výjimkou je komunikace uvnitř pobočky, tak je to v pořádku.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*O žádném systému nevím.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano, na pobočce rozumím.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Řekla bych, že ne.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*Ne.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Nesetkala.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Já nevím.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*

## PŘÍLOHA P XX: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 7

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Media manažer.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Šest let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Určitě ano.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Jak mezi kým, v obchodě ano, ve spolupráci s programem a promem mnohem méně.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Já bych doporučila každý týden na poradách probírat novinky a změny ve firmě.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Odpověď je stejná jako u předchozí otázky.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*To ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*To dost záleží na typu člověka, kus od kusu je to různé....*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Absence jakéhokoliv řádu v tomhle směru, nic není dáno, nic není psáno, neexistuje žádná pravidelnost, systém.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*No v případě, že se zeptám, odpověď dostanu, horší je to ovšem s informacemi, o kterých vůbec netuším, že bych se o ně měla zajímat a informovat.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Osobně, e-mailem smskou nebo telefonicky.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ani ne, mezi naši šéfkou obchodu, vedením a námi bariéry necítím.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Jak v čem, ale spíše ne, jak jsem již odpověděla v předchozích otázkách.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Otevřený rozhovor, takže osobní.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Tak to fakt nevím.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*V úrovni já a nadřízený – ano, formou porad, individuálních pohovorů. Mezi mnou a kolegové jsou to taky porady a brífinky.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Nevím, neznám žádné dokumenty.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Řekla bych, že informace, které se nás týkají, nám bývají sdělovány na poradách a výjezdních poradách. Důležitých záležitostí je ale jistě mnohem více a ne o všech jsme informováni a určitě ne všechny potřebujeme ke své práci vědět. Myslím si, že co důležité pro nás, to se dozvídáme.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ano.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano je.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano to vím, se vším se obracím na svoji přímou nadřízenou – šéfovou prodeje.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Myslím si, že ano, ve větší míře nás informuje buď přímo šéfová prodeje, nebo dostatečný počet informací rozesílá i výkonný ředitel.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ty, které jsou pro nás důležité, tak ano, málokdy se mi stává, že bych měla pocit, že nevím, co bych vědět měla.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano co se týká centrály znám, ostatní pobočky už ne, ale to pro moji práci není důležité.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Akce a školení jsou super, stravenky bych přivítala.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Zavést konkrétní body, strategii, jak často je potřeba komunikovat změny a novinky.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*V této oblasti je to naprosto bez problémů a nevyhýbám se tomu.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Je zavedena kontrola všeho tam i zpět a funguje.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Z mého pohledu ano.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*Rozhodně není.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano, celoroční spolupráce mezi mnou a šéfkou je v neustálém řešení.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Když pomínu některé drby a kecy a některé lidi, tak ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne, osobně ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*No... mě by mohli motivovat donekonečna, na mě to funguje a baví mě to (smích).*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Jak kdy. Pokud se nás to týká, tak spíš ano, ale detailně většinou ne.*

