



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Public relations vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Daniela Puldová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Daniela Puldová**  
*Osobní číslo:* E16000364  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Naďa Fišerová  
Vedoucí personálního oddělení, Kautex Textron Bohemia, spol. s r.o.

*Název práce:* **Public relations vybraného podniku**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska Public relations.
2. Vyhodnocení současné situace na trhu práce.
3. Využití nástrojů Public relations ve vybraném podniku.
4. Optimalizace komunikačních nástrojů podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení dosažených výsledků.

*Seznam odborné literatury:*

- HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public Relations*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.
- KOPECKÝ, Ladislav. 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4229-8.
- PERCY, Larry. 2014. *Strategic Integrated Marketing Communications*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-82209-1.
- SMITH, Paul Russell a Ze ZOOK. 2016. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. 6<sup>th</sup> ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7340-2.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

# **Anotace**

Diplomová práce „Public relations vybraného podniku“ se zabývá problematikou využívání PR nástrojů a technik v konkrétní společnosti. V první části jsou nastíněna teoretická východiska dané oblasti včetně specifikace hlavních přístupů a modelů. V úvodu praktické části je nejprve prošetřena současná situace organizace prostřednictvím PEST a SWOT analýzy, která je dále rozšířena o konfrontační matici. Následně jsou popsány komunikační aktivity směrem dovnitř i vně organizace. V návaznosti na zjištěné skutečnosti jsou uvedeny návrhy na zlepšení, které by mohly eliminovat odhalené nedostatky a dopomoci tak k zvýšení povědomí o společnosti primárně u cílové skupiny studentů a absolventů středních a vysokých škol.

## **Klíčová slova**

public relations, nástroje PR, PEST analýza, matice SWOT, interní PR, externí PR, tištěná média, elektronická média, online PR, event

# **Annotation**

## **Public Relations in the Chosen Company**

The master thesis “Public Relations in the Chosen Company” is focused on a challenge of using various PR tools and techniques in a selected company. The first part describes the theoretical background of PR including the details of the main approaches and models. In the practical part, PEST analysis and SWOT analysis extended by confrontational matrix are applied at first to investigate the current situation of the organization. It is followed by a description of its internal and external communication. Based on this information, possible solutions with the goal of diminishing the found issues are proposed. These should help to raise the awareness of the company in the target audience – absolvents and students of high schools or college.

## **Keywords**

public relations, tools PR, PEST analysis, SWOT analysis, internal PR, external PR, printed media, electronics media, online PR, event

# Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Nadě Fišerové a zaměstnancům personálního oddělení za vstřícný přístup a poskytnuté interní podklady k vypracování této práce.

V neposlední řadě také děkuji své rodině a příteli za veškerou trpělivost a neutuchající podporu.

# Obsah

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SEZNAM ILUSTRACÍ.....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, ZNAČEK A SYMBOLŮ .....</b>    | <b>12</b> |
| <b>ÚVOD .....</b>                                          | <b>13</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PUBLIC RELATIONS.....</b>       | <b>15</b> |
| 1.1 Diferencované přístupy k teorii public relations ..... | 16        |
| 1.2 Public relations v rámci marketingového mixu.....      | 18        |
| 1.2.1 Rozdíl mezi reklamou a public relations.....         | 18        |
| 1.3 Hlavní východiska public relations .....               | 19        |
| 1.3.1 Veřejné mínění .....                                 | 19        |
| 1.3.2 Image .....                                          | 20        |
| 1.3.3 Corporate identity.....                              | 20        |
| 1.4 Sociálně-psychologický model public relations .....    | 22        |
| 1.5 Reputation management .....                            | 23        |
| 1.6 Proces public relations a jeho prvky.....              | 25        |
| 1.6.1 Specializované agentury.....                         | 28        |
| 1.7 Komunikační strategie a strategické plánování .....    | 29        |
| 1.7.1 Analytické nástroje v public relations .....         | 31        |
| <b>2 OBLASTI A NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS .....</b>         | <b>34</b> |
| 2.1 Media relations .....                                  | 35        |
| 2.2 Event management včetně výstav a veletrhů.....         | 37        |
| 2.3 Online public relations.....                           | 40        |
| 2.4 Sponzoring a vytváření partnerství.....                | 42        |
| 2.5 Corporate publishing .....                             | 43        |
| 2.6 Inzerce jako prostředek public relations .....         | 45        |



|          |                                                                |            |
|----------|----------------------------------------------------------------|------------|
| 2.7      | Vyhodnocení aktivit public relations .....                     | 45         |
| <b>3</b> | <b>VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>      | <b>46</b>  |
| 3.1      | PEST analýza podniku .....                                     | 47         |
| 3.2      | SWOT analýza .....                                             | 56         |
| 3.2.1    | Konfrontační matice .....                                      | 58         |
| 3.3      | Shrnutí zjištěných výsledků současného stavu společnosti ..... | 59         |
| <b>4</b> | <b>INTERNÍ PUBLIC RELATIONS VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>      | <b>62</b>  |
| 4.1      | Interní elektronická komunikace .....                          | 64         |
| 4.2      | Tištěná firemní média .....                                    | 69         |
| 4.3      | Nástroje pro zvýšení motivace zaměstnanců .....                | 73         |
| 4.4      | Event management.....                                          | 77         |
| 4.5      | Shrnutí navržených opatření interní komunikace .....           | 79         |
| <b>5</b> | <b>EXTERNÍ PUBLIC RELATIONS VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>      | <b>81</b>  |
| 5.1      | Inzerce jako prostředek public relations .....                 | 83         |
| 5.2      | Press relations a tištěná média .....                          | 87         |
| 5.3      | Online inovace v oblasti public relations.....                 | 93         |
| 5.4      | Spolupráce se školami .....                                    | 99         |
| 5.4.1    | Event marketing.....                                           | 103        |
| 5.5      | Shrnutí navržených opatření externí komunikace .....           | 107        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                             | <b>108</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                         | <b>112</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                                     | <b>118</b> |

## Seznam ilustrací

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obr. 1: Sociálně-psychologický model působení PR.....                                  | 22  |
| Obr. 2: Struktura vztahu mezi corporate identity a corporate reputation.....           | 24  |
| Obr. 3: Strategický model plánování a managementu komunikace.....                      | 32  |
| Obr. 4: Organizační struktura personálního oddělení .....                              | 46  |
| Obr. 5: Obecná míra nezaměstnanosti 2017.....                                          | 50  |
| Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR (v %)* .....               | 51  |
| Obr. 7: Počet studentů jednotlivých forem středního vzdělávání dle typu studia.....    | 54  |
| Obr. 8: Počet studentů veřejných a soukromých vysokých škol dle věkových kategorií ... | 55  |
| Obr. 9: SWOT analýza .....                                                             | 58  |
| Obr. 10: Logo Kautex Textron.....                                                      | 62  |
| Obr. 11: Slogan společnosti .....                                                      | 63  |
| Obr. 12: Logo Kautex programu Pomáháme sportem .....                                   | 74  |
| Obr. 13: Firemní vizitky.....                                                          | 81  |
| Obr. 14: Záhloví inzerce.....                                                          | 82  |
| Obr. 15: Neefektivní propagace volných pozic.....                                      | 84  |
| Obr. 16: Nepřesně uvedené informace v inzerci .....                                    | 85  |
| Obr. 17: Počet uživatelů sociálních sítí v ČR (r. 2016).....                           | 94  |
| Obr. 18: Proces rozhodování uzavření partnerství s vysokou školou .....                | 101 |
| Obr. 19: Logo partnerského programu FM TUL .....                                       | 102 |
| Obr. 20: Účast na veletrhu T-Forum .....                                               | 105 |
| Obr. 21: Career Day ŠA .....                                                           | 106 |

## Seznam tabulek

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 1: Cíle PR .....                                                 | 26  |
| Tab. 2: Strategický plánovací model a jeho základní bloky.....        | 30  |
| Tab. 3: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji (v %) ..... | 52  |
| Tab. 4: Přehled objednávek vybraných médií pro rok 2017.....          | 73  |
| Tab. 5: Shrnutí navržených opatření interní komunikace.....           | 80  |
| Tab. 6: Shrnutí zjištěných nedostatků inzerce volných pozic .....     | 86  |
| Tab. 7: Přehled inzerce v tištěných médiích pro rok 2017 .....        | 90  |
| Tab. 8: Ceník inzerce magazínu Studenta .....                         | 92  |
| Tab. 9: Ceník inzerce magazínu EkonTech.....                          | 93  |
| Tab. 10: Výhody a nevýhody správy firemních Facebook stránek .....    | 95  |
| Tab. 11: Přehled navržených online inovací .....                      | 98  |
| Tab. 12: Přehled využívaných karierních stránek pro rok 2017.....     | 99  |
| Tab. 13: Přehled účasti na veletrzích.....                            | 106 |
| Tab. 14: Shrnutí navržených opatření externí komunikace.....          | 107 |

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

|             |                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------|
| <b>BOZP</b> | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci                    |
| <b>CD</b>   | Corporate Design                                         |
| <b>CI</b>   | Corporate Identity                                       |
| <b>CIM</b>  | Centrální informační místa                               |
| <b>CP</b>   | Corporate Publishing                                     |
| <b>ČR</b>   | Česká republika                                          |
| <b>EA19</b> | 19 zemí eurozóny                                         |
| <b>FM</b>   | Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií |
| <b>HDP</b>  | Hrubý domácí produkt                                     |
| <b>HRBP</b> | HR Business Partner                                      |
| <b>KBO</b>  | Kautex Bohemia                                           |
| <b>MPR</b>  | Marketingové public relations                            |
| <b>MPSV</b> | Ministerstvo práce a sociálních věcí                     |
| <b>PR</b>   | Public relations                                         |
| <b>RM</b>   | Reputation Management                                    |
| <b>ŠA</b>   | Škoda Auto, a. s.                                        |
| <b>THP</b>  | Technicko-hospodářské pozice                             |
| <b>TUL</b>  | Technická univerzita v Liberci                           |

# Úvod

Problematika public relations (dále „PR“) je považována za značně rozsáhlou a neustále se vyvíjející disciplínu, která prostupuje prakticky všemi podnikatelskými i nepodnikatelskými obory. Jedná se o významnou součást marketingové strategie a svou úlohou spadá k hlavním manažerským funkcím v organizaci. Samotné PR je nutné chápat především jako dlouhodobý proces, jehož účelem je vytvářet a upevňovat pozitivní vztahy s relevantními skupinami veřejnosti. Pro docílení vzájemné důvěry, porozumění a pochopení je nutné zvolit odpovídající výběr předávaných informací včetně vhodně zvolené formy sdělení. Dynamický vývoj technologií spolu s rozmachem sociálních sítí významně ovlivnily způsob komunikace, manažerského jednání, ale i spotřebitelského chování. V současnosti tak lze využít celé řady metod, které mohou pozitivně ovlivnit názorové mínění veřejnosti a významně přispět k udržení vzájemného dialogu mezi daným subjektem a jeho okolím.

Ve společnosti Kautex Textron, spol. s r. o. zajišťuje výše zmíněné činnosti primárně personální oddělení, kde bylo možné vzhledem k dlouhodobé spolupráci nejen sledovat, ale zároveň se i aktivně účastnit jednotlivých komunikačních postupů a procesů a získané zkušenosti následně uplatnit při zpracovávání praktické části této práce. Hlavním motivem pro vyhotovení daného tématu byla především aktuálnost problematiky PR vzhledem k současnému postavení společnosti na trhu.

Cílem diplomové práce je navržení vlastních opatření pro zvýšení povědomí o společnosti, a to konkrétně u cílové skupiny studentů a absolventů středních a vysokých škol. K naplnění hlavního cíle je nezbytné splnit několik dílčích cílů, mezi které primárně spadá posouzení současné situace společnosti v oblasti komunikace včetně revize aktivně využívaných nástrojů spolu s doporučením zavedení nástrojů doposud nevyužívaných.

První část je věnována teoretickým východiskům PR. Smyslem této oblasti je vymezit daný pojem včetně stručného představení jednotlivých diferencovaných přístupů. Opomenuty nebudou ani tři základní pilíře, a to veřejné mínění, image a identita společnosti. Následuje charakteristika jednotlivých fází sociálně-psychologického modelu. V návaznosti na zmíněný model je definován proces realizace PR. V závěru teoretické části jsou detailněji rozebrány dílčí komunikační nástroje.

V úvodu praktické části je předně provedeno vyhodnocení současného postavení společnosti. Pro rozbor jednotlivých faktorů je nejprve aplikována metoda PEST, jejíž výsledky jsou následně provázány s maticí SWOT. Výsledné váhy hlavních příležitostí a kritických faktorů jsou vyhodnoceny prostřednictvím konfrontační matice. Zmíněné analýzy budou omezeny pouze na relevantní faktory mající přímý vliv nejen na personální, ale především i na PR aktivity podniku. Získaným informacím se v dalším kroku přizpůsobuje plánování komunikace. Pro docílení vyšší kontinuity je nejprve specifikována oblast interního PR a následně externího PR. Závěrem kapitol je vždy uveden souhrn navržených opatření včetně stupně realizace již podaných návrhů.

# 1 Teoretická východiska public relations

Termín PR je často spojován s propagandou, manipulací či výhradně a pouze s mediální komunikací. Tento pojem není doposud příliš rozšířen v obecném povědomí a to i přes to, že se jedná o více než sto let starý obor. Obor, který již více než čtvrt století patří k prosperujícím a profesionalizovaným oblastem v České republice a je využíván prakticky ve všech větších i menších podnicích, v neziskových nebo kulturních organizacích, v politických stranách aj. Nicméně, nejen u nás, ale i ve světě je PR více zastoupeno v praxi nežli v teorii samotné. Jednou z hlavních příčin je rozdílné pojetí daného pojmu mezi jednotlivými subjekty, což je jedním z hlavních důvodů nesouladu mezi teoretickým pojetím a praxí samotnou. Mimo jiné se nejen PR, ale i celá oblast komunikace každým dnem neustále vyvíjí, a to nikoliv jen v oblasti využívání jednotlivých nástrojů a metod, ale zejména v samotné podstatě „vztahu s veřejností“ (Hejlová, 2015).

Pojem PR je často nahrazován termíny corporate communications, communications management, media relations nebo external relations. Rozmanitost terminologie byla doprovázena mimo jiné také nejrůznějšími definicemi. V roce 1972 se pokusil o vytvoření jednotné formulace vlivný americký teoretik Rex Harlow. Shromáždil celkem 472 definic PR a poté se z nich pokusil sestavit vlastní definici, která zní: *„PR jsou řídicí činnosti, která pomáhá zakládat a udržovat vzájemné propojení komunikace, souhlasu a spolupráce mezi organizací a jejími veřejnostmi. Zahrnuje řízení problémů a záležitostí, pomáhá managementu v informovanosti a responzivité vůči veřejnému mínění. Definuje a zdůrazňuje povinnost sloužit veřejnému zájmu, držet krok s probíhajícími změnami a efektivně těchto změn využívat. Slouží jako signální systém, jenž pomáhá anticipovat trendy. Používá průzkum a věrohodné, etické komunikační techniky jako své základní nástroje.“* (Kopecký, 2013, s. 22). Tato rozsáhlejší definice vystihuje klíčové body důvodu existence PR, kterými jsou především služba zájmu veřejnosti a etický rozměr (Kopecký, 2013).

Nejen v literaturách je k nalezení nespočet definic celosvětově užívaného termínu PR. Bez ohledu na počet formulací mají většinou společný základ a definují nejen účinek, ale i prostředky, jež tento obor využívá. V roce 1978 se konalo první velké shromáždění více než 30 národních a regionálních asociací PR, jehož cílem bylo vytvořit univerzální definici. Závěrem tohoto shromáždění byla přijatá deklarace, později známá jako tzv.

„Mexické prohlášení“: „*PR je umění a sociální věda, která analyzuje trendy, předpovídá jejich důsledky, radí vedoucím organizací a implementuje naplánované programy aktivit, které slouží jak organizacím, tak veřejnému zájmu.*“ (Hejlová, 2015, s. 95).

Málo která definice se obešla bez následné kritické odezvy. Prakticky každá organizace, která realizuje PR v rámci svých podnikových činností, pracuje většinou s vlastní definicí, která bývá v jádru velmi podobná výše zmíněným definicím. Pro většinu podnikatelských subjektů sehrává vztah s veřejností klíčovou roli. V dnešním vysoce konkurenčním a dynamickém prostředí stále více záleží na tom, jak je veřejnost ochotna přijímat aktuální myšlenky, třídit informace a sledovat společenské trendy (Ftorek, 2010).

## 1.1 Diferencované přístupy k teorii public relations

V současnosti existuje nepřehledné množství názorů, výkladů či pojednání o úloze PR ve společnosti. Řada z nich nabývá převážně kladných hodnocení, která vycházejí především z institucí zabývajících se konkrétně PR, majících popularizaci tohoto oboru ve své náplni, až po negativní přístupy napadající PR za zneužívání důvěry veřejnosti, zkreslování informací, utajování informačních zdrojů a dalších nekalých praktik. Různým názorovým pojetím odpovídá také řada teorií, které se snaží konkrétní úlohu daného oboru ve společnosti lépe interpretovat. Příkladem lze uvést následující teoretická shrnutí:

- **Systémová teorie**

V této teorii mají informace primárně kvantitativní charakter. Slouží jako transfer mezi organizací a veřejností s různým stupněm následných změn a úprav obsahu. Veškeré činnosti s tím spojené řídí odborníci PR. V rámci sledování celého systému, pomocí něhož jsou informace transferovány, mohou specialisté sdělení dále přizpůsobovat a upravovat. Hlavní roli sehrává tzv. boundary spanner, neboli odborník na komunikaci. Jeho hlavním úkolem je plnit strategickou úlohu, shromažďovat stěžejní informace, identifikovat problémy, získávat zpětnou vazbu aj. Zaměřuje se na rozvíjení vztahů s důrazem na etiku a sociální odpovědnost. Tento model cílí na vzájemnou kooperaci a porozumění mezi organizací a veřejností a nahlíží na obě strany jako na rovnocenné strany komunikace (Kopecký, 2013).



- **Rétorická teorie**

Daná teorie vychází z asymetrického modelu a zaměřuje se především na přesvědčovací úlohu komunikace, která se odehrává převážně v tržním prostředí. V rámci tohoto modelu vzniká tzv. objektivní pravda, kde všechny zúčastněné strany mají právo být informovány a zároveň vyslyšeny, a kde mají možnost racionálně rozpoznat pravdu. Zde hraje hlavní roli úloha řečníka, výběr tématu a klíčového sdělení (Kopecký, 2013).

- **Vztahová teorie**

Tato teorie se zabývá především úlohou PR profesionálů při budování vztahů uvnitř i vně organizace. Stěžejními faktory pro kladné vztahy jsou důvěra, uspokojení a solidarita. Hlavním rozdílem oproti předchozím teoriím je odklonění předmětu zájmu od samotné organizace na komunikační proces zacílený na veřejnost a její zájmy (Kopecký, 2013).

- **Kritická teorie**

Součástí této teorie je odhalování neetických, klamavých a propagandistických činností PR. Hlavním cílem kritické teorie je napadnout postupy deformující demokratické procesy. Výsledkem jsou detailní analýzy a popisy neetických přestupků. Jedním z takových přestupků může být například „astroturfing“. Jedná se o nekalou metodu, která vytváří falešné reakce spotřebitelů pomocí blogů, anket, online debat aj. Tyto zkreslené a zfalšované výpovědi jsou vytvářeny buď přímo organizací či najatými lidmi (Kopecký, 2013).

- **Teorie politicko-ekonomická**

Dle této teorie jsou informace používány jako prostředek k upevnění a ochraně pozic zájmových skupin ve společnosti. Předmětem zájmu jsou právní, korporátní, ekonomické, politické a sociální mechanismy, kde lze nalézt, či zájmy jsou prostřednictvím komunikace nejlépe obsluhovány. PR v tomto modelu slouží převážně jako nástroj řídicích struktur.

Rozličnost jednotlivých teorií (ať už pozitivních či negativních) nic nemění na skutečnosti, že PR je rozvíjející se činností a samotná budoucnost tohoto oboru bude závislá především na otázkách etiky, vzdělávání a celkové profesionality tohoto oboru (Kopecký, 2013).

## **1.2 Public relations v rámci marketingového mixu**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vývoj PR probíhal postupně a v každé zemi zcela odlišně, z čehož vyplývají nejrůznější definice a postoje. Doposud bylo pojednáváno o PR jako o samostatném oboru, tedy tak, jak jej vnímá většina odborníků. Nicméně zejména ekonomové a marketéři považují PR přímo jako součást marketingové komunikace. Oproti tomu jedni z průkopníků a hlavních teoretiků marketingu Philip Kotler a Kevin Keller vnímají PR spíše jako součást marketingového mixu. Marketingové PR (dále „MPR“) je tak řazeno pod marketingové oddělení jako součást 4P marketingového mixu (Hejlová, 2015).

Cílem MPR je převážně podporovat korporátní nebo produktové komunikace a významně se podílet na vytváření image. MPR, podobně jako jiné podoblasti PR (finanční PR, komunitní PR aj.) slouží konkrétnímu oddělení marketingu. Dříve byl název MPR velmi těsně spojován až zaměňován se samotnou publicitou. Úkolem bylo především komunikovat či vyzdvihnout konkrétní výrobek, službu, organizaci aj. V současnosti je obsah MPR mnohem širší a sehrává nepostradatelnou roli v oblasti uvádění nových výrobků, vytváření zájmů o výrobovou kategorii, ovlivňování cílových skupin, budování korporátní image a v řadě dalších činností. Při snaze o využití MPR v praxi je nutné nejprve stanovit marketingové cíle, vybrat vhodné nástroje, plán následně implementovat a dosažené výsledky zhodnotit (Kotler, 2013).