## PŘÍLOHA P XXI: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 8

### A) Společné otázky:

1. **Pozice ve firmě**  
*Mediální konzultant.*
2. **Jak dlouho zde pracujete?**  
*Čtyři roky.*
3. **Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**  
*Ano.*
4. **Cítíte otevřené komunikační klima?**  
*Na své pobočce ano, ve vztahu s centrálou ne.*
5. **Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**  
*Podle mě stačí mezi sebou komunikovat.*
6. **Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**  
*Zajistit spolupráci mezi sekce obchodu a proma.*
7. **Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**  
*Ano je.*
8. **Jsou vztahy ve firmě formální?**  
*Nevím, ale tuším, že to bude na různých pobočkách různé.*
9. **Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**  
*Absolutně nemám ponětí.*
10. **Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**  
*To je těžké, jak kdy.*
11. **Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**  
*Informace a reporty předávám telefonicky a e-mailem.*
12. **Pocítujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**  
*Zaseto nejde říct jednoznačně. Je to případ od případu.*
13. **Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**  
*Mohlo by to samozřejmě být lepší.*
14. **Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**  
*Osobně jsem žádný konflikt ještě neřešila.*
15. **Má firma definovanou strategii komunikace?**  
*Interní systém.*
16. **Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**  
*Ano pravidelně máme brífinky a společné porady a nepravidelně na výjezdních poradách.*
17. **Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**  
*Asi ano.*
18. **Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**  
*Ano.*
19. **Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**  
*Ano mám.*
20. **Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**  
*Ano, velmi důležitá.*
21. **Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**  
*Podle mě, ano.*
22. **Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**  
*Ano, veškeré informace dostávám od své šéfký prodeje na pobočce.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ani ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Nestěžuji si.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Myslím, že pokud dokáže zajistit včasné dodání informací.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Neřeším ji, pokud to není zcela nutné, takže se jí spíše vyhýbám.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Zpětnou vazbu na moji pobočce je nastavena a vzájemně a průběžně funguje.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Zase musím odpovédět, jak kdy.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*Na moji pobočce ano.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Já osobně ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepříjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*V soukromém životě ano, v současné práci ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Podle mě přiměřeně ano.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*



## PŘÍLOHA P XXII: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 9

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Kombinace dvou pozicí - mediální consultant + asistentka obchodního oddělení*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Dva a půl roku.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Necítím.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Řekla bych, že ani moc ne.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Možnou cestou je stanovit si např. časový horizont – termíny, pro odpovědi, pro dostatečný a řízený průběh informací*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Určitě nastavit oboustrannou komunikaci.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*To ano, většinou na firemních večírcích a na školeních*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*ano mezi jednotlivými funkcemi v hierarchii, což považuji za důležité pro dodržování stanovených úkolů.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Nikdo zatím bohužel nepřišel s žádným konkrétním návrhem.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Ne.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Převážně e-mailem nebo telefonicky.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Já osobně s tím nemám problém.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Podle mě je pomalá, hlavně mezi jednotlivými odděleními v rádiu, vezmu-li například komunikaci mezi promo oddělením a redakcí, tak důležité informace se do redakce se nedostávají včas.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*To fakt nevím, nemám s tím osobní zkušenost*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Pravděpodobně existuje nějaké komunikační schéma, ale jistě to nevím*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**

*Není úplně jasně vymezený, ale jednou za čas proběhne*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ano jsem.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Nejsem, vše probíhá příliš pomalu.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ano, ale převážně jen z obchodního oddělení*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Asi ano. (smích)*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano jsou, ale nemůžu se na ně obrátit na přímo, musím přes svého přímého nadřízeného.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Řekla bych, že to pomalu ustává, už nám nechodí ani výsledky poslechovosti, které chodívaly pravidelně), od obchodního ředitele*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Asi ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Co říct, snad ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Školení a akce rádia bývají super, stravenky bych přivítala.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Jednoznačně zefektivnit a zrychlit!!!*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Nikdy se nevyhýbám, nemám s tím absolutně žádný problém*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Možná je systém na papíře někde zaveden, ale rozhodně neprobíhá*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Asi ano.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*To snad ani úplně nejde ne?*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Ano mám*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Ano, ale vždycky to může být lepší*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*

## PŘÍLOHA P XXIII: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 10

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Moderátor.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Devět let.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Minimální*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Když to vezmu suma sumárum, tak ano.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*To nevím*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Nevím.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Ne vnímám je spíše tak, že jsou na přátelské úrovni.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Nevím*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Ano*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Mailem nebo interní internetovou komunikací.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ani ne, jenom minimální.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*To nevím.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Já tomu říkám „Pojďme si na to sednout.“*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Nevím.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Nemám a neprobíhá.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Absolutně ne, nemám ani sám žádnou smlouvu.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Řekl bych spíše ne.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Spíše ne.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Částečně ano.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano to vím.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Spíše ne.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Spíš ne.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano znám.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ne.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Začít s oblastí vnitřních komunikací konečně pracovat.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Vnímám ji negativně. Vedení se vždy ozve jen v případě problému. Pochvaly neexistují.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Není.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano rozumím.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*To nevím.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*Ne.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Jen částečně.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Spíš ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Spíše ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Částečně ano.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ne.*