Jedním z hlavních nástrojů MPR jsou publikace (brožury, články, newslettery, časopisy aj.), pomocí nichž se organizace snaží své cílové publikum oslovit a následně ovlivnit. Dále je důležitým nástrojem samotná událost ať už v podobě tiskových konferencí, seminářů, veletrhů nebo jiných specifických akcí, které mohou přitáhnout pozornost cílové skupiny. Nelze opomenout ani sponzoring a medializaci sportovních a kulturních událostí, tiskové zprávy, proslovy či samotná firemní média (brožury, vizitky, dress code, firemní loga aj.), (Kotler, 2013).

### **1.2.1 Rozdíl mezi reklamou a public relations**

V důsledku nejednoznačného vymezení PR je obzvláště v České republice velmi často zaměňován pojem PR s reklamou. Nicméně je nutné si uvědomit, že reklama je

specifickým druhem komunikace, kterou by měli příjemci snadno rozpoznat a měli by si být vědomi toho, že se jim podavatel reklamy snaží něco prodat nebo jakkoli ovlivnit jejich chování. Obsahem reklamy je jasně cílený apel (kupte si, klikněte, jděte aj.). Podavatel reklamy platí za zveřejnění reklamy předem dohodnutou částku nebo protislužbu (Hejlová, 2015).

Jednotlivé činnosti PR však na rozdíl od reklamy nejsou pro příjemce tak snadno rozpoznatelné. Mimo jiné nemusí mít PR nijak definovaný apel. Snahou je spíše vytvořit určitou atmosféru či podpořit image společnosti. Dále je nutné namítnout, že oproti reklamě má PR spíše dlouhodobý charakter. Nejedná se o časově vymezené intervaly kampaní, ale spíše o strategické činnosti dlouhodobějšího trvání. Podobně jako reklama ani PR není zcela zdarma. Nákladem je především lidská práce, tedy PR agentury nebo interní oddělení (Hejlová, 2015).

### **1.3 Hlavní východiska public relations**

Pojem PR je komponován ze tří základních pilířů, od nichž se dále odvíjí jeho základní princip. Jedná se o veřejné mínění, image a identitu společnosti. S těmito pojmy se neustále setkává nejen odborná, ale čím dál tím častěji také laická veřejnost. Pro usnadnění porozumění problematiky PR je nutné nejprve blíže charakterizovat podstatu těchto tří východisek (Svoboda, 2009).

#### **1.3.1 Veřejné mínění**

Tento termín byl znám dávno před vznikem mediální veřejnosti, s níž je v dnešní době velmi úzce spojován. A i přesto, že samotná historie veřejného mínění neboli zárodek dnešních PR sahá až do dob starověku, postrádá doposud závaznou definici. Samotná teorie daného pojmu se zabývá primárně jeho posláním, strukturou, zkoumáním veřejnosti a všeobecnými názory. Jako jeden ze stěžejních výsledků výzkumu v oblasti veřejného mínění lze uvést například zkoumání chování jednotlivců a skupin. Bylo prokázáno, že lidé ve skupině reagují jinak, nežli jako jedinci a přiklání se spíše k většinovým úsudkům. Většinový úsudek převládá nad rozhodnutím jedince i v případě úsudku chybného, a to

z toho důvodu, že lidé nechtějí zůstat se svým míněním osamoceni. Raději se tak přikloní k většině bez snahy se jakkoli názorově odlišit.

Mezi hlavní rysy veřejného mínění spadá reflexe současných názorů, postojů a nálad společnosti. Obsahuje také prvky subjektivnosti a dojmovosti. Mimo jiné je mínění utvářeno společenstvím zájmů a tradic. Samotná tvorba veřejného mínění se týká především významných podnětů (událostí, osobností aj.) a je ovlivnitelná mnoha způsoby. Zásadní vliv mají masmédia a tzv. názorový vůdci (tzv. opinion leaders), (Svoboda, 2009).

Samotné provázání veřejného mínění s PR je zcela zásadní, neboť využívá všech dostupných informací a prostředků v působení veřejnosti pro dosažení přízně veřejného mínění. V rámci usilování o úspěch aktivit PR se subjekty snaží vytvářet o sobě pozitivní představu neboli image (Svoboda, 2009).

### **1.3.2 Image**

Pojem „image“ byl použit již v roce 1955 v rámci definování spotřebního chování. V současnosti se jedná o jedno z ústředních témat psychologie PR a propagace. Image sdružuje veškeré představy a dojmy skupin veřejnosti o určitém objektu. Svou povahou se ale jedná o velmi proměnlivou a nestálou oblast. Image je tvořeno pomocí objektivních i subjektivních dojmů a představ, postojů a zkušeností. Je výsledkem určité výměny názorů, prochází vývojem a je určitým nositelem informací. Představuje tak určitou koncepci orientace jednotlivce či skupiny. V oblasti PR vytváří image cíl snažení jednotlivce nebo organizace, nejedná se však o jediný faktor, kterým se celková idea vytváří (Svoboda, 2009).

### **1.3.3 Corporate identity**

Corporate identity (dále „CI“), neboli z anglického překladu firemní identita, je nepostradatelnou součástí firemní strategie a představuje souhrn všech prvků, pomocí nichž se firma či jednotlivec reprezentuje na veřejnosti. Hlavním posláním CI je v rámci interní komunikace zajistit vzájemnou soudržnost zaměstnanců k podniku. Z hlediska externí komunikace je poté hlavním cílem odlišení se od konkurence. CI má v porovnání

s firemní image dlouhodobější povahu. Mimo jiné je nutné podotknout, že dané termíny nejsou vzájemně zaměnitelné. Image je odrazem CI. Identita společnosti je chápána jako nezbytně důležitý prvek pro přežití organizace. Jedná se o vytvoření samotné filozofie určitého subjektu a spolu s tím zahrnuje i historii, vizi a etické hodnoty. Je tak vytvářen komplexní obraz firmy neboli forma identifikace ve společnosti (Svoboda, 2009). Ze současné firemní filozofie by mimo jiné mělo být jasné patrné, co je hlavním důvodem existence firmy a jak dosahuje svých cílů. Strategie CI je založena na firemním vizuálním stylu (Corporate Design), firemní kultuře (Corporate Culture) a firemní komunikaci (Corporate Communication), (Staub, Kayak, Gok, 2016).

**Corporate Design** je prvním krokem při vytváření firemní identity. Jedná se o cílenou aplikaci všech vizuálních prvků, jejichž základem je logotyp využíván ve všech variantách firemního prezentování (tištěná média, oděvy, budovy apod.). Zjednodušeně řečeno se jedná o jednotnou vizualizaci společnosti. Jednotný design zahrnuje mimo značku také rastr (jednotný grafický formát), písmo (font), typografie, barvy, architekturu a ostatní komunikační prostředky. Veškeré detailně stanovené standardy vizualizace bývají charakterizovány v tzv. design manuálu. Manuál lze svým způsobem chápat jako interní směrnici, kterou je nutné striktně dodržovat pro zachování jednotného stylu. Obsahem jsou podrobně rozpracované možnosti aplikace jednotlivých částí vizuálních prvků. Samotná tvorba vychází z koncepce CI a firemní filozofie (Svoboda, 2009).

**Corporate Culture** je definována jako systém hodnot, způsobů vystupování, jednání, rituálů apod., které jednotně vytvářejí obraz podniku. Hlavní cíle firemní kultury jsou multilaterální. Lze zmínit redukování deficitů identity a sociálního zařazení, umožňování seberealizace zaměstnance, respektování ekologických zásad apod. Společnost by se mimo jiné měla v rámci svého jednání soustředit na pět oblastí obsahujících jednotné vedení, postupy ve styku se zaměstnanci a se zákazníky, styl oblékání a jednotný design budov (Svoboda, 2009).

**Corporate Communication** je souhrn všech postupů komunikace vně i uvnitř organizace. Záměrem daného prvku je vytvářet a následně udržovat pozitivní postoje k organizaci a společně s firemní kulturou a designem vytvářet jednotný image. Dále lze zmínit cílené zvyšování důvěryhodnosti společnosti, reflektování změny postojů, upevňování vztahů, odbourávání bariér komunikace apod. Mezi jednotlivé druhy komunikace lze řadit

například veřejná vystoupení (osobní vystoupení zástupce společnosti na politických, hospodářských a jiných akcích), human relations (komunikace cílená na zaměstnance podniku), corporate advertising (cílená na reklamu v médiích a jiných druzích marketingových komunikací), university relations (vztahy s vysokými školami) apod. (Kopecký, 2009).

## 1.4 Sociálně-psychologický model public relations

PR mohou pozitivně působit na společenský vývoj sladěním zájmu veřejnosti s vlastním předmětem zájmu, včetně naslouchání a korigování svých činností tak, aby nedocházelo k sporným situacím. Snahou organizace by tak mělo být zajištění efektivní komunikace, pochopení situace, vzájemné porozumění a v konečném důsledku navázání důvěry veřejnosti. Jedná se o komplikovaný proces, který nevede přímočaře k vytyčenému cíli, tedy k získání důvěry a přízně společnosti. Je nutné jej v průběhu postupně revidovat a brát v úvahu nové skutečnosti. Jeden z optimálních postupů zobrazuje sociálně-psychologický model působení PR, tzv. PR pyramida, která je rozdělena do čtyř stupňů (viz Obr. 1).



Obr. 1: Sociálně-psychologický model působení PR

Zdroj: Svoboda, Václav. Public relations – moderně a účinně, s. 18.

- **První stupeň – hledání možností pro komunikaci**

V prvním kroku je stěžejní důkladné zprostředkování informací a zřízení komunikačních kanálů pro vytvoření dialogu mezi organizací a veřejností. Výběr relevantních informací v první fázi může přímo ovlivnit veškeré následující činnosti. V případě, kdy nebudou

informace dostatečně zajímavé či přiměřeně konkrétní, hrozí jejich opačný efekt, a to odrazení veřejnosti (Svoboda, 2009).

- **Druhý stupeň – pochopení situace**

Následující krok slouží k vzájemnému pochopení situace, v němž je nezbytné čelit vzájemným střetům, naslouchat protiargumentům a formulovat své vlastní argumenty. Vzájemný dialog by neměl být jednostranně radikálně ukončen. Zápor „ne“ by měl být použit pouze v nejkrajnější situaci (Svoboda, 2009).

- **Třetí stupeň – porozumění**

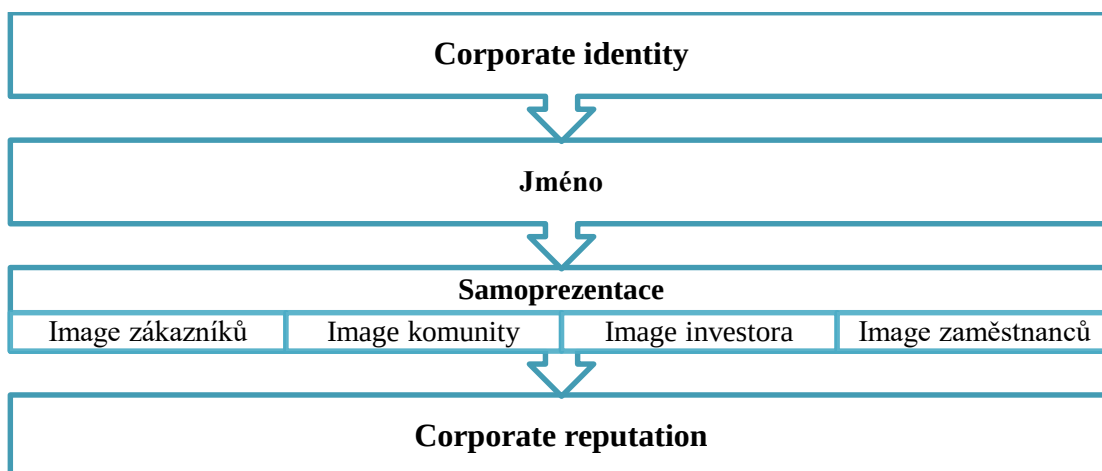
V daném stádiu by již měly obě strany, veřejnost i organizace, chápat vzájemné potřeby. Sdílení informací a postojů má nejen emocionální, ale i racionální charakter a všechny fáze postupně směřují k vytvoření oboustranné důvěry. Nicméně i tak může nastat situace, kdy bude organizace nucena změnit svá stanoviska, a to právě z důvodu nedostatečné důvěryhodnosti vytvořené v předchozích dvou etapách (Svoboda, 2009).

- **Čtvrtý stupeň - důvěra**

Čtvrtá fáze je ideálním případem, kdy organizace a veřejnost docílily vzájemného souladu a pochopení svých zájmů. Nicméně i v tomto kroku je nutné nadále pečovat o vzájemný vztah. Předmět PR není zcela dořešen a je nezbytné i nadále analyzovat poznatky z průběhu všech čtyř etap (Svoboda, 2009).

## **1.5 Reputation management**

V oblasti získávání a udržování trvalých a hodnotných vztahů organizace s veřejností se čím dál tím více prosazuje tzv. reputation management (dále „RM“). Jedná se o řízení pověsti organizace. Termín RM bývá zaměňován s vytvářením samotné image společnosti. Reputace se však vytváří právě prostřednictvím image, ale nikdy přímo a bezprostředně. Oba tyto faktory jsou velmi dynamické a vznikají v delších časových úsecích. Východiskem pro pochopení podstaty RM jsou čtyři základní atributy, a to věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a vědomí odpovědnosti. Vzájemný vztah mezi RM a CI znázorňuje následující obrázek (viz Obr. 2), z něhož vyplývá, že reputace je vždy formována právě pomocí image.



Obr. 2: Struktura vztahu mezi corporate identity a corporate reputation

Zdroj: Svoboda, Václav. Public relations – moderně a účinně, s. 56.

Reputace organizace je složena celkem ze tří forem. Jedná se o primární, sekundární a cyklickou reputaci. Primární reputace je založena na přímých osobních kontaktech. Lze ji zobecnit na tzv. první dojem organizace, kdy hlavní roli hrají výrazné atributy společnosti a kdy jsou vytvářeny počáteční postoje vůči ní. Příkladem lze uvést komunikaci mezi veřejností a zaměstnanci podniku (vrátný, telefonistky, sekretářky aj.), (Svoboda, 2009).

Oproti tomu sekundární reputace je založena na tzv. nepřímé komunikaci, kdy jsou využívány nejen média, ale nepřímý styk je realizován také prostřednictvím známých, přátel, vůdců veřejného mínění aj. Jedná se tedy o neosobní, zprostředkovaný kontakt, který by mohl být ovlivněn negativními předsudky či stereotypy. Ty lze redukovat prostřednictvím přímého kontaktu (Svoboda, 2009).

Cyklická reputace je utvářena celkovými sociálními postoji. V případě pozitivních ohlasů se logicky nevyžadují žádné změny a naopak při negativních reakcích jsou využívány nejrůznější nástroje a jiné alternativy prostředků, produktů či služeb, jejichž cílem je vytvořit nový postoj společnosti. Jedná se tedy o cyklické kolísání reputace závislé na přístupech veřejnosti a jejich následné ovlivňování (Svoboda, 2009).



## 1.6 Proces public relations a jeho prvky

Oblast PR zahrnuje především sociálně komunikační aktivity, prostřednictvím nichž je snahou organizace či jiného subjektu působit na cílovou skupinu. Jedná se o určitý dlouhotrvající proces, jehož cílem je změna současného stavu dle předem stanovených cílů. V celém procesu tedy vystupuje konkrétní subjekt, který předává určité sdělení jinému objektu prostřednictvím různých komunikačních prostředků a opětovně získává zpětnou vazbu (Pospíšil, 2011).

- **Subjekt a předmět PR**

Roli subjektu v komunikačním procesu zastává zpravidla sama organizace jako hlavní iniciátor vztahové komunikace. Alternativou ve větších podnicích bývají PR agentury jako zprostředkovatelé komunikace. Od subjektu dále směřuje komunikace pomocí různých prostředků či médií na konkrétní cílové skupiny. Předmětem komunikace je opět buď samotná organizace, nebo její výrobky (Svoboda, 2009).

- **Cíle PR**

Nejtěžejším bodem komunikačního procesu je vymezení konkrétních cílů, které by měly přesně vycházet z firemní filozofie a z podnikové strategie. Ještě před stanovováním cílů je nezbytné provést analýzu výchozího stavu a stávající image, následně specifikovat image, které chce podnik dosáhnout a v neposlední řadě stanovit plán, jak toho lze dosáhnout. Nejen hlavní, ale i dílčí cíle organizace by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné a reálné. Mimo jiné by měly konkretizovat a upřesňovat vizi společnosti (Svoboda, 2009).

Jednotlivé cíle PR lze koncipovat do dvou kategorií, a to strategické a taktické, které lze dále specifikovat dle cílových skupin na cíle interní a externí. Strategické cíle obsahují dlouhodobější záměry PR, které vycházejí ze střednědobého horizontu činností organizace. Svou povahou jsou statické v čase a obtížně se definují. Oproti tomu taktické cíle mají spíše krátkodobou povahu. Tyto cíle se lépe formulují a jsou pružnější než cíle strategické, jelikož je vyvolávají běžné situace (Svoboda, 2009). Jednotlivé cíle mohou nabývat různých podob (viz Tab. 1).

Tab. 1: Cíle PR

| Cíle                                                 |                                                           |                                                           |                                                      |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Strategické                                          |                                                           | Taktické                                                  |                                                      |
| Externí                                              | Interní                                                   | Externí                                                   | Interní                                              |
| upevnění loajality<br>zákazníků vůči<br>podniku      | udržovat komunikaci<br>se zaměstnanci na<br>vysoké úrovni | zvýšit sledovanost<br>aktuálního dění firmy<br>veřejností | pravidelná<br>informovanost<br>zaměstnanců           |
| rozšíření spolupráce<br>s ostatními subjekty<br>trhu | vylepšování kvality<br>produkce firmy                     | pravidelná<br>informovanost<br>firemního okolí            | pořádání oslav,<br>výročí, workshopů a<br>konferencí |

Zdroj: vlastní zpracování

Většina cílů je zaměřena na předávání informací a ovlivňování postojů vůči organizaci, kdy veškeré činnosti řídí management podniku. V souvislosti s rozmachem digitálního věku a s postupným oslabováním vlivu masových médií by však neměla být opomenuta ani stále důležitější role tzv. stakeholderů neboli zainteresovaných osob v komunikaci. Právě na nich totiž závisí celkový úspěch či neúspěch společnosti (Hejlová, 2015).

Pojem stakeholder je jedním z klíčových termínů používaných nejen v teorii, ale i v praxi. Velmi zjednodušeně řečeno se jedná o jedince, skupiny osob či jiné organizace jakkoli svázané s organizací. Lze tedy v souvislosti s daným termínem zmínit například zákazníky, zaměstnance, vlastníky, dodavatele aj. Koncept stakeholderů byl významně rozšířen R. E. Freemanem a jeho kolegy, kteří koncept stakeholderů vymezili jako všechny osoby, kterých se účinek komunikace či chování organizace může jakkoli dotknout (Freeman, 2010). K rozšíření pojmu vedl právě trend sociálních sítí a rychlého šíření informací, kdy se zdánlivě lokální událost může stát během velmi krátké doby událostí globální a ovlivnit tak i jinak nezainteresované osoby (Hejlová, 2015).

Řízení komunikace tradičním způsobem, tedy komunikovat pouze z jednoho centra (tzv. teorie excelence), již dnes není dostatečně efektivní. V návaznosti na měnící se podmínky podnikatelského prostředí se vymezil nový přístup ve strategii komunikace, tzv. „stakeholder approach“ či „stakeholder management“. Nový směr je specifický především oboustrannou komunikací doprovázenou aktivní zpětnou vazbou (Gregory, 2010). Vzhledem k tomu, že stakeholderem se může stát prakticky kdokoli, je pro organizaci důležité zaměřit se v komunikaci na konkrétní cílové skupiny. Prakticky není možné, aby jedna organizace udržovala oboustrannou komunikaci s velkým počtem diferencovaných

skupin. Jedná se o velmi náročnou a komplexní práci, kdy je nutné neustále sledovat aktuální dění a především velmi rychle reagovat na současnou situaci (Hejlová, 2015).

- **Plán PR**

Dalším prvkem komunikačního procesu PR je plán. Jedná se o sepsaný a přesně definovaný soupis jednotlivých cílů, činností, prostředků, médií, vymezených skupin a způsobů vyhodnocování včetně měření. Veškeré tyto činnosti jsou časově ohraničeny. Vymezený plán se postoupí realizátorovi PR (Pospíšil, 2011).

- **Realizátor PR**

Realizátorem PR může být buď vnitřní subjekt podniku (*in-house*) nebo můžou být jednotlivé činnosti zadány externě (tzv. outsourcing). V mnoha větších podnicích spolu vnitřní PR oddělení firmy a agentura spolupracují. Samotné rozhodování o tom, v jakém rozsahu zřídit vlastní PR oddělení a kdy ponechat PR agenturám a poradcům, vyplývá opět z cílů a koncepce činnosti podniku. Vedení musí zvážit, v jakém rozsahu bude aktivity PR využívat a na jak rozsáhlé cílové skupiny se zaměří. Otázkou interního PR je dostatečná personální obsazenost a kvalifikace (Svoboda, 2009).

- **Prostředky a komunikační kanály PR**

Organizace mimo jiné může komunikovat prostřednictvím nástrojů individuálního působení nebo pomocí prostředků skupinového působení. V návaznosti na zvolenou formu dále volí kanály osobní a neosobní komunikace. V případě osobní komunikace komunikují vzájemně dvě osoby nebo probíhá skupinová komunikace. Jedná se o nejstarší a zároveň nejefektivnější formu komunikace. Jistou nevýhodou je ale její aplikování na velmi omezený počet osob. Oproti tomu kanály neosobní komunikace využívají konkrétní médium a lze tak působit na větší okruh cílových skupin. Na druhou stranu většinou neumožňují zpětnou vazbu. Mezi hlavní média spadají například tisková média (deníky, časopisy), elektronická média (televize, rádio), výstavy a veletrhy a ostatní (CD, DVD), (Svoboda, 2009).