## PŘÍLOHA P XXIV: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 11

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Obchodující asistentka obchodního oddělení*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Tři roky.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano cítím.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*U nás na pobočce ano.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Nevím.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Na to neumím odpovědět.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Myslím si, že ano.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Ne vládne tady přátelská atmosféra.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Podle mě nikdo a ničemu.*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Někdy a někde to samozřejmě drhne.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Převážně e-mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*Ne. Já s tím nemám problém.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*U nás na pobočce ano.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Konflikty jsou řešeny za pomoci rozhovorů.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Firma neví. Šéfkyně obchodního oddělení u nás na pobočce to má zmáknuté.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy – podřízený, Vy a kolegové?**

*Nevím.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Snad ano.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Částečně ano.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Ano.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasně stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano jsou.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Ano, veškeré informace dostávám od šéfkyně pobočky.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Samozřejmě, že vždycky to může být lepší.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Určitě včasné informovat.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*Komunikaci vnímám individuálně, případ od případu a někdy se ji vyhýbám.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Možná ano, ale fakt nevím.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Věřím, že snad ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Jak kdy.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*To fakt nevím?*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Někdy ano, někdy je to horší.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ne.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Celkem ano, ale mohlo by to být lepší*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Ano.*

## PŘÍLOHA P XXV: PŘEPIS ROZOVORU S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM – O 12

### A) Společné otázky:

**1. Pozice ve firmě**

*Media consultant.*

**2. Jak dlouho zde pracujete?**

*Pět měsíců.*

**3. Cítíte spoluodpovědnost za stav vnitřní komunikace ve firmě?**

*Ano.*

**4. Cítíte otevřené komunikační klima?**

*Na své pobočce ano.*

**5. Jaké podmínky je třeba zajistit, změnit, abychom podpořili vnitřní komunikaci?**

*Zajistit dostatečnou komunikaci a kontakt se svými kolegy, například pomocí e-mailů a telefonů.*

**6. Co je třeba změnit v komunikačních směrech?**

*Jsem ve firmě krátce, nic mě nenapadá.*

**7. Je ve firmě prostor pro navazování neformálních vztahů?**

*Ano, je.*

**8. Jsou vztahy ve firmě formální?**

*Tak do jisté míry jsou vztahy určité ve firmě formální*

**Proč?**

*Z důvodu naší pracovní pozice, protože musíme nějakým způsobem vypadat a vystupovat reprezentativně, takže ano vztahy ve firmě jsou do jisté míry formální.*

**9. Co nebo kdo brání zlepšení, či změně komunikace?**

*Na naší pobočce nikdo, ale z centrály a jejího vedení na nás „tak trochu“ zapomínají*

**10. Je zajištěna, tedy funguje komunikace všemi směry?**

*Podle mého soudu ano.*

**11. Jakým způsobem informujete o splnění úkolu?**

*Informace předávám různými způsoby, tedy osobně, telefonicky a e-mailem.*

**12. Pociťujete bariéry v komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, případně v týmu?**

*V našem týmu rozhodně ne, směrem od vrcholového vedení ano.*

**13. Myslíte si, že funguje interní komunikace efektivně?**

*Řekla bych, že spíše ano.*

**14. Jaké metody řešení konfliktů jsou využívány?**

*Já jsem se s žádným konfliktem zatím nesetkala, takže nevím.*

**15. Má firma definovanou strategii komunikace?**

*Ano, po uskutečnění nějaké dané činnosti nebo úlohy je povinnost udělat zápis, popřípadě zkontaktovat nadřízeného nebo kolegy e-mailem nebo telefonicky a posléze osobně na poradě prodiskutovat.*