- **Zpětná vazba**

Zpětná vazba v celém komunikačním procesu umožňuje zaznamenat případné nedostatky a následně přizpůsobit své činnosti tak, aby konečný efekt PR byl účinnější a efektivnější.

Konečným efektem je vytvoření, změna nebo udržení pozitivního vztahu a především důvěry mezi organizací a veřejností. Zmiňovaný efekt závisí mimo jiné i na jiných faktorech, jako je celkové image organizace, kvalita produktu, cena aj. Všechny tyto faktory by měly být v souladu s PR společností (Svoboda, 2009).

### 1.6.1 Specializované agentury

I přes současný trend integrování komunikace je nutné rozlišovat nejen mezi PR agenturou a reklamní agenturou, ale dále rozlišit agentury mediální, digitální aj. Každá agentura se zaměřuje na specifický okruh činností a poskytuje rozdílné služby (Hejlová, 2015).

Hlavní činností PR agentur je udržování dlouhodobé a vzájemné komunikace mezi organizací a jejími stakeholdery a to nejen externě, ale i interně. Specifikem PR agentur je poměrně malá kontrola nad sdělovaným obsahem neboli kdo, kde a jak zareaguje na jednotlivé aplikované nástroje. Zásadní je tak vytvořit dialog mezi oběma stranami. Často se pro PR agentury používá označení „*poradenství v oblasti komunikace*“ nebo „*strategická komunikace*“. Média, které agentury vytvářejí, se nazývají „*owned media*“ (firemní časopisy aj.). Při výběru agentury PR je důležitá především profesionalita, orientace v domácím prostředí, kreativita a transparentnost (Hejlová, 2015).

Naopak reklamní agentury vytvářejí krátkodobé reklamní kampaně. Jednotlivé kampaně jsou přesně zacíleny a časově vymezeny. Dalším hlavním rozdílem oproti PR agenturám je jednosměrná komunikace a velká kontrola nad jejím obsahem. Velký důraz je kladen na emocionalitu, kterou vytváří grafika, hudba, scénář aj. Dále se jedná o tzv. „*paid media*“, kdy prostor v médiích musí být odkoupen. Mediální agentury prodávají inzertní prostor. Zajišťují tedy prostory s nejvyšší sledovaností, a tedy vysokou pravděpodobností úspěchu informačního sdělení. Cílem těchto agentur je zajistit nejlepší zásah cílové skupiny za nejvýhodnější cenu (Hejlová, 2015).

Digitální agentury se specializují převážně na online komunikaci. Tyto agentury se zabývají komplexními či jednotlivými nabídkami v oblasti online komunikace (webové stránky, online shop aj.). Mimo výše zmíněné typy agentur existuje i řada dalších agentur, například full-servisové agentury, butikové agentury aj. (Hejlová, 2015).

## 1.7 Komunikační strategie a strategické plánování

Strategické myšlení je jedním z předpokladů úspěšného řízení činností. Marketingová strategie definuje postup, který směřuje k naplnění předem stanovených cílů (např. zvýšení tržního podílu, získání důvěry zákazníků, zajištění rentability aj.). Adekvátní výběr strategie, její odpovídající definování a implementace jsou předpokladem výkonnosti podniku. Úlohou strategie je efektivní dosažení cílů v předem stanovených časových úsecích na definovaném cílovém trhu. Obsahem strategie nejsou podrobnosti průběhu dosahování jednotlivých dílčích cílů plněných na denní bázi. To je předmětem marketingových taktik. Předpokladem spolehlivé marketingové strategie je uvědomit si a pochopit silné a slabé stránky podniku a porovnat je s příležitostmi trhu (Jurášková, Horňák a kol., 2012).

Jedni z předních teoretiků zkoumající strukturu PR procesu (Scott M. Cutlip, Allen H. Center) rozčlenili strategický proces celkem do čtyř hlavních částí, které dále rozšířili o sedm hlavních prvků, jež daný proces musí splňovat. Čtyřstupňový proces se skládá předně ze zajištění informací, dále z plánování, komunikace a v neposlední řadě evaluace (Cutlip, Center, Broom, 2010). Mezi základních sedm prvků (tzv. 7C) spadá především:

- **Důvěryhodnost** (*credibility*) – je nutné, aby komunikace probíhala mezi stranami, které si vzájemně důvěřují.
- **Kontext** (*context*) – jednotlivá tvrzení by měla být doprovázena také činy.
- **Obsah** (*content*) – sdělující obsah by měl mít konkrétní obsah relevantní pro příjemce.
- **Jednoduchost** (*clarity*) – předávaná zpráva musí být jasná, jednoduchá a bez jakýchkoli složitých či nejasných výrazů.
- **Konzistence a kontinuita** (*consistency and continuity*) – pro docílení jasnějšího pochopení či snadnějšího zapamatování je dobré komunikaci s drobnějšími obměnami opakovat.
- **Kanály** (*channels*) – v rámci komunikace by měly být využívány především ty kanály, na které je již publikum zvyklé.
- **Schopnost porozumění** (*capability of audience*) – cílem je předávat co nejjednodušší sdělení (Hejlová, 2015).

Komunikační strategie je definována v procesu strategického plánování. Obsahem strategického plánování je řada dílčích kroků, které mohou sloužit jako základní vodítko. Mezi hlavní kroky spadá především volba konkrétního cíle a zdůvodnění komunikace, charakteristika cílové skupiny včetně specifikace sdělení, volba vyhovujících médií, samotný zájem médií a informační obsah, zdroje a otázky (kdo a jaké informační zdroje jsou potřeba), komunikační strategie, konkrétní podstata zprávy a její neverbální podpora (fotografie, grafy aj.). Jednotlivé činnosti lze dále rozčlenit do několika základních bloků rozšířených o základní otázky, jejichž smyslem je přiblížit plánování určeným záměrům (viz Tab. 2).

Tab. 2: Strategický plánovací model a jeho základní bloky

#### Fakta

- Odvětví: Jaké jsou současné trendy?
- Výrobek (služba): Jaké jsou jejich podstatné znaky?
- Konkurence: Kdo je konkurentem? Jak moc je silný? Čím ohrožuje podnik?
- Fakta o spotřebiteli: Kdo je naší cílovou skupinou?

#### Cíle

- Jaké jsou obchodní plány a cíle?
- Jaká je úloha PR v marketingovém mixu?
- Jaké jsou zdroje a prostředky obchodu?
- V jaké oblasti lze očekávat růst?

#### Cílová skupina

- Specifikace cílové skupiny.
- Jaký je současný názor a vnímání na činnost podniku?
- Žádoucí názor cílové skupiny.

#### Klíčové sdělení

- Zásadní bod: Jaké klíčové sdělení lze použít?

Zdroj: Kopecký, Ladislav. Public relations: dějiny – teorie – praxe, s. 162.

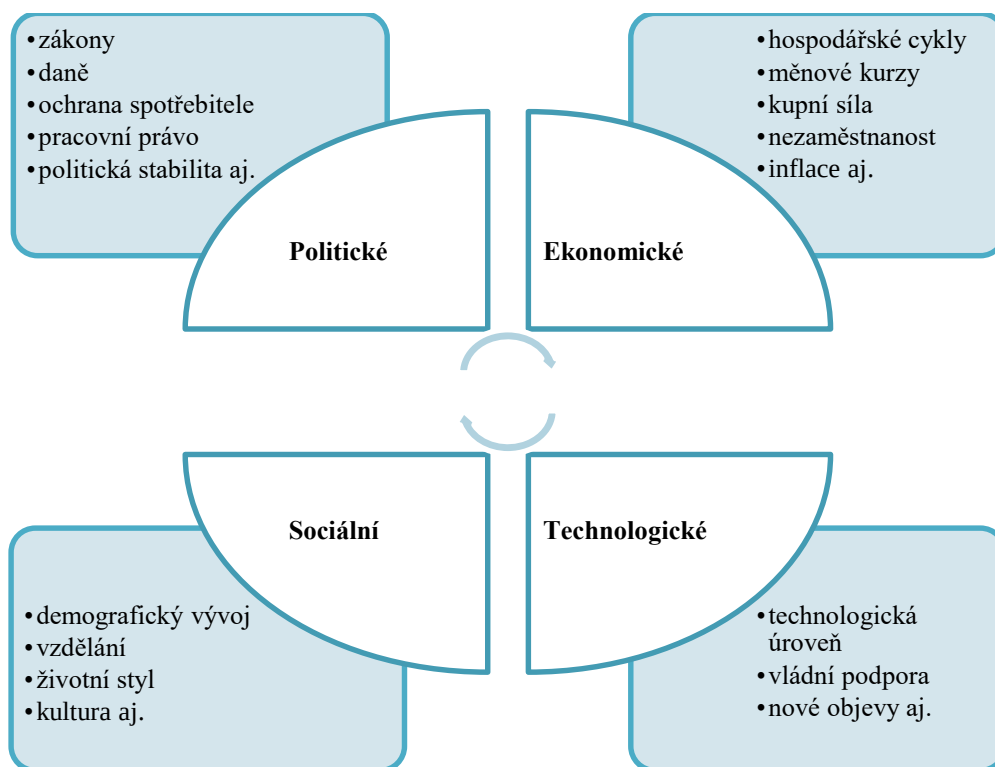
Shromáždění potřebných informací a zodpovězení daných otázek může dopomoci k sestavení PR plánu, který jasně definuje co, proč a jak je nutné postupovat. Strategické plánování vychází z jednotlivých průzkumů a z nich získaných informací. Je využívána celá řada analytických modelů zahrnujících nejružnější faktory a způsoby hodnocení (Kopecký, 2013).

### 1.7.1 Analytické nástroje v public relations

Vzhledem k tomu, že není možné vnímat podnik jako subjekt nezávislý na svém okolí, je pro něj velmi důležité pravidelně sledovat a analyzovat nejen své vnitřní zdroje, ale i mikro- a makro-prostředí společnosti. Vlivy makrookolí podnik není nijak schopen ovlivnit a lze je pouze akceptovat a následně se jim dle potřeb přizpůsobit. Jedná se především o ekonomické, technologické, politické, právní, demografické, sociální a ekologické okolí podniku. Oproti tomu mikrookolí společnosti již může být podnikem ovlivněno. Mikrookolí je tvořeno zákazníky, konkurencí, dodavateli, stakeholdery a jinými klíčovými hráči. Pokud je firma schopna adekvátně analyzovat a následně reagovat na nově vzniklé podmínky, lze i z potenciální hrozby vytvořit příležitost (Tyll, 2014). K analýze okolí podniku v oblasti PR se využívá řada analytických nástrojů a metod, převážně sociologických a ekonomických. Nelze opomenout ani mediální analýzu a monitoring médií (Hejlová, 2015).

Nedílnou součástí při stanovení cílů, výběru vhodných strategií, misí a vizí je vypracovaná **situační analýza**. Situační analýza vymezuje komplexní situaci konkrétní organizace. Je tedy nepostradatelnou součástí etapy plánování. Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a vyhodnocení těch faktorů, u nichž se předpokládá, že budou mít vliv na konečné definování cílů a strategií společnosti. Zkoumá tedy jak mikrookolí (např. konkrétní sektor), tak i makrookolí (např. metodou PEST), (Hejlová, 2015).

**PEST analýza** (zkr. *Political, Economic, Social and Technological analysis*) je analytický nástroj zkoumající politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a predikuje jejich vývoj do budoucna. Spolu s rozšiřováním marketingových teorií byly definovány různé modifikace této analýzy v podobě STEP, SLEPT, PESTEL či nejnověji STEEPLED, kdy jsou původní čtyři faktory rozšířeny o faktory etické, ekologické, demografické a legislativní. Při volbě konkrétní modifikace je nutné klást důraz na ty prvky makrookolí, které přímo ovlivňují podnik a jeho strategii. Cílem PEST analýzy není podat vyčerpávající rozbor všech faktorů působících na podnik, ale soustředit se v rámci každého faktoru přibližně na tři až čtyři body s nejvýznamnějším dopadem na podnikovou strategii. Účelem je pak sledovat jejich vzájemné ovlivňování a pokusit se predikovat jejich budoucí vývoj (Tyll, 2014).



Obr. 3: Strategický model plánování a managementu komunikace

Zdroj: Hejlová, Denisa. Public relations, s. 120.

Velmi využívaným analytickým nástrojem, který zkoumá a vzájemně propojuje vnější i vnitřní prostředí podniku, je **SWOT analýza**. Jedná se tedy o analýzu, která zkoumá nejen silné a slabé stránky uvnitř společnosti, ale i příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Výsledkem dané analýzy je tvorba strategie firmy využívající silné stránky a příležitosti a následná snaha minimalizovat či zcela odstranit slabé stránky a omezovat dopady ohrožení či nejlépe přetvářet hrozby v příležitosti (Tyll, 2014). Analýza SWOT je velmi často propojována i s jinými analýzami včetně zmiňované PEST analýzy. SWOT analýza bývá také často doplněna konfrontační maticí (Hejlová, 2015).

Jedním z hlavních nástrojů měření efektivity PR bývaly **dříve analýzy mediálního obrazu a mediální monitoring**. Počet mediálních kanálů v poslední době nadměrně vzrostl. Za média lze dnes považovat i sociální sítě typu Facebook, LinkedIn, Twitter, ale i blogy nebo firemní časopisy. Mediální monitoring je nabízen specializovanými agenturami (např. Newton, a. s.) a jedná se o placenou službu. Úkolem těchto agentur je vytvářet a spravovat digitální databázi obsahů několika stovek médií. Velmi podstatné je mimo jiné sledovat samotné vyznění jednotlivých článků. Jednotlivá vyznění se nejčastěji člení na negativní, pozitivní, ambivalentní (v případě, že je článek vnímán pozitivně i negativně) či neutrální



(článek plní pouze informační funkci bez jakéhokoli emocionálního zabarvení), (Hejlová, 2015).

Jednotlivé texty lze dále analyzovat ať už kvantitativními, či kvalitativními metodami. Jednou z podrobnějších analýz je například **metoda IMPACT**. Daná metoda shrnuje následující kritéria: vliv (*influence or tone* – **I**), sdělení (*message communicated* – **M**), důležitost (*prominence* – **P**), dosažené publikum (*audience reaches* – **A**), využití citací zástupců organizací či tiskového mluvčího (*consultant quoted* – **C**) a v neposlední řadě druh článku (*type of article* – **T**), (Hejlová, 2015).

V oblasti mediálních analýz je nutné upřednostňovat spíše kvalitativní ukazatele před kvantitativními (např. počet zveřejněných článků), a to především z toho důvodu, že ukazatel „počtu článků“ nijak nezohledňuje relevanci a vyznění článků, význam média nebo cílovou skupinu. V dnešní době charakteristické vysokou informovaností a nespočtem zdrojů nelze spoléhat jen a pouze na kvantitu článků jako prostředek pro zajištění přesvědčivosti (Hejlová, 2015).

V momentě, kdy se podniku podaří nashromáždit pomocí výše zmíněných analýz dostatek potřebných informací, je nutné zvolit odpovídající taktiku. Taktiku, která bude vycházet ze zjištěných dat a zároveň bude, podobně jako strategie, založena na celkových cílech a záměrech organizace. Jak již bylo zmíněno, strategie a taktika nejsou identické pojmy. Strategie říká, jak dosáhnout vytyčených cílů. Taktika je nástrojem, který dopomůže strategii uskutečnit. Taktika využívá konkrétních komunikačních nástrojů k zasažení cílových skupin konkrétním sdělením (Kopecký, 2013).

## 2 Oblasti a nástroje public relations

Oblast PR je specifická hned několika komunikačními nástroji, mezi které spadají především:

- **media relations** neboli vztahy s médii (tiskové zprávy, tiskové konference aj.),
- **eventy** či události (veletrhy, výstavy aj.),
- **digitální komunikace** (správa sociálních sítí, weby, blogy aj.),
- **sponzoring** (poskytnutí finanční podpory, poskytnutí nápojů, prostor aj.),
- **krizová komunikace**,
- **doporučení** (expertů, názorových vůdců atd.),
- **fundraising** (získávání finančních podpor na konkrétní účel),
- **corporate publishing** (časopisy pro zaměstnance, publikace pro veřejnost aj.),
- a další.

Přibližně před první dekádou 21. století se PR členilo na dvě základní oblasti, a to na **interní** komunikaci (neboli vnitropodnikovou komunikaci) a **externí** komunikaci. Interní komunikace svými nástroji cílí především na zaměstnance, manažery a jiné subjekty podílející se na vnitřním chodu organizace. Oproti tomu externí komunikace se soustřeďuje na skupiny stakeholderů ovlivňujících podnik z vnějšku (novináři, investoři, dodavatelé, zákazníci, široká veřejnost aj.). Velký rozmach sociálních sítí a stále se urychlující přenos informací a dat však zapříčinily vzájemné propojení interní a externí komunikace. Urychlený přenos zpráv má okamžitý efekt na všechny subjekty. Nicméně i tak se nadále členění interní a externí komunikace využívá a to z důvodu segmentace cílových skupin (Hejlová, 2015).

Efektivní vnitropodniková komunikace je podmínkou úspěšného PR a dobré pověsti společnosti, která vychází vždy zevnitř a částečně odráží firemní kulturu. Interní komunikace bývá často stavěna do pozadí ať už z důvodu nedostatku zájmu managementu, či nedostatku dovedností a prostředků (Hejlová, 2015). Přitom právě pozitivní prostředí uvnitř firmy je základem pozitivní image působící na širokou veřejnost. Mezi hlavními efekty realizace interní komunikace lze uvést především posilování vzájemných vazeb spolupracovníků a jejich motivace, profit z předávání informací v podniku (předávání získaných zkušeností managementu z vnějších kontaktů jiným útvarům uvnitř podniku) či

pozitivní externí účinky vycházející od dobrých vazeb interních zaměstnanců (zaměstnanci šíří informace o podniku mezi své rodinné příslušníky nebo přátele, čímž neustále narůstá externí informovaná skupina). Interní komunikace bývá velmi často intenzivně využívaná obvykle v krizových situacích (hromadné propouštění zaměstnanců, změna majitele podniku, stávky aj.), které si přímo vyžadují zvláštní přístup k vnitřní komunitě organizace. Ve větších podnicích obvykle krizovou komunikaci řídí odbory. V ostatních případech je pravomoc svěřena zvolenému oficiálnímu mluvčímu, který je akceptován všemi stranami (Svoboda, 2009). Nejčastějšími nástroji interní komunikace je především elektronická komunikace (intranet, emaily, firemní sociální síť, weby aj.), různé eventy (workshopy, konference, večírky, kulturní akce aj.), firemní média (nejčastěji interní časopisy, letáky, videa aj.) a face-to-face setkání (meetingy, rozhovory, pravidelná setkání, ale i přání k narozeninám, aj.), (Hejlová, 2015).

V praxi však velmi často převažuje externí PR nad interním. Vztahy s širokou veřejností jsou často definovány jako daleko složitější a mnohem více heterogenní. Realizátoři externího PR se musí mimo podnikovou veřejnost, novináře a média soustředit také na zákazníky, dodavatele, úřady, univerzity a celou řadu dalších subjektů. I v externí komunikaci je využívána celá řada nástrojů a taktik, které částečně prolínají s interními nástroji (Svoboda, 2009). Nyní budou jednotlivé nástroje podrobněji rozebrány.

## **2.1 Media relations**

Media relations neboli vztahy s médii tvoří jednu z nejvýznamnějších složek PR, a to z toho důvodu, že právě prostřednictvím médií lze velmi efektivně oslovit ať už širokou veřejnost či zvolenou cílovou skupinu (zákazníky, vládu, konkurenci aj.). Nelze zpochybnit tvrzení odborníků, které zdůrazňuje, že vytváření a upevňování vztahů s veřejností by bylo stěží realizovatelné bez pomoci hromadných sdělovacích prostředků. Účelem media relations je budování dlouhodobých a důvěryhodných vztahů s konkrétními zástupci médií. Výsledkem těchto vazeb by měla být pozitivní publicita, dobré jméno společnosti a s ním spojená pověst. Jedná se o dlouhodobý proces (Tomandl, 2011).

V dnešní době se již nelze nijak vyhnout ať už dobrovolnému či nedobrovolnému styku s médii, a tak je pro organizaci důležité si zvolit konkrétní přístup jednání. Současným

trendem je otevřená komunikace s médii a vzájemná spolupráce. Může však nastat i zcela opačná situace uzavřené organizace s razantním odmítáním či ignorováním médií. Mezi základní přístupy lze tedy uvést aktivní jednání, kdy se organizace snaží přilákat pozornost médií, dlouhodobě vzájemně spolupracovat a neustále nabízet různá témata. Jednou z výhod aktivního přístupu je snadnější komunikace v případě krizových momentů. Opačným přístupem je pasivní jednání, kdy daná organizace nijak nevyhledává ani nenavazuje žádné kontakty s médii a pouze vyčkává, až se média samy ozvou a až pak s nimi začnou komunikovat. Nevýhodou tohoto přístupu je fakt, že pozornost novinářů či jiných médií je většinou přilákána až v momentě, kdy nastanou problémové situace v podniku. Nelze opomenout ani tzv. nepřátelský přístup, kdy se organizace snaží zcela vyhnout jakémukoli styku s médii. Tento přístup je ale ze strategického hlediska nevyhovující a skýtá řadu negativních následků (Tomandl, 2011).

Mezi základní nástroje media relations spadají například tiskové zprávy nebo konference, různé mediální události, interview, novinářské exkurze, publicistika, mediální partnerství apod. Jedním z nejvýznamnějších nástrojů je zmiňovaná tisková zpráva. Jedná se o písemnou formu sdělení zasílanou konkrétním médiím v momentech, kdy chce organizace informovat o nové události či skutečnosti. Zástupci médií se poté rozhodují, zda je pro ně daná informace zajímavá a zda ji využijí jako podklad při tvorbě reportáží, článků aj. Druhým nejvýznamnějším nástrojem je tzv. tisková konference, během které se setkávají zástupci organizace s novináři (Karlíček, Král, 2011).

V oblasti media relations je nutné dále rozlišovat následující pojmy:

- **earned media** (získaná média) – jedná se o získání mediálního prostoru, aniž by za něj bylo subjektem zaplacen (interview, názory, uveřejněné články aj.),
- **owned media** (vlastní média) – mezi tyto média spadají například vlastní webové stránky, vlastní časopis nebo vlastní sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twitter aj.),
- **paid media** – jedná se o typ médií, za které musí subjekt zaplatit (komerční časopisy aj.),
- **shared media** – vymezují, jak se informace šíří dál (online, word-of-mouth).

Zprávy šířené prostřednictvím médií by měly splňovat několik základních vlastností. Šířená sdělení by měla obsahovat konkrétní fakta doplněna nejlépe obrazovým materiálem či videem, šířené informace by měly být co nejvíce aktuální a snadno pochopitelné. Zpráva by mimo jiné měla obsahovat nové překvapivé informace, které jsou zajímavé pro cílovou skupinu čtenářů daného média. Informace také musí odpovídat konkrétnímu marketingovému profilu (Hejlová, 2015).

## **2.2 Event management včetně výstav a veletrhů**

Event management neboli zážitkový management (dále „event“), zahrnuje aktivity spojené se zprostředkováním emocionálních zážitků prostřednictvím organizovaných událostí. Lze se setkat i s termíny event marketing či event PR. Jedná se prakticky o synonyma se shodnou podstatou a hlavním cílem. Primárním cílem těchto událostí je vytvořit pozitivní pocity u cílové skupiny a posílit vzájemné vazby (Karlíček, Král, 2012). Objektem eventů mohou být prakticky jakékoli cílové skupiny, ať už se jedná o skupinu zákazníků, o dodavatele či samotné zaměstnance společnosti. Vždy je však nutné brát ohled na omezený počet účastníků. Velmi podstatnou vlastností eventů je přímý kontakt mezi zprostředkovatelem a cílovou skupinou. I přes současný rozmach sociálních sítí a online komunikací zůstává osobní rozhovor (tzv. face-to-face rozhovor) stále nejúčinnějším leč co do rozsahu účastníků nejomezenějším nástrojem. Eventy spadají mezi organizačně velmi náročné nástroje. Nicméně lze v konečném důsledku docílit intenzivnějšího působení na cílové skupiny, posílit image, získat úctu a naplnit cíle PR (Svoboda, 2009).

Při plánování událostí tohoto typu je nutné brát v potaz, že jde o vzájemnou komunikaci s účastníky. V prvním kroku by se tedy mělo zvážit složení cílové skupiny, charakteristika sdělení a okolnosti související s pořádáním události. Tyto dílčí charakteristiky se liší dle jednotlivých druhů eventů, kterými jsou například prezentace, konference, workshopy, reprezentativní akce a jiné eventy.

- **Prezentace**

Prezentace je poměrně velmi často využívaným typem eventu. Základním posláním je seznámit účastníky s novinkami či jinými stěžejními informacemi, ať už o samotné organizaci, produktech nebo službách. Prezentace má přesně definovanou strukturu

a v jistých případech jsou součástí prezentace i tiskové konference. V rámci tohoto typu se může jednat i o pravidelné setkávání s partnery, dodavateli aj. Podobná setkání se mohou v názvech lišit a bývají také méně organizačně i časově náročná (Svoboda, 2009).

- **Konference, workshopy a firemní přednášky**

Jedná se o širší a časově rozsáhlejší tematickou oblast programu než uvedená prezentace. Některé typy konferencí mívají i vícedenní program s vysokým počtem účastníků. Podobné konference jsou doplněny bohatým společenským programem (exkurze do kulturních institucí a pamětihodností, přírodních a městských lokalit aj.) a bývají organizovány specializovanými agenturami či podniky. Firemní přednášky bývají časově méně náročné a často jsou spojeny s různými podnikovými akcemi (Svoboda, 2009), (Hejlová, 2015).

- **Reprezentativní akce**

Tento typ událostí je specifický zcela odlišným účelem pořádání oproti jiným eventům. Cílem těchto akcí není primárně předávat informace, ale snahou je vytvořit emotivně příjemnou a společensky reprezentativní událost. Jedná se o výjimečné momenty nebo příležitosti. Bývají doprovázeny kulturními akcemi (plesy podniků, slavnostní večery, výroční setkání apod.) a zúčastnit se jich může mimo jiné i široká veřejnost (Svoboda, 2009).

- **Jiné eventy**

Lze uvést celou řadu dalších typů událostí lišících se účelem, počtem účastníků nebo dobou trvání. Lze dále zmínit například dny otevřených dveří, eventy pro zaměstnance nebo dobročinné aukce. Dny otevřených dveří umožňují organizaci seznámit veřejnost s vnitřním chodem společnosti. Tento typ akcí se hojně využívá při získávání nových studentů nebo absolventů, budoucích zákazníků apod. Akce pro zaměstnance upevňují vzájemné vztahy uvnitř organizace, čímž posilují i samotnou image společnosti. Mezi tento typ eventu spadají například firemní oslavy, vánoční večírky, letní open party aj. Dobročinné aukce jsou pořádány za účelem získání finanční nebo materiální podpory pro sociálně charitativní instituce (Svoboda, 2009).

Samotná realizace jakéhokoli druhu eventu vyžaduje značnou dávku kreativity a vzhledem ke své časové i realizační náročnosti i dostatek trpělivosti. Mimo jiné bývají akce i značně

finančně náročné. Jednotlivé činnosti spojené s realizací lze shrnout do následujících kroků:

- **Výběr a příprava prostoru konání**

Volba vhodného místa konání je jedním z nejdůležitějších prvních kroků a je nutné jej nijak nezanedbat. Neadekvátně zvolené místo pořádání může velmi snadno zhatit všechnu snahu organizátorů. Prostory musí vyhovovat účelu akce, počtu osob a technickým parametrům. Obzvláště rizikové bývají eventy pořádané pod širým nebem (Svoboda, 2009).

- **Pozvánky**

U pozvánek je nezbytné dbát na jejich včasné zpracování, vytištění a rozeslání. Obsahem by měly být zestručněné základní údaje o konání akce (kdo, kdy, kde, při jaké příležitosti a jak). Vzhledově bývají pozvánky oživeny reprezentativní grafickou úpravou a doplněny podpisem pořadatele akce (Svoboda, 2009).

- **Doprovodné tištěné materiály a jiné prostředky**

Tištěné materiály spolu s programy akce jsou nepostradatelnými prostředky většiny událostí. Jedná se například o propagační prospekty, tiskové informace, vytištěné přednášky, časopisy pro zákazníky apod. Neméně významné jsou také audiovizuální prostředky (videofilmy, dataprojektory, zvukový doprovod apod.), (Svoboda, 2009).

- **Organizování akce**

Za samotnou režii většinou zodpovídá konkrétní odpovědný pracovník a jeho tým. Režie eventu zahrnuje sledování, řízení a koordinování celé akce. Velmi podstatné je dodržovat časový a věcný sled programu a být vždy „krok před“ (Svoboda, 2009).

Vyhodnocení úspěšnosti eventů provádějí manažeři po ukončení akce. Neexistují specifické modely vyhodnocování těchto aktivit a samotná účinnost se velmi obtížně hodnotí (Svoboda, 2009).

## 2.3 Online public relations

Dynamický nástup a vývoj internetu v devadesátých letech minulého století se významně zasloužil o rozšíření tzv. klasických médií o média nová. Dochází ke globálnímu propojení, prakticky se stírají geografické limity, informace se šíří nevídanou rychlostí a vytváří se možnost okamžitého masového sdílení s velmi nízkými náklady. Internet se zasloužil především o sloučení technologií, o rychlost šíření dat, interaktivitu a o zpřístupnění informací široké veřejnosti. Všechny tyto faktory informační sítě významně ovlivnily způsob komunikace, manažerského jednání, ale i spotřebitelského chování (Kopecký, 2013).

Internet pochopitelně významně rozšířil i celou řadu nástrojů a technik v oblasti PR. Včetně významného doplnění komunikačních nástrojů dochází i k rozšíření o monitorování, průzkumy trendů, rozpoznání počátků krizí apod. Jistým rizikem internetového světa je ztráta kontroly nad procesem samotné komunikace. O to více je kladen důraz na pružnější PR strategie a taktiky. Vzájemná interaktivita zprostředkovávající zpětnou vazbu a dialog, menší prostorové a časové omezení a neomezená informační základna mohou významně ovlivnit úspěšnost aktivit PR (Kopecký, 2013). Pokročilé webové služby (lze se setkat i s pojmem Web 2.0) zahrnují sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn aj.), blogy, webové stránky či různé mobilní služby (Svoboda, 2009).

- **Webové stránky**

Webové stránky jsou nepostradatelnou součástí komunikačního mixu nejen samotných organizací, ale i ostatních ekonomicky aktivních subjektů. Organizace bez webových stránek jako by neexistovala. Jedná se o neoddělitelnou součást korporátního stylu společnosti a jejich význam neustále roste. Webové stránky jsou interaktivním nástrojem, který zpřístupňuje přímý prodej, umožňuje přizpůsobovat strukturu dle cílové skupiny a velmi snadno lze měřit i jeho efektivitu. Zároveň slouží jako nástroj k posílení image společnosti. Při samotném vytváření webových stránek je stěžejní stanovit jejich hlavní funkci (web jako nástroj přímého prodeje, nástroj komunikace, tvorba image aj.) a vymezit, která kritéria (přesvědčivý obsah, jednoduché užití aj.) budou pro daný web klíčová. Zásadními kritérii efektivnosti webů jsou adekvátní obsah, jejich snadné



vyhledání, jednoduché užití, odpovídající design a primárně také aktuálnost obsahu (Karlíček, Král, 2011).

- **Blogy**

Jako synonymum pro blog lze uvést digitální deník, jehož obsahem jsou obvykle periodicky zveřejněná různá témata. Z hlediska PR lze blogy využít dvěma různými způsoby. V prvním případě se jedná o vlastní blog organizace na vlastních webových stránkách. Druhou možností je přispívání na blozích jiných subjektů. V obou případech se vytváří vzájemný dialog mezi návštěvníkem blogu a jeho vlastníkem. Blogy představují velkou komunikační příležitost v prosazování PR témat ve veřejnosti (Svoboda, 2009).

- **Sociální sítě**

Velmi specifickým a neustále se vyvíjejícím komunikačním nástrojem jsou sociální sítě. Sociální sítě umožňují zveřejňovat, sdílet či komentovat fotografie, odkazy, videa, ale i osobní data, pocity nebo aktuální nálady. Jedná se nepochybně o nejrozsáhlejší formu, která umožňuje vzájemnou komunikaci mezi lidmi, skupinami či firmami (Ungerman, 2014).

Počet uživatelů sociálních sítí mírně roste, ačkoliv ne tak progresivně jako v minulých letech. Podle průzkumů v roce 2017 užívá přibližně 46 % dospělé populace ČR sociální sítě, což oproti roku 2013 činí nárůst o 6 %. Přičemž téměř polovina uživatelů je registrována na dvou a více sociálních sítích. Zajímavostí je, že podíl žen navštěvujících sociální sítě je o něco málo vyšší než podíl mužů (Lorenc, 2017; Focus Agency, 2017). Je nepopiratelné, že sociální média jsou velmi silným komunikačním kanálem. Lídrem těchto sítí je Facebook, který v současnosti používá více než 2 miliardy uživatelů a jejich počet stále stoupá (newsfeed, 2017).

**Facebook** lze definovat jako rozsáhlý společenský systém zprostředkovávající komunikaci mezi jednotlivými uživateli. Umožňuje sdílení dat a pro mnohé představuje především zábavu. Se svými více jak 2 miliardami aktivních uživatelů je jednou z největších a nejvlivnějších sítí na světě. Tato síť byla spuštěna v roce 2004 Markem Zuckerbergem. Mezi přední výhody využívání této stránky pro podnikatelské aktivity spadá možnost provádění různých průzkumů, segmentace trhu, efektivní cílení kampaní aj. Facebook je

předním nástrojem pro práci s lidskými vztahy. Podobně jako webové stránky i Facebook významně přispívá ke zvýšení image a reprezentaci daného subjektu (Ungerman, 2014).

**LinkedIn** je jedním z velmi účinných nástrojů networkingu, který dovoluje udržovat kontakty s jinými uživateli v síti a rozšiřovat pomocí ní svůj obsah. Jedná se o profesní sociální síť, která představuje způsob jak nabízet volná místa, žádat o odkázání na vhodného uchazeče (neboť stále platí, že většina lidí najde práci přes někoho, koho znají a přijímají nabídky od důvěryhodných lidí) a jak vytvářet další kontakty (Shih, 2010). Čím rozsáhlejší je síť osob, se kterými uživatel již navázal spojení, tím rychleji je možné kontaktovat další osoby. Cílem je vybudovat co nejobsáhlejší síť kontaktů, která poskytne nové příležitosti a uživatel tak může získat a udržet přehled v nejrůznějších oblastech (Ungerman, 2014).

**Twitter** je specifický způsob online komunikace, kterou lze odborně nazvat mikroblogováním. Jednotlivé příspěvky uživatelů, neboli „tweety“, jsou zasílány jako textové příspěvky s max. 280 znaky a zobrazují se na uživatelově profilové stránce spolu se stránkami jeho sledujících (tzv. followers). Výhodou této sítě je rychlá komunikace a aktuální přehled sdílených novinek. (Lakhani, 2010).

Existuje celá řada dalších sítí (Youtube, Flickr, Instagram aj.). Digitální revoluce s sebou přinesla řadu nových komunikačních příležitostí a inovací, spolu s tím však rostou i nároky na všechny účastníky procesu. I přes nové možnosti šíření obsahu a komunikace se řada firem potýká s informačním přehlcením, nedostatečnou kontrolou nad jednotlivými činnostmi a především výslednou neefektivitou (Kopecký, 2013).

## **2.4 Sponzoring a vytváření partnerství**

Sponzoring představuje investování finančních či nefinančních prostředků do činností, které mají komerční využití. Úkolem sponzora je napomoci k uskutečnění plánované aktivity sponzorovaného. Oproti tomu sponzorovaný na oplátku dopomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Hlavním účelem sponzoringu je uvedení či prezentace značky (produktu), oslovení konkrétních cílových skupin, podpora image apod. Sponzoring je součástí strategických nástrojů komunikace. Velmi často staví na tzv.

emoční složce (např. při sportu). Jedná se tedy o emotivní způsob marketingové komunikace. Rozsah získaného mediálního prostoru je odrazem velikosti a důležitosti sponzorované aktivity. Podstatou sponzoringu je smluvní vztah mezi oběma stranami (sponzor a sponzorovaný), který definuje veškeré podmínky sponzoringu (Jurášková, Horňák a kol., 2012).

Uzavření partnerství lze využít v jakékoli fázi marketingového řízení. Aktivita spojené s uzavřením partnerství, ať už se subjektem soukromého nebo veřejného sektoru, bývají začleněny do strategického plánování činností podniku. V uzavřeném partnerství využívá jeden partner předností a různých činností druhého partnera, kterými sám nedisponuje, a naopak. Přínosy partnerství zahrnují mimo ekonomicky prospěšných efektů i efekty vedlejší v podobě zohlednění názorů a zájmů různých skupin, sdílení rizik, možností dozvědět se o aktivitách partnera, zvyšování vzdělávání, výměny zkušeností aj. Náklady na partnerství bývají různé. Nejčastěji se jedná o splacení určité jednorázové částky při uzavírání partnerství a následném připlácení různě odlišných částek za aktivity navíc mimo smluvené podmínky. Náklady však mohou spočívat i pouze ve vynaloženém čase (Palatková, 2011).

## 2.5 Corporate publishing

Corporate publishing (dále „CP“) neboli podniková média obsahují všechna média zpracovávaná organizací pro její potřebu. CP umožňuje nejen externě, ale i interně informovat o svých produktech nebo službách, o firemní filozofii, ale i o sponzorských projektech, partnerství, o filantropii a značně tak podpořit firemní image. CP může mít podobně jako i jiné komunikační nástroje vymezené komunikační cíle (např. zvýšit sledovanost, poukázat na etické chování společnosti, posílit vnímání značky aj.) nebo definované marketingové cíle (zvýšit loajalitu zákazníka, stimul k prvnímu nákupu aj.). Mezi hlavní média CP spadají především časopisy pro zákazníky nebo zaměstnance, výroční zprávy a různé další publikace (Svoboda, 2009).

**Časopisy pro zákazníky** mohou prostřednictvím kvalitního provedení a možnosti přiložení vzorku nebo CD s prezentací o produktu nebo službě vyvodit důvěryhodnější představu o společnosti, než by tomu bylo například prostřednictvím internetu. Při tvorbě

časopisu je kladen důraz na kreativitu, kontinuitu (kontakt se zákazníky, partnery či spolupracovníky by se měl vytvářet alespoň čtyřikrát ročně), individuálnost a celkovou přidanou hodnotu. Časopis je charakteristický širokým spektrem komunikačních možností. Jistou nevýhodou je časová omezenost. Samotná struktura mimo jiné není zcela obsahově neutrální (Svoboda, 2009).

**Časopis pro zaměstnance** je nástroj, který umožňuje organizacím podpořit firemní identitu, posilovat vzájemnou loajalitu, zvyšovat rentabilitu a snižovat fluktuaci. Prostřednictvím interního časopisu lze tzv. „na jednom místě“ informovat zaměstnance o činnostech a výstupech jednotlivých podnikových útvarů, o trendech v oboru, o týmových aktivitách mimo samotný podnik (např. výsledky podnikového fotbalového mužstva) a o dalších aktuálních tématech. Jednotlivé články jsou zpracovávány živým stylem. Obsahují různé reportáže, interview, fejetony, ale i analýzy a různé rozbory (Svoboda, 2009).

**Výroční zprávy** (investor relations) jsou prostředkem systematického a trvalého informování skupiny akcionářů, potenciálních investorů, bank a analytiků. Může se jednat buď o výroční, nebo čtvrtletní zprávy, různá písemná sdělení akcionářům, valné hromady aj. Výroční zprávy poskytují informace o vývoji podniku, o tržní pozici produktů, o velikosti a významu tržních segmentů aj. (Svoboda, 2009).

Mezi publikace CP spadají i tzv. **Newsletters**. Jedná se o nepravidelně vydávané tiskoviny určené pro externí veřejnost. Oproti tomu **Corporate book** je spíše reprezentativní publikací vydávanou k různým příležitostem a jubileím. Při tvorbě jakékoli publikace organizace je třeba dbát na kreativní vyjádření sladěné s korporátním stylem společnosti (Svoboda, 2009). Neméně důležitou část při tvorbě jakýchkoli publikací, webů, sociálních sítí a jiných komunikačních prostředků tvoří samotné fotografie. Kvalitně provedená fotografie vyjádří více než tisíc slov, zaujme čtenáře, vytvoří první dojem a přidá hodnotu celé publikaci (Smith, Ze Zook, 2016).

## **2.6 Inzerce jako prostředek public relations**

Inzerce v PR si získala pevné místo mezi ostatními prostředky komunikace. Častými tématy pro inzerci v PR jsou například různá oznámení organizace (např. změna sídla, vznik nového subjektu), poděkování veřejnosti, výzvy k veřejnosti aj. V praxi se objevují i inzeráty, které mají marketingově komunikační charakter. Při tvorbě inzerce je nutné dbát na to, aby odpovídala technikám výběru média. U PR inzerce je mimo jiné stěžejní dodržet několik zásad, konkrétně stručnost a jasnost obsahu, volbu vhodných slov, využívání krátkých a jednoduchých vět, vyhnutí se dvojímu záporu aj. (Svoboda, 2009).

## **2.7 Vyhodnocení aktivit public relations**

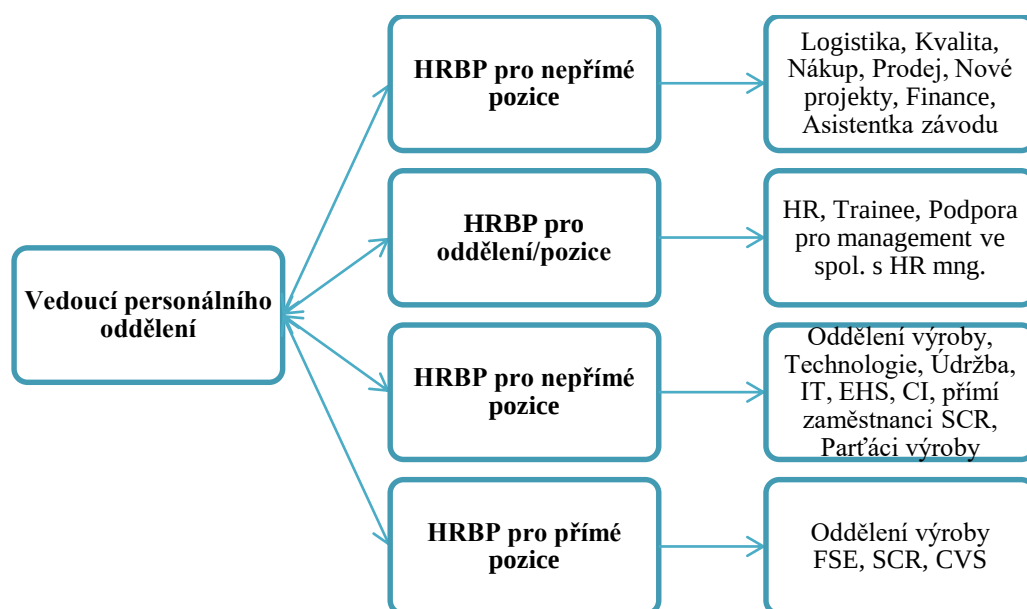
Podobně jako jiné marketingové aktivity i PR má řadu předností, ale i nedostatků. Mezi pozitivními vlivy lze uvést vytváření důvěryhodnosti organizace. Vzhledem k tomu, že vzájemná komunikace není vnímána ve stejném světle jako reklama (veřejnost si neuvědomuje, že organizace médiím přímo či nepřímo zaplatila) mají účastníci tendenci vnímat informace s větší důvěryhodností. Dalším pozitivem jsou nízké náklady a schopnost zasáhnout cílovou skupinu. Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků na to, aby se zapojila do propagačních aktivit, nejlepším způsobem komunikace s cílovými skupinami je právě PR. Sociální sítě a blogy se v tomto ohledu staly nesmírně cennými. V neposlední řadě PR značně ovlivňuje image společnosti. Pravděpodobně největší hrozbou tvorby vztahů s veřejností pomocí výše zmíněných aktivit je potenciál nekompletního komunikačního procesu. Veřejné vztahy mohou být narušeny díky neefektivnímu řízení a nedostatečné koordinaci komunikace. V případě, kdy marketing a PR oddělení pracují nezávisle, hrozí nebezpečí nekonzistentní komunikace apod. Značnou nevýhodou je i nemožnost kontroly obsahu sdělení médií a obtížná měřitelnost efektivity a výsledného dopadu aplikovaných nástrojů (Belch, Belch, 2015).