**16. Máte jasně vymezený prostor a čas pro pravidelné hodnocení na úrovni Vy – přímý nadřízený, Vy podřízený, Vy a kolegové?**

*Nevím, zatím jsem se s tím nesetkala.*

**17. Jste dostatečně spokojen - seznámen s vnitřními dokumenty firmy?**

*Ano pro moji potřebu dostatečně.*

**18. Jste spokojeni s informovaností v důležitých záležitostech, které se týkají firmy?**

*Ano.*

**19. Máte pocit, že s vámi vedení jedná otevřeně, upřímně?**

*Úplně popravdě, ze začátku ano, ale v poslední době mi připadá tato oblast trošku zanedbaná.*

**20. Máte pocit, že je vaše práce pro firmu a vedení důležitá?**

*Ano, samozřejmě moje práce je jak pro firmu, tak pro vedení důležitá.*

**21. Jsou ve vaší firmě jasné stanoveny kompetence a víte na koho se obrátit v případě potřeby?**

*Ano.*

**22. Jste dostatečně informováni o úspěchu a neúspěchu firmy? Od koho tyto informace dostáváte?**

*Ano, jsme dostatečně informováni od své šéfkyně prodeje na pobočce.*

**23. Máte pocit, že vám vedení sděluje důležité a aktuální informace?**

*Ano.*

**24. Znáte dostatečně organizační strukturu firmy a jednotlivé pracovní týmy?**

*Myslím si, že ano.*

**25. Jste spokojeni s personální politikou firmy, jako jsou akce, školení, stravenky?**

*Ano je dostačující.*

**B) Otázky pro obchodníky, redaktory, moderátory, asistentky:**

**26. Jak může vedení firmy změnit vnitřní komunikaci?**

*Vedení naší pobočky je nastavené dobře, ale z hlavního vedení by se mělo změnit podle mě takřka všechno, ale do úplného jádra problému nevidím.*

**27. Komunikaci s vedením vnímáte pozitivně nebo negativně a vyhýbáte se této komunikaci?**

*S vedením naší pobočky vnímám komunikaci pozitivně, s hlavním vedením docela negativně, ale vyhnout se tomu nedá, když už tato komunikace nastane.*

**28. Je zaveden systém zpětné vazby?**

*Ano.*

**Jakým způsobem?**

*Podle toho jakým způsobem zkontaktuji kolegy nebo vedení. Bývá to tak půl na půl mezi e-mailem a telefonem.*

**29. Rozumíte tomu, jakým způsobem s vámi vedení firmy jedná, zadává úkoly?**

*Ano.*

**30. Je vedení firmy v komunikaci jednotné?**

*Řekla bych, jak kdy.*

**31. Je chování a jednání se všemi a ke všem pracovníkům stejné?**

*V moji pobočce ano.*

**32. Máte dostatek informací v oblasti požadavků na vaši práci a hodnocení vašeho pracovního výkonu?**

*Informace k výkonu mé práce mám dostačující, ale co se týče hodnocení výkonu, tak tam je to trochu slabší.*

**33. Setkáváte se v komunikaci s náznaky šikany či diskriminace?**

*Ani náhodou.*

**34. Setkali jste se s mobbingem - znepríjemňování života na pracovišti, skrytě, rafinovaně a zákeřně.**

*Vůbec ne.*

**35. Setkali jste se s bossingem, kdy šikany se dopouští nadřízený pracovník, jedná se o psychickou šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.**

*Ne.*

**36. Jste ke své práci od vedení dostatečně motivován?**

*Já ano.*

**37. Seznámí vás o nástupu nového pracovníka vedení s tím, proč pracovník přišel a co bude ve firmě dělat?**

*Samozřejmě ano.*