Pro exaktní vyhodnocení výsledků PR doposud neexistuje žádná konkrétní metoda či postup, který by se dal použít univerzálně. Při hodnocení efektivnosti je nutné vymezit změnu od bodu A do bodu B nebo aplikovat tzv. benchmarking (porovnat situaci s ostatními). Jedním ze zásadních problémů u kvantifikování efektivity PR kampaní je odlišení okolních vlivů v komunikaci (jiné reklamy, doporučení, recenze apod.). Jen velmi malá část komunikace je zprostředkována jen a pouze prostřednictvím nástrojů PR.

### 3 Vyhodnocení současného postavení společnosti

Společnost Kautex Textron Bohemia, spol. s r.o. (dále „KBO“) je mezinárodní společností se sídlem v německém Bonnu patřící z hlediska prodeje mezi stovku největších dodavatelů v automobilovém průmyslu ve světě. KBO je součástí americké multioborové společnosti Textron, která na trhu působí již od roku 1923 a vedle Kautexu sdružuje takové značky jako je Bell Helicopter, Cessna, E-Z-GO aj. V České republice (dále „ČR“) působí KBO již 25 let a zabývá se výrobou plastových nádrží, SCR nádrží a nádobek ostřikovačů. Závod s cca 500 zaměstnanci se nachází v Kněžmostu (zhruba 15 km od Mladé Boleslavi).

Veškeré propagační i komunikační aktivity závodu v ČR zajišťuje převážně personální oddělení. Specialisté daného oddělení tak souběžně s personálními činnostmi (zahrnují především analýzy pracovních míst, personální plánování, výběr a následné přijímání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, spolupráce s agenturami, hodnocení spokojenosti zaměstnanců apod.) koordinují i interní a externí PR činnosti. Na daném oddělení spolupracují celkem čtyři personalisté, kteří jsou vedeni vedoucím personálního oddělení (viz Obr. 4).



Obr. 4: Organizační struktura personálního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Jednotlivé činnosti jsou rozděleny na základě přístupu „HR BUSINESS PARTNER“ (dále „HRBP“). HRBP přístup je novým konceptem struktury a fungování personálního oddělení

a skýtá řadu výhod. Předně má každý zaměstnanec svého personalistu, na kterého se může obracet s veškerými záležitostmi, které spadají mezi jeho kompetence. Mimo jiné má i personalista díky HRBP přístupu širší přehled o svěřené oblasti, což by mělo zajistit lepší podporu zaměstnancům. Dále se vždy dva specialisté vzájemně zastupují, čímž je zabezpečena snadnější orientace. Každý má navíc zodpovědnost i za některou další oblast jako administrátor (např. administrátor pro plán školení, spolupráci s vysokými školami, apod.).

Samotné řízení lidských zdrojů se tak již neomezuje pouze na správu administrativy, ale směřuje k propojení strategických cílů organizace s cíli personální politiky. Jedním z hlavních důvodů existence oddělení je nepochybně zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly v konkrétním čase na konkrétní pozici. Spolu s tím velmi úzce souvisí jeden z primárních cílů oddělení, a to neustálé zvyšování povědomí o společnosti. Snahou by tak mělo být zajištění efektivní komunikace s cílovou skupinou, udržení dobrého jména, neustálé přizpůsobování současným trendům včetně zajištění odpovídajících finančních zdrojů.

Předpokladem pro naplnění cílů v předem stanovených časových úsecích na definovaném cílovém trhu je efektivní marketingová strategie. Strategie je definována v procesu strategického plánování, které mimo jiné zahrnuje i řadu dílčích kroků, kterými jsou jednotlivé průzkumy a z nich získané informace, volba konkrétního cíle a zdůvodnění komunikace, vymezení cílové skupiny, obsah klíčového sdělení, volba médií a následné vyhodnocení. Jak již bylo zmíněno, strategické plánování vychází z jednotlivých průzkumů, a to nejen interního, ale i externího prostředí organizace. Pro analýzu jednotlivých částí makrookolí podniku byla zvolena metoda PEST, tedy analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů působících na společnost.

### **3.1 PEST analýza podniku**

Metoda PEST se řadí mezi analýzu faktorů vnějšího prostředí společnosti, jimž čelí a zároveň není schopna je nijak ovlivňovat. Cílem je identifikovat podstatné faktory a spolu s tím odhadnout jejich budoucí vývoj. Účelem této metody není podat

vyčerpávající analýzu všech činitelů za podnik jako celek. Bude kladen důraz pouze na ty prvky makrookolí, které mají přímý vliv nejen na personální, ale především i na komunikační a PR aktivity podniku. Předmětem zkoumání budou faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technické a technologické.

- **Politicko-legislativní faktory**

Zaměstnanci organizace vykonávají zpravidla závislou činnost v pracovně právních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Dané předpisy určují rozsah práv a povinností subjektů spolu se skutečnostmi, s nimiž je spojen vznik, změna nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů. K provedení příslušných zákonů slouží prováděcí právní předpisy (nařízení vlády a vyhlášky ministerstev). Základními pracovněprávními předpisy jsou (Šikýř, 2016):

- **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,**
- **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání,**
- **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,**
- **zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce,**
- **zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.**

V roce 2018 došlo k přijetí řady významných změn v pracovním právu, které mají vliv jak na zaměstnavatele, tak i zaměstnance. S účinností od 1. 1. 2018 bylo opět změněno nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Měsíční minimální mzda (plný pracovní úvazek) se tak zvýšila z částky 11 000 Kč na částku 12 200 Kč a minimální mzda za hodinu z částky 66,00 Kč na částku 73,20 Kč (novela č. 286/2017 Sb.). Spolu s tím souvisí i zvyšování předepsaných minimálních mzdových standardů dle druhu práce (nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění). Společně se zvýšením důchodů se navyšují i renty za poškozené zdraví o 3,5 %, které lze obdržet jako náhradu za ztrátu výdělku v situaci, kdy nastane pracovní úraz či nemoc z povolání (Bukovjan, 2018). Změna zákonné výše minimální mzdy má na společnost KBO minimální dopad. Mzdové ohodnocení zaměstnanců se pohybuje nad minimální úrovní mezd.



Nejzásadnější změny v oblasti zaměstnávání přináší tzv. daňový balíček (novela zákona o daních z příjmů (170/2017 Sb.)). Jednou z oblastí změn jsou **zaměstnanecké benefity** (§ 6 odst. 9 písm. d) zákona o daních z příjmu). Nově je od daně z příjmu osvobozeno nepeněžní plnění ve formě příspěvku na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy. Doplnuje se možnost nepeněžního plnění zaměstnanci formou příspěvku, zpravidla nákup knih, poukázky atd. (podnikatel, 2018). Daná zaměstnanecká výhoda by mohla přispět k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

Změnou prošla i oblast **stravného**, které vyplácí zaměstnavatel při pracovních cestách mimo ČR. Mimo jiné se zvyšují i minimální hranice pro pracovní cestu v rámci ČR a spolu s tím se navyšuje i **výše cestovních náhrad**, pokud je využit osobní vůz zaměstnance. Mimo jiné byla senátem schválena novinka týkající se **dlouhodobé pracovní neschopnosti**. Od 31. dne pracovní neschopnosti obdrží zaměstnanec 66 % redukovaného denního vyměřovacího základu a od 61. dne nemoci 72 % redukovaného zmíněného základu. Novou dávkou je i tzv. **otcovská dávka**, na níž má nárok otec dítěte, který má dítě v péči či osoba, která převzala dítě do péče nahrazující péči rodičů. Výplata bude náležet za dobu 7 kalendářních dnů, a to ve výši 70 % denního vyměřovacího základu. Změny se týkají i flexibilnějšího čerpání **rodičovského příspěvku**. Nově zavedené je i tzv. **dlouhodobé ošetrovné** poskytované v případě péče o osobou potřebující poskytování dlouhodobé péče v domácím prostředí (Bukovjan, 2018).

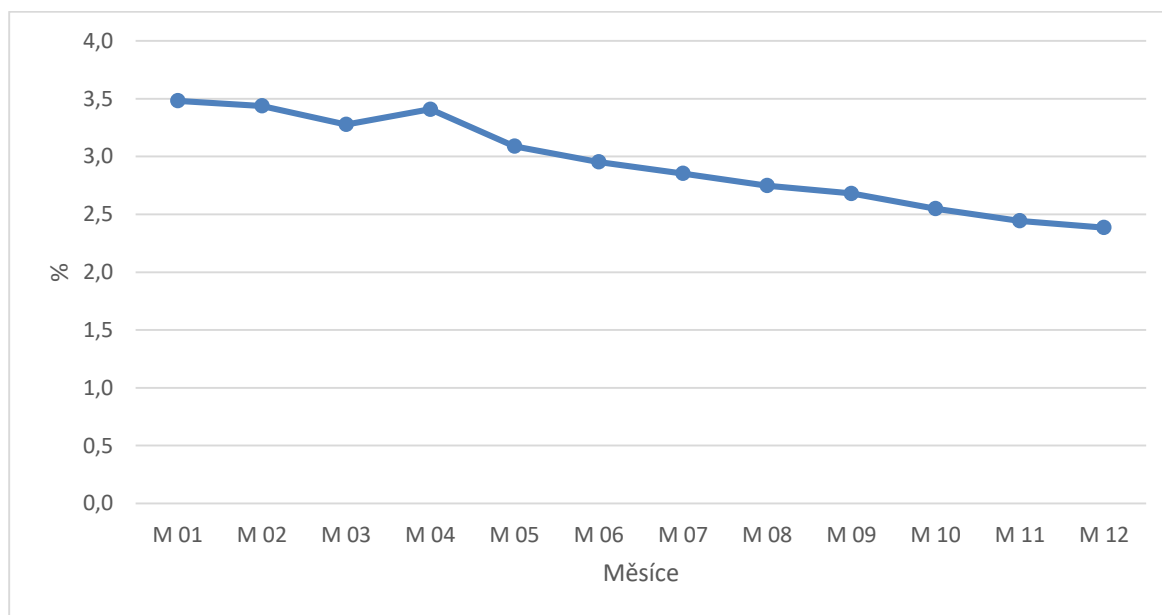
Jedná se o opravdu stručný výčet změn v oblasti pracovního práva pro rok 2018. Pro personalisty je stěžejní legislativní změny neustále sledovat a přizpůsobovat jim jednotlivé procesy a postupy. Obzvláště nově zavedené zaměstnanecké benefity mohou významně přispět k zlepšení pověsti a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce, omezit nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců, zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat relaxaci, přinášet zaměstnancům i organizacím daňové výhody a mnohé další.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomický vývoj státu a jeho makroekonomické faktory velkou měrou ovlivňují hospodaření a působnost každého podniku na trhu. Mezi hlavní ukazatele lze řadit ekonomický vývoj, hrubý domácí produkt (dále „HDP“), míru inflace, úrokovou míru,

míru nezaměstnanosti, průměrnou mzdu a její vývoj, devizové kurzy, kupní sílu a daňové zatížení. Smyslem personálního oddělení společnosti KBO není sledovat všechny výše zmiňované ukazatele. Značná pozornost je věnována především míře nezaměstnanosti a celkové situaci na trhu práce, vývoji průměrné mzdy a inflaci.

Míra nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) se i pro měsíc leden (r. 2018) udržela na velmi nízké úrovni, a to na hodnotě 2,4 %, což mimo jiné odpovídá i průměru posledního čtvrtletí roku 2017. Meziročně se snížila o 1,0 procentního bodu. Je tak stále nejnižší v porovnání s ostatními státy Evropské unie. Až s odstupem více než 1 procentního bodu následují Německo, Malta a Maďarsko. Míra zaměstnanosti oproti tomu vzrostla o 1,3 procentního bodu (oproti 1/2017) na 74,5 % (1/2018). Roční vývoj obecné míry nezaměstnanosti (mezi lety 15 až 64) znázorňuje následující graf (viz Obr. 5). Jak je z grafu patrné, od dubna se projevuje klesající tendence nezaměstnanosti (uvedeno v procentech a očištěno od sezónních vlivů).

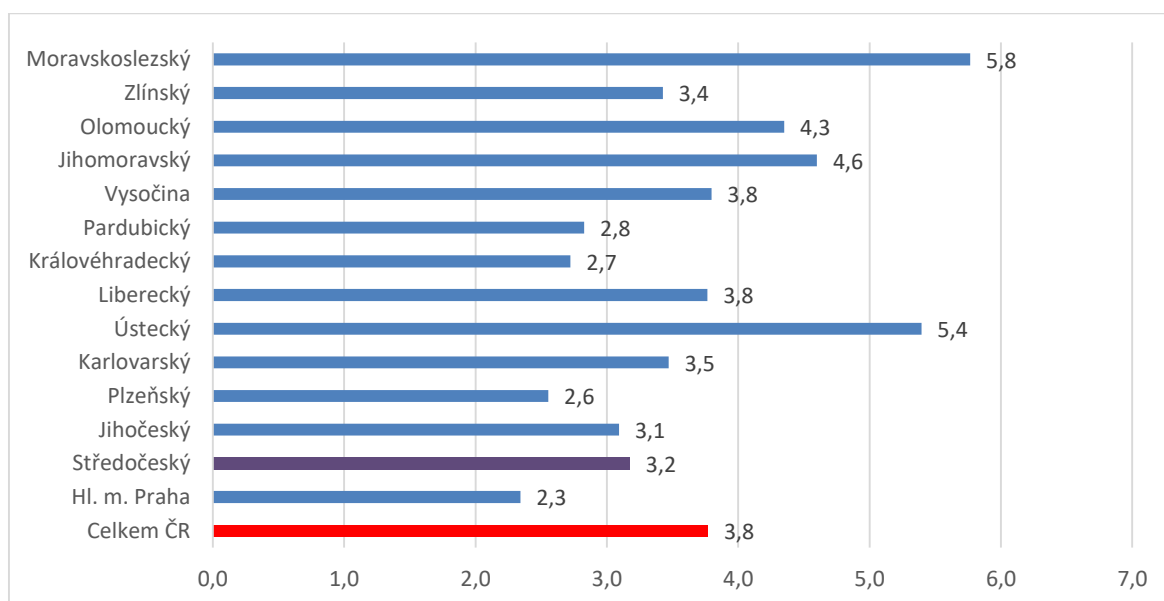


Obr. 5: Obecná míra nezaměstnanosti 2017

Zdroj: czso, 2018a

Míra registrované nezaměstnanosti je vyčíslována jako podíl celkového počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce k ekonomicky aktivním osobám (czso, 2018a).

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, společnost KBO sídlí v Kněžmostu. Obec Kněžmost se nachází v okrese Mladá Boleslav ve Středočeském kraji (zhruba 12 km od Mladé Boleslavi). Dle nejnovějších údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (dále „MPSV“) dosáhl podíl nezaměstnaných osob v prosinci 2017 ve Středočeském kraji výše 3,17 %. Oproti stejnému loňskému období došlo ke snížení o 1,13 procentního bodu. (MPSV využívá od 1. 1. 2013 ukazatel nezaměstnanosti *Podíl nezaměstnaných osob*. Daný ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 až 64 let evidovaných na úřadech práce vztažený k počtu obyvatel ve stejném věku (dle bilance obyvatelstva z demografické statistiky Českého statistického úřadu)). Podíl nezaměstnaných osob (podíl počtu dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let na obyvatelstvu celkem ve stejném věku) v jednotlivých krajích vyobrazuje následující graf (viz Obr. 6), (czso, 2018b).



Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR (v %)\*

Zdroj: czso, 2018b

*\*podíl počtu dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let na obyvatelstvu celkem ve stejném věku*

Pro podnik je mimo jiné důležité sledovat také obecnou míru nezaměstnanosti dle věku a dosaženého stupně vzdělání. Údaje o obecné míře nezaměstnanosti ve Středočeském kraji

jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 3), (czso, 2018b). Data jsou opět vztažena primárně na Střední Čechy, a to z důvodu sídla společnosti.

Tab. 3: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji (v %)

| Obecná míra nezaměstnanosti (%) | 2014       | 2015       | 2016       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Středočeský kraj</b>         | <b>5,1</b> | <b>3,5</b> | <b>3,1</b> |
| <b>v tom osob ve věku:</b>      |            |            |            |
| 15 až 24 let                    | 13,2       | 11,2       | 9,9        |
| 25 až 34 let                    | 7,0        | 4,4        | 3,7        |
| 35 až 44 let                    | 3,7        | 2,7        | 2,7        |
| 45 až 54 let                    | 4,0        | 2,3        | 1,9        |
| 55 a více let                   | 4,1        | 2,4        | 2,7        |
| <b>v tom podle vzdělání:</b>    |            |            |            |
| základní a bez vzdělání         | 18,3       | 14,6       | 15,8       |
| střední bez maturity            | 5,9        | 4,4        | 3,8        |
| střední s maturitou             | 4,5        | 2,8        | 2,4        |
| vysokoškolské                   | 2,6        | 1,5        | 1,0        |

Zdroj: czso, 2018b

Dle makroekonomické predikce pro rok 2018 je prostor pro další pokles zaměstnanosti značně omezen. Nicméně i přesto se snížila predikce míry nezaměstnanosti na rok 2018 z 2,8 % na 2,4 %. V roce 2019 se predikuje míra nezaměstnanosti kolem 2,3 % (mfc, 2018). V závěru je nutné zmínit, že rekordně nízká nezaměstnanost značně ohrožuje českou ekonomiku včetně firem. Společnosti musí neustále čelit nedostatku zaměstnanců a mimo jiné je nedostatek kvalifikovaných lidí spojen i s problémy v samotné výrobě. Dochází tak k rušení zakázek, a to nejen pro tuzemské odběratele, ale i zahraniční podniky. Narůstá také počet agenturních zaměstnanců a zaměstnanců z jiných států (businessinfo, 2018).

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství ve 4. čtvrtletí 2017 reálně (po zahrnutí růstu spotřebitelských cen) vzrostla o 5,3 % oproti stejnému období předchozího roku. Medián mezd činil 27 320 Kč. Průměrná mzda v národním hospodářství činila celkem 31 646 Kč, což je o 2 337 Kč více než ve stejném období loňského roku (nárůst o 8 %). Nárůstu mezd značně napomáhá vývoj trhu práce a zvyšování platů ve veřejné sféře. Průměrná mzda v ČR nepřetržitě roste již od roku 2014. Nicméně dvě třetiny zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhnou

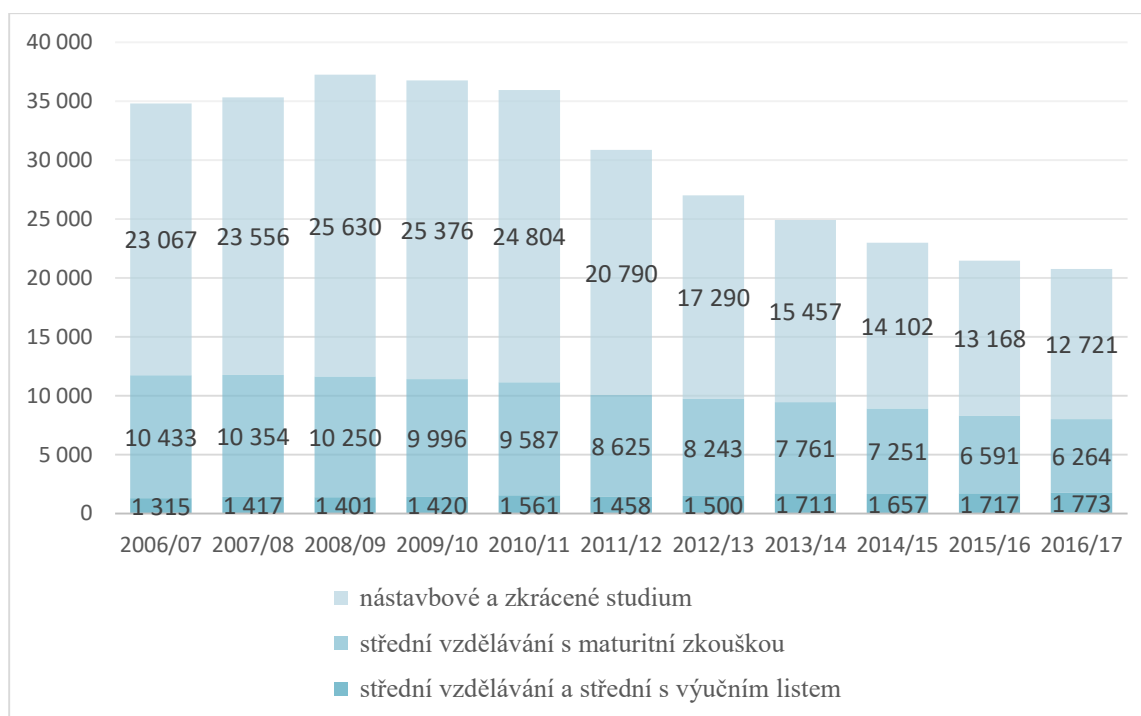
(průměrná hrubá měsíční mzda je výsledkem podílu mzdových prostředků (vč. příplatků za přesčas, odměn, apod.) připadajících na jednoho zaměstnance za měsíc. Nevypovídá tedy o výplatě jednoho konkrétního zaměstnance), (czso, 2018c).

Nejen při plánování návrhů na navyšování mezd je sledován i vývoj inflace. Inflace se v roce 2017 navýšila o 2,5 %, což je nejvíc za posledních pět let. Průměrná roční inflace pro daný rok byla 2,5 %. Vývoj byl ovlivněn především růstem cen potravin včetně alkoholických i nealkoholických nápojů a tabáku. Důvodem lze zmínit i zdražování nájemného, pohonných hmot či vyšší ceny stravovacích služeb (czso, 2018d).

- **Sociálně – demografické faktory**

Životní úroveň, demografický vývoj či mobilita obyvatelstva úzce souvisí se zaměstnaností v daném regionu a míra vzdělanosti spolu s pracovním přístupem ovlivňují uplatnění zaměstnanců v podniku. Vzhledem k náborovým cílům společnosti KBO a omezenému rozsahu této práce bude zmíněna pouze a především úroveň vzdělání (cíleno na střední a vysoké školy) a životní úroveň obyvatelstva. Jedním z neméně významných cílů Evropské unie je vytváření a následné udržování konkurenceschopné ekonomiky založené na znalostech, jež vychází z principů trvale udržitelného rozvoje a dbá na rozvoj nabídky pracovních příležitostí při zachování sociální soudržnosti. Za účelem pravidelného porovnávání a vyhodnocování úspěšnosti strategií celoživotního učení byly statistickým úřadem Eurostatem vytvořeny nástroje umožňující průběžný monitoring. V rámci této práce je využito šetření *Adult Education Survey* (Šetření o vzdělání dospělých).

Následující graf (viz Obr. 7) vyobrazuje celkový stav studentů jednotlivých forem středního vzdělávání dle druhu studia v jednotlivých letech. Jak je z grafu patrné v posledních šesti letech se snižuje počet studentů nástavbového a zkráceného studia. Zatímco ve školním roce 2009/10 jich bylo 16 704, ve školním roce 2016/17 se jejich počet snížil o více než polovinu na 7 144 osob.



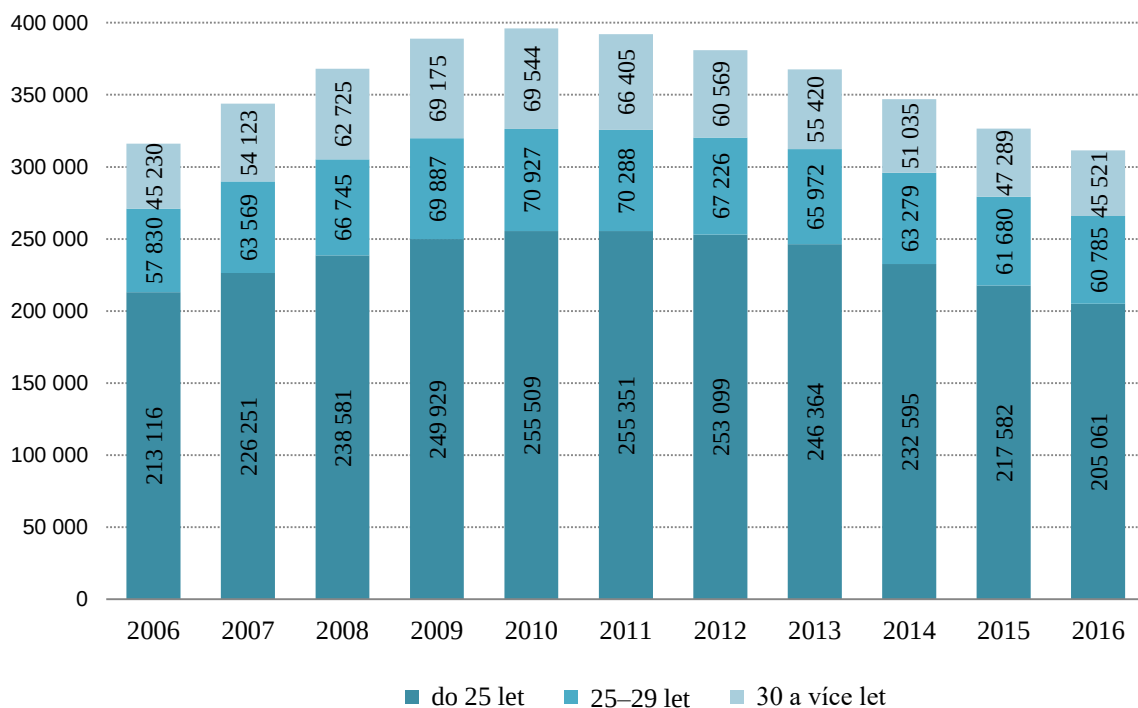
Obr. 7: Počet studentů jednotlivých forem středního vzdělávání dle typu studia

Zdroj: vlastní zpracování dle šetření Adult Education Survey 2016

Potenciální uchazeči o vysokoškolské studium mohli v roce 2016 vybírat celkem z 26 vysokých škol. Z celkového počtu studentů (přibližně 315 tis.) byly dvě třetiny mladší než 25 let, jedna pětina byla ve věku 25 až 29 let a zbylých 15 % studentů bylo ve věku 30 let a více. Od roku 2010 lze zaznamenat značný pokles počtu studentů vysokých škol. Zatímco vysokoškolských studentů do 25 let je přibližně o 20 % méně, studentů starších 30 let za stejnou dobu ubylo o 35 %. Jejich počet se snížil z téměř 70 tis. v roce 2010 na 45,5 tis. v roce 2016 (viz Obr. 8). Úbytek studentů je zapříčiněn nikoli poklesem zájmu o studium na vysokých školách, ale spíše demografickým vývojem (Adult Education Survey 2016, 2018).

Klesající tendence počtu studentů středních i vysokých škol má negativní vliv na jednu z náborových politik KBO, která cílí právě na danou skupinu. Vzhledem k povaze předmětu podnikání společnosti je mimo jiné nutné sledovat i vývoj počtu studentů jednotlivých oborů. Pozitivní zprávou je fakt, že technické obory, které jsou pro podnik velmi žádané, mají stále v porovnání s ostatními obory stabilní účast ze strany studentů (17 % všech vysokoškolských studentů). Dále u studentů převažuje dlouhodobý zájem o studijní programy z oblasti Obchodu, administrativy a práva (20 % všech

vysokoškolských studentů). Signifikantní pokles studentů lze zaznamenat v oblasti pedagogiky (od roku 2010 pokles o více než 30 %), nicméně tento fakt nijak razantně neovlivňuje náborové aktivity společnosti (statistikaamy, 2018).



Obr. 8: Počet studentů veřejných a soukromých vysokých škol dle věkových kategorií

Zdroj: vlastní zpracování dle šetření Adult Education Survey 2016

Životní úroveň Čechů má stále stoupající tendenci. V následujících letech se očekává stále rostoucí životní úroveň ČR v poměru k 19 zemím eurozóny (dále „EA19“). Dle makroekonomické prognózy se očekává růst českého HDP na obyvatele pro rok 2018 až na 85 % průměru zemí EA19, což samozřejmě i nadále bude napomáhat k zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky. Mohou za to především zvyšující se příjmy a posilující koruna (kurzy, 2018). Dle údajů z 3. čtvrtletí minulého roku (2017) se reálné příjmy domácností zvýšily o 1,3 %, což zapříčinilo navýšení spotřeby o 1,2 %. Daný vývoj pozitivně ovlivňuje právě růst HDP a zvyšuje životní úroveň obyvatelstva státu (kurzy, 2018).

- **Technologické faktory**

Vzhledem k povaze hlavní činnosti společnosti KBO je rovněž důležitá i technologická vybavenost. Neustále se zvyšující robotizace výroby může zapříčinit nižší potřebu

zaměstnanců. Není to však pravidlem. Mimo jiné je s robotizací spojená rostoucí kvalita výrobků spolu se snižováním nákladů. Snižování nákladů se promítá do nižších finálních cen, což vyvolává nárůst poptávky. Na narůstající poptávku společnost reaguje vyšší produkcí, a tím dochází opět k vyšší potřebě lidských zdrojů. Nicméně je nezbytné zmínit, že rostoucí technologická vyspělost zásadně mění nejen strukturu, ale i pracovní náplň zaměstnanců.

Robotizace a automatizace v ČR se nejrychleji vyvíjí právě v automobilovém průmyslu. Rychlý postup je patrný i v elektrotechnickém, farmaceutickém či chemicko-technologickém průmyslu. Nicméně i tak je ČR stále na samotném počátku Průmyslu 4.0. Zmiňovaný tlak na další rozvoj zároveň posiluje i tlak na zvyšování kvalifikace pracovníků. Žádanějšími tak postupně budou sofistikovanější pozice, jako jsou programátoři, údržbáři, technologové, apod. Změnami tak dříve nebo později bude muset projít i samotný vzdělávací systém (e15, 2017).

### **3.2 SWOT analýza**

Tržní podmínky se neustále mění a udržet konkurenceschopné postavení není nikterak jednoduché. Pro podnik je důležité znát své silné stránky, které může dále strategicky využívat a slabé stránky, které by se měl snažit buď eliminovat, nebo zcela odstranit. Podnik by mimo jiné měl být schopen specifikovat a zároveň využít vnějších příležitostí a předcházet hrozbám vnějšího prostředí. Jedním z nástrojů pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je matice SWOT. Ze SWOT analýzy lze vycházet při vytváření strategie podniku. Je však nutné zmínit, že se jedná pouze o orientační průzkum podniku a jeho okolí a o zdůraznění nejdůležitějších faktorů konkrétní oblasti.

- **S-W faktory**

Mezi silné stránky lze uvést primárně stabilní zázemí mezinárodní společnosti. Společnost KBO působí na českém trhu 25 let a jak již bylo zmíněno, je součástí mateřské společnosti Textron (sdružující významné značky, jako jsou Bell Helicopter, Cessna Aircraft apod.). Další předností je jedna ze strategií KBO, a to neustálé zlepšování a zavádění nových technologií a spolu s tím související rozšiřování výrobního závodu. Nelze opomenout ani pevně stanovené procesy personálního oddělení, které poskytují zaměstnancům jistotu



a oporu zároveň. Velmi silnou stránkou je také rozsáhlé portfolio finančních i nefinančních benefitů, které budou blíže rozebrány v následujícím textu. V neposlední řadě je nutné uvést i širokou možnost kariérního rozvoje a dalšího růstu (jazykové kurzy, interní mobilita, „S Kautexem elektronikem“ apod.).

Mezi slabé stránky lze primárně zařadit lokalitu společnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost Kautex sídlí v ne příliš velké obci Kněžmost, kde jsou velmi omezená autobusová a vlaková spojení. Umístění závodu tak bývá nejčastěji komplikací pro studenty bez možnosti dojíždět vlastním vozidlem. Mimo jiné má KBO v okolí hned několik konkurentů včetně společnosti Škoda Auto, a. s. v nedaleké Mladé Boleslavi. Další neméně přehlédnutelnou slabinou je absence správy lokálních sociálních sítí (Facebook, LinkedIn apod.) a webových stránek. Společnost vlastní globální webové stránky, nicméně jsou vedeny v anglickém a německém jazyce a prakticky není možné do nich jakkoli zasahovat. Spolu s tím je spojená i nedostatečná cílená externí komunikace na studenty technických oborů. V neposlední řadě je nutné uvést mezi slabými stránkami i pozici KBO v interní mezinárodní mobilitě nejen v rámci Kautexu, ale i Textronu. Společnost KBO umožňuje v rámci Trainee programu možnost pracovat např. v německém Bonnu (tzv. „talent giver“), nicméně vzhledem k místním podmínkám neláká německé zaměstnance pracovat v ČR (tzv. „talent receiver“).

- **O-T faktory**

Mezi příležitosti vnějšího prostředí lze zařadit spolupráci s vysokými a středními školami, ať už v rámci uzavření partnerství, inzerce volných pozic, exkurzí, odborných přednášek nebo řady dalších možností. Právě prostřednictvím spolupráce se školami lze zvýšit povědomí o společnosti mezi potenciálními brigádníky, uchazeči o Trainee program apod. Dale lze uvést překonání jazykových bariér a možnost využívání zahraniční pracovní síly v momentě, kdy je jí v ČR nedostatek. Spolu s tím úzce souvisí i příležitost intenzivnější spolupráce s dceřinými společnostmi Textron, které mají česko-slovenské znalosti (zejména Bell Helicopter (Praha)). Celou řadu příležitostí skýtá i současný rozmach sociálních sítí, který značně usnadňuje komunikaci nejen s potenciálními uchazeči, ale zároveň umožňuje společnosti sebe-prezentaci a celou řadu činností v rámci komunikace. Při výčtu příležitostí nelze opomenout ani samotné budování značky zaměstnavatele (tzv. employer branding), tedy komunikace vize a poslání, důvod existence, co společnost

očekává od zaměstnanců a co jim naopak poskytuje, v čem je podnik jedinečný oproti konkurenci apod.

Jednou ze silicích hrozeb je velmi nízká nezaměstnanost (okres Mladá Boleslav s 3. nejnížší nezaměstnaností v ČR) a vysoká fluktuace zaměstnanců (střední hodnota fluktuace pro ČR je celkem 14,8 %, nicméně v případě některých podniků dosahuje až 25 %. Přitom doporučená míra je mezi 5 – 10 %), (podnikatel, 2018). Nelze opomenout ani vysokou konkurenci v bezprostřední blízkosti závodu (Škoda Auto, a. s., TPCA apod.). Jistou hrozbou je i nedostatečná kvalifikace zaměstnanců. Nároky na kvalifikaci spolu s neustálou digitalizací a automatizací se neustále zvyšují a mimo jiné také ubývá absolventů vysokých škol (viz kapitola 3.1). Nutné je zmínit i hrozbu navyšujících se mezd. Jednotlivé faktory shrnuje následující tabulka (viz Obr. 9).

|  | Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                    | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ stabilní zázemí mezinárodní společnosti</li> <li>+ nové technologie</li> <li>+ pevně stanovené HR procesy</li> <li>+ široké portfolio benefitů</li> <li>+ široké možnosti kariérního rozvoje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokalita společnosti</li> <li>- komunikace prostřednictvím soc. sítí</li> <li>- absence správy lokálních webových stránek</li> <li>- cílení komunikace na studenty tech. oborů</li> <li>- interní mezinárodní mobilita KBO</li> </ul> |
|  | Příležitosti                                                                                                                                                                                                                                     | Hrozby                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ navázání spolupráce se školami (VŠ, SŠ)</li> <li>+ zahraniční pracovní síla</li> <li>+ spolupráce se spol. Textron</li> <li>+ rozmach sociálních sítí</li> <li>+ employer branding</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká nezaměstnanost a vysoká fluktuace</li> <li>- vysoká konkurence</li> <li>- odporná kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- rostoucí mzdy</li> <li>- ubývání absolventů VŠ, kvalita uchazečů</li> </ul>                                |

Obr. 9: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

### 3.2.1 Konfrontační matice

Pro vyhodnocení vzájemně působících vlivů vnějších a vnitřních faktorů je dále použita konfrontační matice. Cílem provedení konfrontační matice je odhalit hlavní příležitosti, kritické faktory pro jejich využití a mimo jiné také nastínit možný budoucí směr vývoje. Při tvorbě matice jsou nejprve postaveny do protikladu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dané sestavení faktorů dopomáhá k objasnění významu interních faktorů ve světle vývoje očekávaného externího prostředí. Některé silné stránky jsou neutralizovány, jiné silné stránky se stanou důležitějšími či naopak méně významnými. To samé platí i pro

slabé stránky. Kladně hodnocený vzájemný vztah je označen znaménkem „+“ (v případě silnějšího vzájemného vlivu „++“), oproti tomu záporně hodnocené vztahy znaménkem „-“ (v případě silnějšího vzájemného vlivu „--“). Pokud vztahy nelze vzájemně ohodnotit, jsou označeny symbolem „0“. V závěru jsou po řádcích a sloupcích provedeny součty kladně a záporně hodnocených vztahů. Nejvyšší pozornost je dále věnována faktorům s největším rozdílem mezi těmito součty.

Z vyhotovené konfrontační matice (viz Příloha A) je patrné, že hlavní příležitostí je tzv. Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele. Silnou stránkou je primárně široké portfolio benefitů spolu s možnostmi kariérního rozvoje a dalšího růstu. Velmi silnou stránkou je i stabilní zázemí mezinárodní společnosti. Největší hrozbou je nízká nezaměstnanost a vysoká fluktuace. Nejslabší stránkou společnosti je cílení komunikace na studenty technických oborů, s čímž úzce souvisí i absence správy vlastních webových stránek a nemožnost zasáhnout do globálních webových stránek včetně chybějící možnosti využívat vlastní sociální sítě. Nedostatečná propagace ve spojení se sídlem společnosti značně ztěžuje nejen náborové, ale i celkově PR aktivity personálního oddělení. SWOT analýza i konfrontační matice byly vypracovány ve spolupráci s managementem personálního oddělení společnosti KBO.

### 3.3 Shrnutí zjištěných výsledků současného stavu společnosti

Pro dosažení co nejvyšší součinnosti všech složek podniku při vykonávání současných i budoucích aktivit v nestálých podmínkách tržního prostředí bylo nutné nejprve posoudit současnou situaci společnosti mající přímý vliv na komunikační aktivity personálního oddělení. Podnik je v první řadě nutné chápat jako prvek závislý na okolním světě. Vnější okolí je zdrojem příležitostí i rizik, které je nutné analyzovat a následně interpretovat pro potřeby personálního plánování. Z toho důvodu byla využita **metoda PEST**, která detailněji hodnotí vlivy politicko-legislativní, ekonomické, sociálně demografické a technologické.

Z hlediska faktorů **politicko-legislativních** byly primárně vyselektovány konkrétní změny pracovního práva pro rok 2018 mající přímý dopad na personální oddělení. V první řadě se jednalo o navýšení zákonné výše minimálních mezd spolu s předepsanými mzdovými

standardy dle druhu práce. Daná novela má na společnost KBO minimální dopad, a to primárně z toho důvodu, že mzdové ohodnocení zaměstnanců se pohybuje vysoko nad minimální úrovní mezd. Mimo výše zmíněné úpravy byly uvedeny i změny v oblasti stravného, cestovních náhrad, otcovských dávek, rodičovských příspěvků, pracovní neschopnosti a dlouhodobého ošetrovního. Daný výčet změn je nutné v rámci personálních procesů neustále sledovat a přizpůsobovat se jim. Pro podnik obzvlášť zajímavé jsou změny týkající se zaměstnaneckých benefitů. Změny se týkaly především nepeněžního plnění ve formě příspěvku na tištěné knihy. Benefity jsou velmi užitečným a žádaným nástrojem při zvyšování motivace, loajality a spokojenosti zaměstnanců.

Mezi sledované **ekonomické faktory** byly zařazeny vzhledem k povaze činnosti personálního oddělení primárně míry nezaměstnanosti včetně celkové situace na trhu práce, vývoj průměrné mzdy a inflace. Míra nezaměstnanosti se stále udržuje na velmi nízké úrovni. K snižování permanentně dochází i ve Středočeském kraji, kde daná společnost sídlí. Podnik se tak permanentně potýká s nedostatkem potenciálních uchazečů a řada míst musí být obsazována pracovní silou ze zahraničí. Nicméně dle makroekonomické predikce je prostor pro další pokles nezaměstnanosti značně omezen. Sledován je i vývoj průměrných mezd, který nepřetržitě roste již od roku 2014. Spolu s plánováním návrhů na navyšování mezd je sledován i vývoj inflace. Průměrná roční míra inflace pro rok 2017 byla 2,5 %, což je nejvíc za posledních pět let. Příčinou byl především růst cen potravin, nápojů a tabáku včetně zdražení nájemného a pohonných hmot.

V oblasti **sociálně-demografických faktorů** byla vzhledem k náborovým cílům společnosti KBO zmíněna primárně úroveň vzdělávání včetně životní úrovně obyvatelstva. Dle šetření o vzdělávání dospělých byl zjištěn ubývajících počet studentů nástavbového a zkráceného studia. Mimo jiné lze od roku 2010 zaznamenat i značný pokles studentů vysokých škol. Zjištěné výsledky mají negativní dopad na jednu z náborových politik oddělení, která cílí právě na tyto skupiny uchazečů. Nicméně značně příznivější výsledky byly zjištěny v celkovém počtu studentů jednotlivých studijních oborů. Technické obory, které jsou pro podnik velmi žádané vzhledem k povaze podnikání, si udržují stále stabilní účast studentů a absolventů. Životní úroveň Čechů má stále stoupající tendenci.

V neposlední řadě byly prošetřeny **technologické faktory**. Technologický vývoj je nejrychlejší právě v automobilovém průmyslu. Robotizace a automatizace má zásadní

dopad nejen na samotnou výrobu a plánované projekty, ale i na obsazenost a pracovní náplň zaměstnanců. Mimo jiné vrůstá tlak i na samotnou kvalifikaci pracovníků.

V dalším kroku byla aplikována **SWOT analýza**, která vzájemně propojila a rozšířila příležitosti a hrozby vnějšího prostředí specifikované v PEST analýze se silnými a slabými stránkami, které jsou odrazem vnitřní situace v podniku. Opět byly brány v potaz pouze ty prvky, které mají zásadní vliv na činnost personálního oddělení včetně interní a externí komunikace. Pro získání celistvého obrazu společnosti byla matice SWOT rozšířena o **konfrontační matici**, pomocí které byly vyhodnoceny vzájemně působící vlivy vnějších i vnitřních faktorů. Následně byly odhaleny hlavní příležitosti a kritické faktory. Jako hlavní příležitost byl vyhodnocen tzv. Employer Branding (budování značky zaměstnavatele). Silnou stránkou společnosti je primárně široký rozsah zaměstnaneckých benefitů spolu s možnostmi kariérního růstu. Nicméně největší hrozbou pro podnik je primárně nízká nezaměstnanost a vysoká fluktuace. Slabinou je z převážné míry globálně řízená externí propagace společnosti na sociálních sítích a s tím související cílená komunikace na studenty a absolventy škol.

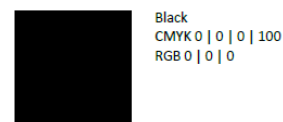
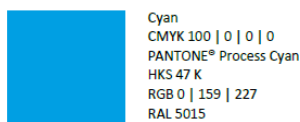
Výše provedené analýzy současné situace společnosti byly nezbytné pro definitivní vymezení hlavního cíle práce a zároveň prakticky potvrdily jeho předběžnou formulaci. Hlavním cílem je zvýšení povědomí o společnosti, a to převážně u cílové skupiny studentů a absolventů vysokých a středních škol. Formulace byla provedena za podpory managementu a spolu s tím byla vymezena i řada dílčích cílů obsahujících revizi a následnou úpravu komunikačních nástrojů, provedení návrhu zeštíhlení nákladů na propagaci a další činnosti s tím spojené.

## 4 Interní public relations ve vybraném podniku

Interní komunikace v podniku je přímým odrazem firemní kultury a je ovlivňována sdílenými hodnotami všech zaměstnanců. Jedná se o základ veškeré komunikace a působí na důležité faktory jako je motivace zaměstnanců, týmová spolupráce, efektivita práce a především má vliv i na výsledné externí vnímání společnosti. Společnost KBO využívá celou řadu nástrojů pro docílení efektivní interní komunikace mezi zaměstnanci a udržení vzájemné informovanosti. V následující části bude pozornost věnována především elektronické komunikaci, tištěným firemním médiím, různým akcím a v neposlední řadě i nástrojům využívaným pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Nicméně ještě před specifikací interního a následně i externího PR je nutné zmínit několik zásadních bodů týkajících se firemního jednotného vizuálního stylu (Corporate Design, dále „CD“). CD společnosti KBO komplexně zpracovává principy veškeré vizuální komunikace. Obsahem manuálu je vizualizace všech komunikačních nástrojů od tištěných materiálů po jednotlivé dokumenty, sociální sítě a webové stránky. Manuál byl vytvořen centrálou a má pochopitelně celosvětovou platnost a musí být striktně dodržován napříč všemi závody. V rámci interní komunikace bude zmíněn především formát loga a sloganu, dále font písma, přípustná škála barev a vzhled prezentací. V oblasti externího PR bude dále zmíněn formát inzerce, vzhled bannerů, vizitek a styl oblečení. Jak interní, tak i externí PR se vzájemně prolíná.

Logo společnosti se používá v jednotném formátu po celém světě. Je složeno z výrazného azurově modrého čtverce s bílým „K“, který je umístěn v bílém kruhu. Vpravo se nachází název společnosti vepsán černým písmem spolu s názvem holdingové společnosti umístěné pod ním. Vše je spojeno modrou linkou (viz Obr. 10).



Obr. 10: Logo Kautex Textron

Zdroj: zpracováno dle interních dat

Minimální měřítko šířky loga je 3,6 cm a to z toho důvodu, že v menším měřítku již není čitelné. Výjimka šířky pod 3,6 cm je přípustná ve všíti loga na oblečení. Logo by mimo jiné nemělo být umístěno na tmavém nebo barevném pozadí. Umístění loga je vždy v pravém horním nebo pravém dolním rohu jakékoli publikace.

Sloganem společnosti je „**Technology that fuels your future.**“ (zpravidla se nepřekládá a v daném znění je využíván do prvního čtvrtletí roku 2018, poté proběhne zavádění nové vize včetně změny sloganu společnosti) a svým zněním podtrhuje positioning značky v myslích zákazníků. Odráží dosavadní zásluhy společnosti v oblasti technologií plastových palivových nádrží a současně reflektuje současnou i budoucí vedoucí pozici, jež splňuje měnící se nároky trhu. Slogan se využívá v různých marketingových a propagačních materiálech, na webových stránkách a dalších komunikačních materiálech.



TECHNOLOGY THAT FUELS YOUR FUTURE.

Obr. 11: Slogan společnosti

Zdroj: zpracováno dle interního zdroje

Slogan je vždy psán fontem Bank Gothic Medium. Nikdy se nepoužívá jako samostatný prvek, ale vždy je doplňován logem Kautex. Slogan by mimo jiné neměl být vzhledově výraznější než logo samotné. Za žádných okolností se nemění text sloganu, nepřekládá se do jiných jazyků a vždy je použit v daném fontu včetně modrého podkladu.

Globálně využívaným fontem písma je Calibri, a to z důvodu jasné čitelnosti a dostupnosti ve všech typech programů. Pro nadpisy se využívá podobně jako u sloganu opět Bank Gothic Medium (speciální firemní font). Škála firemních barev se pohybuje od sytě modré po šedou až oranžovou. Přípustný vzorník barev (viz Příloha B) je velmi důležitým vizuálním prvkem.

Šablony jsou vytvořeny i pro písemné dokumentace a prezentace. Předlohy jsou volně dostupné ke stažení na firemním intranetu (WiKi). Opět je dodržován font písma, způsob prezentace loga a škála firemních barev. Jak již bylo zmíněno, veškeré principy vizuální komunikace musí být striktně dodržovány pro zachování jednotné firemní integrity.

## 4.1 Interní elektronická komunikace

Interní elektronická komunikace je nejčteněji využívaným komunikačním nástrojem společnosti KBO a je realizována hned několika různými prostředky. Primárně využívaným nástrojem je nepochybně firemní email (MS Outlook), samozřejmě je i firemní intranet ERIC, jehož součástí je také vzdělávací portál (e-learning), a firemní síť. Hojně využívané jsou mimo jiné i služební telefony, pevné linky a nelze opomenout ani firemní Skype jehož pomocí jsou realizovány videokonference a rozhovory managementu s ostatními závody ve světě. Jistým nedostatkem je absence lokálních webových stránek a sociálních sítí. Nyní budou blíže rozebrány jednotlivé komunikační nástroje a jejich využití.

- **Firemní email**

Interní emailová pošta je využívána primárně ke komunikaci dílčích úkolů, přeposílání dokumentů, informací a podkladů od různých zainteresovaných skupin, zasílání odkazů na určitý soubor, který je uložen na firemní síti, apod. Mimo jiné je také rozesíláno velké množství tzv. hromadných emailů, ať už lokálních či hromadných informačních zpráv z centrály nebo jiných závodů. Jedná se například o různá upozornění na aktuální změny nebo dočasná omezení, hromadná oznámení a HR Tipy, výsledky různých slosování, apod. K hromadné komunikaci jsou však omezené přístupy.

V rámci emailové komunikace je využívána aplikace Microsoft Outlook. Jedná se o profesionální software umožňující nejen správu firemních a soukromých emailů, kontaktů a úkolů, ale slouží také jako organizátor času, a to především díky doplňujícím složkám, kterými jsou sdílený kalendář a úkoly. Zmíněná aplikace skýtá řadu výhod v podobě již zmiňovaného sdíleného kalendáře, který značně usnadňuje plánování termínů schůzek včetně zjišťování přítomnosti či nepřítomnosti zaměstnance v kanceláři, jeho časové vytíženosti a umožňuje i předběžné rezervování zasedacích místností apod. Mimo jiné je pravidlem, že zaměstnanci v případě nepřítomnosti využívají automatických zpráv, kde informují o svém návratu na pracoviště a zmíní osobu, která je dočasně zastupuje. Takto obsahově vymezené zprávy mívají předem stanovenou strukturu. V rámci plánování schůzek lze také využívat funkci připomenutí, která dopomáhá k tomu, aby byli účastníci ve správný čas na správném místě. Výhodou samotné emailové pošty je také možnost



využívání dílčích složek (doručená pošta, koncepty, odeslaná pošta, odstraněná pošta, složky výsledků hledání apod.). Samozřejmostí jsou elektronické podpisy, možnost formátování textu, či zvýraznění konkrétní zprávy. Samotná velikost poštovní schránky je 99 GB.

Nicméně vzhledem k širokému spektru informací, které jsou prostřednictvím MS Outlook přenášeny, se hůře určuje frekvence doručování zpráv jednotlivým uživatelům. Rizikem je tak zahlcení přijatými zprávami, následná ztížená orientace a zpomalení produktivity zaměstnance. Jistým operativním řešením je primárně dodržování emailové hygieny každým zaměstnancem. Dříve měly emailové adresy časové omezení jednoho až dvou měsíců. Po uplynutí doby byly automaticky smazány. To ale dnes k vysoké frekvenci doručovaných zpráv prakticky není možné. Další problematikou je velikost datové schránky. Jak již bylo zmíněno, kapacita emailového uložení je 99 GB. To nijak nenutí zaměstnance k úspoře rozesílaných emailů včetně velikosti příloh (dříve max. 2 až 5 MB, dnes prakticky bez omezení). Dalším doporučením je tedy pro větší soubory nad 5 MB využívat spíše aplikace typu OneDrive. Vyšší úspory nejen datové schránky, ale i času zaměstnanců by mohlo být dosaženo také prostřednictvím využívání systémů mimo Outlook, a to konkrétně tam, kde je to možné a prakticky efektivnější (např. DMS, M-Files apod.). Závěrečným doporučením je využití filtrů přímo v aplikaci Outlook na automatické rozřídění příchozích emailů například do tří kategorií (hromadné, kopie, vysoká priorita) nebo dle účelu zprávy. Nicméně i při filtrování zpráv se neovlivní samotné množství emailů, jednalo by se pouze o zprehlednění.

- **Intranet ERIC (Textron) a WiKi (Kautex)**

Intranet je velmi důležitým médiem, s jehož pomocí lze se zaměstnanci efektivně komunikovat. Hlavní stránka intranetu bývá nastavena jako domovská stránka (zobrazí se kdykoliv, kdy je spuštěn internetový prohlížeč). Mimo jiné slouží jako rozcestník na ostatní portály a aplikace. Ve společnosti KBO lze nahlédnout do intranetu mateřské společnosti Textron s názvem ERIC. Domovská stránka ERIC je vedena v anglickém jazyce. Je složena ze sedmi hlavních částí. Na úvodní straně („Home“) lze nalézt hned v úvodu aktuální zprávy o tom, co se děje v ostatních závodech Kautex, Bell Helicopters a v dalších divizích (informace týkající se nové mise, vize, ocenění, výročí, prohlášení managementu apod.) včetně aktuálních informací z Textronu. Dále jsou zde k nalezení různé doplňující tematické články (jak efektivně vést tým, vytváření vztahů apod.). Mimo

jiné obsahuje i rozcestník na ostatní důležité portály a aplikace, které jsou zaměstnanci hojně využívány. Jedná se například o vzdělávací e-learning portál, dále tzv. Textron University portál, zákaznický portál, Compliance, SharePoint, apod.

Další částí intranetu ERIC je sekce „Oddělení“, kde lze vyhledat seznam odkazů na jednotlivá oddělení mateřské společnosti. Výběrem z rozbalovací nabídky Business Unit lze nalézt odkazy, které umožňují přístup k různým oddělením v jiných firmách v rámci společnosti Textron. Další záložka je věnována přímo Textronu a i zde lze vyhledat nejrozličnější aktuální informace a novinky, informace o produktech, karierní informace a mnohé další. Další dvě části jsou věnovány konkrétně platbám včetně různých benefitů, kariéry a vedení. Předposlední neméně důležitou částí je stránka „Nástroje a politiky“, která obsahuje veškeré informace o etice a compliance, jednotlivé návody, informace o brandingu, „MyIT“, o pracovních výjezdech apod. Svým obsahem je tak intranet ERIC bezesporu významným PR a komunikačním prostředkem společnosti co se globálního hlediska týče. Jednotlivé důležité informace (nové vize apod.) zveřejněné na tomto intranetu jsou následně přeloženy do českého jazyka a vyvěšeny na informačních místech pro zajištění předání informace všem zaměstnancům.

Konkrétně Kautex poté využívá intranet s názvem WiKi. I zde jsou k dispozici nejdůležitější informace týkající se organizačních struktur, komunikace (včetně Corporate Design manuálu), finančního oddělení, HR, IT apod., avšak pouze pro závody Kautex. Informační záběr WiKi je opravdu široký. Mimo jiné se zde ukládají i vydané magazíny. Z hlediska PR a samotné externí i interní komunikace je pro účel této práce nejdůležitější právě sekce „Komunikace a Marketing“, která je klíčovým vodítkem při plánování a korekce jednotlivých komunikačních nástrojů. Struktura včetně vzhledu intranetů je uvedena v příloze (viz Příloha C).

- **Firemní síť**

Primárním účelem firemní sítě je propojenost všech pracovních počítačů. Díky tomu je možné na sdíleném disku shromažďovat nejrozličnější soubory jednotlivých oddělení na jednom místě. Mezi sdílenými soubory lze jmenovat například plány zastupitelnosti, směrnice, plány školení, různé podklady, pracovní postupy, reklamace, ale i fotografie z různých firemních akcí či firemní časopisy. Jednotliví uživatelé mají různě omezené

přístupy do konkrétních složek a velmi často jsou dílčí soubory zaheslovány či uzamčeny pro nemožnost provádění změn.

Jistým rizikem je podobně jako u emailové schránky velké množství složek a podsložek, komplikovanější orientace v síti, zbytečné duplikáty již existujících složek či několikanásobné ukládání jednoho souboru. Dříve byly ohledně kapacity využívány tzv. kapacitní kvóty pro jednotlivá oddělení, tedy udělení konkrétního množství kapacity. To již dnes vzhledem k rozdílnému rozsahu využívání není možné. Jedno z možných opatření je využívání online SharePointu, který primárně slouží ke sdílení souborů a umožňuje vícenásobné přístupy. Dalším nástrojem, který chrání před duplikací již jednou uložených souborů, je zpřístupnění funkce Deduplication. Jedná se o vlastnost serverového operačního systému. Pro zavedení této funkce do lokální sítě je nutné kontaktovat centrálu v Německu (DXC – outsourcing IT služeb), nicméně výsledkem aplikace dané funkce je úspora až 100 GB volného místa.

- **SKYPE pro firmy**

Dalším velmi často využívaným komunikačním nástrojem je Skype pro firmy. Aplikace Skype je součástí ročního předplatného balíčku služeb Office365. Primárně je využívána pro rychlé zprávy, omezené možnosti sdílených obrazovek, videokonference napříč jednotlivými závody Kautex včetně promítání prezentací s mluveným komentářem, apod. V rámci této aplikace se naskýtá příležitost nahradit klasické stolní telefony právě touto aplikací s doplněním odpovídajícího příslušenství. Výsledkem by mohly být nižší náklady na volání, efektivnější správa hovorů, apod. Nicméně dle velmi rychle provedeného dotazování by se prakticky nikdo z personalistů pevné linky nevzdal.

- **Služební telefony, pevné linky**

Samozřejmostí jsou i hojně využívané služební telefony a pevné linky. Služební telefon má automaticky k dispozici zaměstnanec na manažerské či vedoucí pozici. U ostatních pozic je pro získání služebního telefonu nutná nejprve podaná žádost příslušného vedoucího. Zaměstnanci mají mimo jiné i možnost využívat mobilní telefony pro soukromé účely, a to následovně:

- zaměstnanci na vedoucích či manažerských pozicích zcela zdarma,

- zaměstnanci na THP pozicích za paušální poplatek 100 Kč za měsíc (v daném případě není třeba rozlišovat soukromé a služební použití při měsíčním vyúčtování, a to při splnění podmínek uvedených v interní směrnici),
- zaměstnanci na THP pozicích za ceny dle aktuálně platného ceníku sjednaném mezi KBO a operátorem (v takovém případě zaměstnanci každý měsíc ve vyúčtování vyznačují soukromé použití dle předem platného ceníku),
- zaměstnanci na tarifních pozicích za ceny dle aktuálně platného ceníku sjednaného mezi KBO a operátorem (zaměstnanci každý měsíc ve vyúčtování vyznačují soukromé použití; v odůvodněných případech lze schválit i pro tyto zaměstnance možnost využití paušálního poplatku 100 Kč za měsíc).

Používání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely je jeden ze zaměstnaneckých firemních benefitů. Veškerou správu má na starost asistentka závodu za podpory IT oddělení. Přístroje jsou v pravidelném intervalu dvou let obměňovány bez výjimky. Jistým rizikem při vysokém počtu služebních telefonů je chybná evidence vlastníka telefonu a duplikát telefonních čísel. Jistým řešením je zavedení nového aktualizovaného programu pro zamezení vytváření duplikátů čísel. Program určený pro správu kontaktů a případných poznámek ke kontaktům se nyní postupně aktualizuje a bude navržen pro využívání v rámci celé společnosti.

#### • **Informační obrazovky**

Společnost KBO mimo jiné využívá i informační obrazovky, které jsou umístěny ve vestibulech závodu Fuel a závodu CVS včetně kantýny. Strategicky jsou tedy umístěny na nejvíce frekventovaných místech. Obsah promítání se týká především novinek z oblasti EHS oddělení a personálního oddělení. Za personální oddělení je promítána především aktuální inzerce volných pozic. Mimo jiné jsou zveřejněny i informace o novém vydání KBO magazínu, HR Tipu, oznámení apod. Za oblast EHS jsou promítány především novinky z oblasti nových ochranných prostředků apod. Veškeré snímky jsou promítány v předem nadefinovaném sledu s časovým rozmezím přibližně jednu minutu. Video prezentace jsou prokládány i krátkými filmy z prostředí Kautex. Tyto krátké filmy byly zpracovávány externí společností na zakázku. Nevýhodou informačních obrazovek je problematika neustálého udržování aktuality promítaného obsahu, a to převážně

u prezentování volných pozic. To lze ale velmi snadno vyřešit nastavením upomínky do kalendáře (MS Outlook) zodpovědné osoby za promítaný obsah.

## **4.2 Tištěná firemní média**

Dalšími neméně důležitými PR nástroji jsou interní média v tištěné formě. Jedná se primárně o firemní magazín, který je vydáván každé čtvrtletí a velmi zdařilým způsobem informuje zaměstnance o aktualitách v podniku, upozorněních, oznámeních apod. Dále lze zmínit často využívaný nástroj HR Tip, který bude blíže specifikován v následující části. Spolu s tím souvisí i HR Memo, neboli HR oznámení. Nelze opomenout ani samotné nástěnky, kde jsou jednotlivé tištěné informace zveřejňovány. V neposlední řadě do dané oblasti spadají i brožury a manuály spolu s organizačními normami apod.

- **Kautex magazín**

První Kautex magazín byl vydán v roce 2009 a od té doby prošel značným vývojem (viz Příloha D). Magazín vychází pravidelně každé čtvrtletí kalendářního roku. Výtisk je jedním ze základních prostředků interní komunikace a pravidelně přináší nejdůležitější informace napříč celou společností. Nicméně hlavním účelem magazínu není pouze předat informace, ale klade si za cíl i čtenáře pobavit a zábavným způsobem vzdělávat v záležitostech týkajících se výroby, zavedených procesů apod.

Redakční tým tvoří prakticky většina zástupců jednotlivých oddělení (EHS, údržba, nové projekty, HR apod.), čímž je zajištěna rozmanitost zpracovávaných témat. Koordinátorem jednotlivých článků a především samotné tvorby struktury časopisu je jeden ze specialistů personálního oddělení. V prvním kroku zvolený personalista určí předběžný termín uzávěrky časopisu. Následně vytvoří pozvánku do kalendáře a rozešle ji vedoucím zaměstnancům jednotlivých oddělení spolu s návrhy možných témat. Dále je na samotných vedoucích, koho zpracováním článku pověří a jak dané téma zpracují.

Jednotlivé články se zpracovávají v aplikaci Word a zpravidla nebyvají delší než dvě strany. Personalista články postupně shromažďuje na firemní síti a zapracovává je do finálního konceptu. Fotografie k článkům se zasílají zvlášť. Témata, kterými se magazín zabývá, jsou v zásadě strukturována do několika hlavních částí, která se poměrně

pravidelně opakují, avšak nejsou pevně nadefinována. Úvod je vždy věnován slovu ředitele KBO a ředitele KBO CVS. Následující část je věnována samotné bezpečnosti (rubrika „Bezpečnost především“), v rámci níž jsou zaměstnanci blíže seznamováni s politikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále „BOZP“), s jednotlivými oznámeními oddělení EHS včetně informací o motivačních programech a o tom, co je v oblasti EHS nového. Následující neméně důležitou částí jsou články z oddělení kvality, které obvykle obsahují informace ze systémových auditů, zprávy o stavu kvality apod. Dále jsou většinou zveřejňovány články z oddělení HR. Primárně se jedná o přehled volných pozic a odměn za doporučení externích kandidátů, dále jsou například uváděny informace o účasti na veletrzích, sdělení o exkurzích a o kariérních dnech, připomenutí již zveřejněných HR Tipů, zprávy o vzdělávacích programech apod. Prostor je samozřejmě věnován i jiným oddělením KBO, které nebyly doposud zmíněny. V závěru magazínu jsou rubriky známé jako „Nové tváře Kautexu se představují...“, kde se krátce představují nově nastoupení zaměstnanci, dále „Ze soukromí našich zaměstnanců“, kde se mohou zaměstnanci pochlubit různými ať už sportovními či jinými úspěchy, vydařenými výlety, přírůstkem do rodiny apod. a v neposlední řadě rubrika „Fotoakce Kautex a okolí“, kde jsou zveřejňovány zasílané fotografie jakkoli tematicky spojené právě s Kautexem.

Celkový počet stran vyhotoveného magazínu se pohybuje kolem 35 až 45 stran. Výtisk magazínu spolu s korekturou a grafickými návrhy provádí podnik z blízkého okolí, který se společností KBO spolupracuje již řadu let a je tak pevně obeznámen nejen s firemním CD. Mezi další výhody mimo dlouholetou spolupráci lze řadit i poměrně rychlé dodání služeb (v případě magazínu obvykle tisk včetně dodání do 4 pracovních dnů) a neopomenutelnou výhodou je i odpovídající kvalita doručených objednávek. Po zaslání první verze konceptu časopisu probíhá první korektura časopisu. Ta se následně vrátí zpět k personalistovi, který opět provede korekturu a zašle zpět. Takto se kroky několikrát opakují, dokud výsledná verze nesplňuje představy zodpovědné osoby. Samotná korektura magazínu je velmi časově náročná činnost. Otázkou tedy je, jakým způsobem lze zefektivnit probíhání korektur a snížit tak opětovné preposílání a kontrolování a ušetřit tak čas daného personalisty. Jistým řešením je změna dodavatele.

V okolí závodu se nachází konkurující firma, která včetně tisku časopisů nabízí i vyhotovení vizitek, brožur, knih, plakátů a letáků, pozvánek, speciálních tiskovin a mnoho dalších produktů. Mimo jiné disponuje také vlastním grafickým studiem. Studio je

vybaveno nejmodernějšími počítačovými pracovními stanicemi, které jsou založeny na platformách APPLE a PC a obsahují specializované softwary pro předtiskovou přípravu (mispolygrafie, 2018). Tento podnik má mimo jiné velmi pozitivní reference a spolupracuje se společnostmi Škoda Auto, Kiss Delta, Signál rádio aj. Ceník služeb se odvíjí od zadaných parametrů, počtu kusů, požadované kvality a dalších prvků. Dle předběžné poptávky se zpracovává kalkulace požadovaných služeb, které musí striktně splňovat požadavky KBO. Poté je managementem rozhodnuto o změně dodavatele.

- **HR Tip pro tento týden**

Dalším velmi často využívaným nástrojem je informační leták s názvem HR Tip pro tento týden (dále „HR Tip“). První HR Tip byl vydán v květnu 2013 a podobně jako u magazínu se jednalo o iniciativu ze strany HR managementu KBO. Letáky pokrývají širokou škálu témat primárně z oblasti personálního oddělení. Účelem je poskytovat tipy a rady zaměstnancům, jak efektivněji využívat firemní softwarové databáze s cílem usnadnění a urychlení práce, dále připomenout informace o tom, jak lze získat zaměstnanecké benefity, jak správně využívat docházkový systém, jak podávat KBS kartičky a mnohé další doporučení. HR Tip může být určen buď konkrétní cílové skupině, nebo mohou být cílovou skupinou všichni zaměstnanci podniku.

Každý HR Tip má předem nadefinovanou šablonu. V záhlaví je vždy uveden název dokumentu (HR Tip pro tento týden) spolu s logem Kautexu. Dále se vždy uvádí pořadí zveřejněného letáku a rok (ve formě číslo vydání/aktuální rok). Následně bývá uveden konkrétní dotaz, který by si zaměstnanec mohl položit a dále navazuje samotný HR Tip (viz Příloha E). Po vytvoření HR Tipu je leták nejprve rozeslán prostřednictvím emailu všem zaměstnancům a následně je v tištěné formě vyvěšen na centrálních informačních místech a na stojanech. V neposlední řadě je uložen i na síti. Doba trvání zveřejnění není nijak pevně stanovena. Limitem je především aktuálnost poskytovaných informací. Obsah připravovaných HR Tipů je navrhován dle aktuálních námětů.

- **HR Memo**

HR Mema jsou oznámení personálního oddělení pokrývající nejrozličnější témata. Nejčastěji obsahují informace o nových nástupech, interní mobilitě, průběžném plnění KBS cílů, o ročním zúčtování daní, shrnují různé pokyny, apod. Zatímco HR Tip je spíše doporučení, jehož cílem je k něčemu pomoci, HR Memo je informace, kterou by zaměstnanci měli vzít

na vědomí a pokud se jedná o výzvu či pokyn, tak se dle ní i řídit. Podobně jako HR Tip má i HR Memo předem stanovenou formu (viz příloha F). I v tomto případě se vyplňuje pořadové číslo vydaného oznámení, datum, místo vydání a podpis vydavatele. Po vydání jsou oznámení opět nejprve rozesílány emailem a následně jsou v tištěné formě umístěny na nástěnkách, ve stojanech a opět jsou uloženy i na síti. Jednotlivé návrhy témat oznámení jsou doporučována a následně zpracovávána dle aktuálních bodů projednávaných na personálním oddělení.

- **Nástěnky**

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, jednotlivé HR Tipy a HR Mema jsou zveřejňována na centrálních informačních místech (dále „CIM“), která jsou strategicky umístěna v nejvíce frekventovaných prostorech (mezi šatnami a výrobní halou) v obou závodech. Jedná se o dvě vedle sebe umístěné magnetické nástěnky, kde se primárně zveřejňují organizační změny, interní sdělení, aktuální organizační struktura a výběrová řízení. Nejedná se však o jediná informační místa. Další neméně důležité nástěnky jsou umístěny hned poblíž personálního oddělení, kde jsou vyvěšeny opět aktuální volné pozice, zmíněné HR Tipy, ale i jídelní lístky kantýny. Další informační nástěnky jsou umístěny přímo ve výrobě. Hojně využívané jsou i samotné stojany, které slouží převážně pro umístění nově vydaných časopisů a opět i pro HR Tipy a aktuální inzerci. Stojany jsou umístěny ve vestibulech obou závodů včetně vedlejšího vchodu (viz Příloha G). Jistou problematikou informačních míst je podobně jako u informačních obrazovek (viz kapitola 4.1) udržení aktuality a především přehlednosti prezentovaných informací. Jistým navrhovaným řešením je jmenování jednoho konkrétního odpovědného personalisty. Nápomocné by opět mohly být i upomínkové termíny do kalendářů (MS Outlook).

V závěru kapitoly lze uvést část nákladů za jednotlivé zmíněné položky (viz Tab. 4). Hlavním zprostředkovatelem jakýchkoli tištěných materiálů (magazín, KBO tabule, plakáty, nástěnky, apod.) je již zmiňovaná roky zaběhlá firma sídlící v blízkém okolí. V tabulce je uveden pouze základ interních komunikačních materiálů objednaných pro rok 2017. Nicméně je z něj patrné, že z hlediska interní komunikace je pro podnik nejnákladnější právě tisk magazínu KBO. Zpravidla se nechává vydávat 350 ks pro oba závody KBO FUEL i KBO CVS. Nicméně i přes vysoké náklady se stále jedná o velmi efektivní komunikační nástroj mající velkou oblibu mezi zaměstnanci.



Tab. 4: Přehled objednávek vybraných médií pro rok 2017

| Zprostředkovatel | Položka                             | Cena za kus v Kč (vč. DPH) | Cena celkem (Kč) |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------|
| A                | Tisk Kautex magazín (č. 1)          | 8                          | 2 658            |
| A                | Tisk Kautex magazín (č. 2)          | 8                          | 2 800            |
| A                | Tisk Kautex magazín (č. 3)          | 8                          | 2 923            |
| B                | Příprava nového designu magazínu    | 238                        | 238              |
| A                | KBO tabule (150x105) do výroby FUEL | 125                        | 125              |
| A                | KBO tabule (150x105) do výroby SCR  | 125                        | 125              |
| A                | KBO tabule (150x105) do výroby CVS  | 125                        | 125              |
| A                | Adaptační nástěnka KBO              | 345                        | 345              |
| A                | KBO plakáty na zeď (60x80)          | 106                        | 106              |
| A                | KBO plakáty pro závod CVS           | 53                         | 53               |
| A                | Tisk compliance brožurek (2x)       | 10                         | 515              |
| C                | Magnetické cedule s pozicemi (2x)   | 406                        | 406              |
| A                | Tisk sešitů pro zaměstnance         | 1                          | 2 112            |
| D                | Dárkové pastelky pro zaměstnance    | 1                          | 471              |
| <b>Celkem</b>    | -                                   | -                          | <b>5 458</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Pro zachování obchodního tajemství byly číselné údaje přepočteny jednotným koeficientem tak, aby byl zachován přehled o finanční náročnosti jednotlivých nástrojů.

### 4.3 Nástroje pro zvýšení motivace zaměstnanců

Společnost KBO disponuje poměrně širokým rozsahem zaměstnaneckých benefitů a motivačních programů. Z konkurenčního hlediska využívá v porovnání s ostatními podniky v okolí benefity více známé, ale i poměrně ojedinělé. Zaměstnanecké výhody zahrnují především:

- odměny při dosažení **pracovního jubilea**,
- odměny při **speciálních osobních událostech**,
- příspěvek na **penzijní připojištění**,
- příspěvek na **závodní stravování**,
- používání **služebního telefonu pro soukromé účely**,
- odměna za **doporučení externího kandidáta na volné pozice**,

- program „**Pomáháme sportem**“,
- sportovní program „**Jsme tým**“,
- další benefity (týden dovolené navíc nad zákonný rámec, roční bonusy, svozy do zaměstnání, mzdové benefity, příspěvek na vzdělávání (program s Kautexem elektronikem, příspěvek na jazykové kurzy)).

Sportovní programy „**Pomáháme sportem**“ a „**Jsme tým**“ jsou benefity poměrně nově zavedené (8/2017) a prakticky ihned po jejich vydání byl projeven značný zájem ze strany zaměstnanců.

Hlavním účelem programu „Pomáháme sportem“ je především podpora sportovních aktivit zaměstnanců (pomáháme „SAMI SOBĚ“), dále je benefit poskytnut jen pro účast na sportovních akcích s charitativním účelem (pomáháme „POTŘEBNÝM“) a v neposlední řadě se jedná o podporu příležitostí, kdy se zaměstnanci mohou setkat i mimo půdu firmy. Podmínkou získání benefitu je tedy účast na sportovní akci s charitativním účelem. Dále musí zaměstnanec splnit několik dalších podmínek uvedených v interní směrnici „Zaměstnanecké benefity“. Jednou z nich je mimo jiné i reprezentativní použití loga Kautex programu, které musí být viditelně umístěno na sportovním oděvu za účelem reprezentace firmy (viz Obr. 12).



*Obr. 12: Logo Kautex programu Pomáháme sportem*

Zdroj: zpracováno dle interních dat

Po skončení sportovní akce zaměstnanec dokládá na personální oddělení minimálně jednu svou fotografii s viditelným logem včetně článku, který bude následně publikován ve firemním magazínu. Po splnění všech podmínek uvedených ve směrnici je zaměstnanci zpětně po konání akce poskytnut benefit ve formě odměny v nejbližším výplatním termínu

(100% příspěvek na úhradu startovného, 222 Kč jako příspěvek na úhradu souvisejících nákladů).

Oproti tomu sportovní program „Jsme tým“ má formu spíše tzv. teambuildingové aktivity. Opět je hlavním účelem podpora sportovních aktivit zaměstnanců, ale zároveň se jedná i o podporu příležitostí, kdy se mohou zaměstnanci setkat i mimo půdu firmy jako tým. Účastníci musí opět před získáním benefitu splnit řadu kritérií, které jsou zmíněny ve směrnici „Zaměstnanecké benefity“. Minimální počet osob pro získání benefitu je celkem 12 účastníků. Jednotliví zaměstnanci svou účast stvrzují upsáním se do formuláře „Sportovní program „JSME TÝM“ – prezenční listina“ (viz Příloha H), na jehož základě evidují personalisté informace o čerpání benefitu v personálním softwaru a mimo jiné je tak zajištěno rovnoměrné čerpání výhody zaměstnanci. Pokud je účast nahlášena s dostatečným předstihem, jsou závodníkům zprostředkovány i firemní dresy v barvách společnosti včetně firemního loga. Opět je tak prezentována i samotná společnost.

Tento benefit byl využit prakticky hned při první příležitosti cyklistického závodu v Jizerských horách ČT Author Cup 2017. Kautex tým se umístil na důstojných místech a zároveň si spolu s kolegy společně zazávodili a lépe se poznali i mimo pracovní prostředí. Účel benefitu tak byl zdárně splněn.

Mimo již zmíněné benefity jsou zavedeny i různé motivační programy. Jedná se například o tzv. losování skoronehod. V případě, kdy zaměstnanec zaznamená skoronehodu a přispěje tak k prevenci vážnějších nehod, může při měsíčním slosování vyhrát cenu. Velmi podobným motivačním programem je i politika „ZASTAV – POŽÁDEJ - POČKEJ“. Podobně jako v předešlém programu i v tomto případě zaměstnanec přispívá k prevenci vážnějších nehod. Prvních deset zaměstnanců získává odměnu automaticky. Opět se losuje vždy jednou měsíčně. Výherce může získat poukaz na benzín nebo poukázky na lékárnu, kino apod.

Finanční i nefinanční benefity jsou velmi důležitým nástrojem, a to nejen při samotném náboru nových zaměstnanců, ale i při upevňování loajality a zvyšování motivace stávajících zaměstnanců. Mimo jiné lze dnes již širokou škálou benefitů zmírnit i slabší stránky podniku. V rámci provedené analýzy SWOT byla uvedena právě lokalita

společnosti jako jedna ze slabých stránek (viz kapitola 3.2). Nabízí se tedy otázka, zda je možné tento nedostatek prostřednictvím benefitů zmírnit.

Společnost KBO poskytuje hojně využívané firemní svozy do zaměstnání s dotací zaměstnavatele (využívání autobusové přepravy) a jedná se o jeden z nejvyužívanějších benefitů. Nicméně vzhledem k časovému rozvržení svozů dle směn (ranní, odpolední, noční) je tato možnost využívána primárně dělnickými pozicemi. Podnik nabízí mimo jiné i využívání služebních automobilů. Ty jsou ale poskytovány pouze zaměstnancům na vedoucích pozicích. Zbývají ale THP pozice, Trainee a v neposlední řadě i samotní brigádníci.

Dle průzkumu (2017) byl mezi TOP 10 nejžádanějšími benefity zmíněn i příspěvek na dopravu (grafton, 2018). Jedním z návrhů tedy je poskytnout i pro tyto skupiny zaměstnanců benefit, a to právě ve formě **příspěvku na dopravu zaměstnanců do práce**. Zavedení daného benefitu by nemuselo být nijak administrativně ani realizačně náročné. Oproti tomu by se mohla zvýšit úspěšnost náborů u cílové skupiny studentů a absolventů vysokých a středních škol, u nichž je větší pravděpodobnost nevlastnění osobního automobilu. Daný příspěvek je pro podnik daňově účinný (pokud je podložen interním dokumentem), a to v případě peněžitého i nepeněžitého plnění (uctovani, 2018). Navrhovaným způsobem poskytování benefitu je pravidelný měsíční příspěvek k výplatě. Výše příspěvku by se pohybovala dle počtu ujetých kilometrů. Tabulky obsahující počet kilometrů a tomu odpovídající výše příspěvku musí být striktně vymezena v interní směrnici.

Poměrně novým daňově uznatelným benefitem pro zaměstnance (zmíněným již v analýze PEST, viz kapitola 3.1) je od ledna 2018 **příspěvek na nákup knih**. Doposud zaměstnavatelé přispívali z příslušného fondu např. na léky, kulturu nebo sport. Opět by se mohlo jednat o velmi atraktivní benefit a to nejen pro cílovou skupinu studentů a absolventů, ale prakticky pro každého zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se jedná o novelu zákona, spadá svou povahou mezi „doposud neokoukanou“ a tedy konkurenceschopnou. Na druhou stranu právě díky své novosti by mohly být poměrně náročnější samotné postupy zavádění. A jak by daný proces probíhal? V první řadě musí jít o nepeněžité plnění (zaměstnavatel musí příspěvek uhradit přímo poskytovateli služby nebo prostřednictvím poukazů). U knih se tedy jedná o tzv. poukázky na knihy. Nicméně

žádný plošný tisk knižních poukázek se prozatím nechystá. Je tedy na zaměstnavateli, jak nastaví podmínky čerpání. Dle zápisu z jednání z Koordinačního výboru s Komorou daňových poradců ČR ze dne 24. 1. 2018 je příspěvek uznán bez rozporu v případě, že:

- zaměstnavatel poskytne zaměstnanci poukázky (ať již v listinné či elektronické podobě), které bude možné v příslušných knihkupectvích vyměnit za tištěné knihy,
- zaměstnavatel zajistí u prodejce knih pro zaměstnance možnost výběru knih s tím, že faktura za tyto knihy bude vystavena prodejcem knih přímo zaměstnavateli,
- nemůže být vyloučena ani možnost, kdy zaměstnavatel poskytne zaměstnanci přímo tištěné knihy, obdobně jako je dnes obvyklé poskytování např. vitamínů zaměstnavatelem.

Jak již bylo zmíněno, praktické využití daného benefitu může vyvolávat nejasnosti, nicméně pokud bude dodržena forma nepeněžitého plnění, měly by být podmínky splněny. Naproti tomu svou povahou by mohl nadchnout nejen příznivce knih, ale lze tak i poskytnout potřebnou literaturu pro jednotlivá oddělení (účetnictví, právo, HR apod.).

## **4.4 Event management**

Mimo široký rozsah zaměstnaneckých benefitů společnost KBO nezahálí ani v oblasti různých jednodenních akcí. Jedná se například o každoročně pořádané dětské dny, fotbalové turnaje, vánoční večírky, apod.

### **• Dětský den**

Dětský den je pravidelně opakující se akce určená pro děti zaměstnanců. Dětský den se zpravidla koná jen jednou ročně, a to o víkendu. Samotný průběh akce je velmi pestrý. Pro děti jsou připravené různé stanoviště a po splnění všech úkolů je vždy čekají odměny např. v podobě skákajícího hradu, jízd na koních, jízd na malých čtyřkolkách, ale i horolezecké stěny, střelení z luku pro starší děti apod. Největší atrakcí pro rok 2017 se staly létající labutě. V rámci celé akce je připraveno i bohaté občerstvení a hudba. Každý si tak přijde na své. Dětský den se těší velké oblibě a to nejen u dětí zaměstnanců. Pro rok 2018 je nově plánovaná atrakce autodrom. Pro dodání této atrakce byl doporučen podnik, který vyrábí mimo autodromů také dětské atrakce a jiné pouťové zábavy na klíč dle platných

evropských norem (včetně prohlášení o shodě TUV), (atrakce-lunapark, 2018). Dle předběžné poptávky dodavatel splňuje nejen požadavky atrakce, ale vyhovující je i termín a cenové rozpětí poskytnutých služeb.

- **Fotbalový turnaj Kautex Cup**

Každoročně pořádaný fotbalový turnaj Kautex Cup se koná na fotbalovém hřišti v Kněžmostu. Účastníky jsou pochopitelně příznivci fotbalu z řad zaměstnanců KBO. Jedná se tedy o interní turnaj. Týmy jsou obvykle rozděleny dle jednotlivých oddělení. Pro rok 2017 se jednalo o Management, Kvalitu a Výrobu. V závěru turnaje jsou vyhlášena umístění včetně ceny nejlepšího hráče a nejlepšího brankáře.

- **Vánoční večírek**

Vždy ke konci roku se mimo jiné pořádá i vánoční večírek pro všechny zaměstnance KBO. Další z tradičních událostí se zpravidla koná opět v Kněžmostu a i zde je připraven bohatý program, občerstvení a doprovodná hudba.

- **Bezpečnostní den**

I v tomto případě se jedná o každoroční akci na obou závodech KBO FUEL i KBO CVS. Bezpečnostní den je obvykle zahájen požárním poplachem, kdy se všichni zaměstnanci sejdou na vymezeném shromaždišti. Ředitel závodu v úvodu sdělí několik slov k současné úrazovosti a zaměstnanci se následně rozdělí do několika skupin a vydají se na jednotlivá stanoviště dle předem připravených témat. Pro rok 2017 se jednalo například o stanoviště Požární ochrany a Třídění odpadu, dále se probírala bezpečnost na logistice, ergonomie a další zajímavá témata.

- **Karierní den pro děti zaměstnanců**

Oproti ostatním akcím byl Karierní den pro děti zaměstnanců pořádán poprvé, a to v průběhu pololetních prázdnin (2. 2. 2018). Celkem sedm účastníků se vydalo zjistit, kde pracují jejich rodiče. Hned v úvodu si prošli krátkým školením EHS a dále navštívili například oddělení logistiky, technologie i nákupu. Během jednotlivých úseků byly pro zpestření kladeny různé tipovací otázky a dotazy. Výsledkem pořádání karierního dne byli dva noví uchazeči o brigádu.

- **Oslava 25. výročí od založení firmy v ČR**

Jedná se o pravděpodobně největší akci společnosti KBO. Jak již z názvu vyplývá, akce je pořádána k příležitosti 25. výročí od založení společnosti v České republice. Termín konání je 26. 5. 2018 a místem byl zvolen nedaleký amfiteátr hradu Valečov. Cílovou skupinou jsou interní a externí zaměstnanci včetně bývalých zaměstnanců, dále obchodní partneři a pravděpodobně i kolegové z ostatních závodů (ke každému návštěvníkovi plus jeden člověk jako doprovod). Předpokládaný počet osob je celkem 800 návštěvníků. Účastníkům bude předem umožněno zažádat o případný svoz tam i zpět. Prostřednictvím HR Mema bude interním zaměstnancům oznámeno, kdy kde a jak bude akce pořádána a jakým způsobem se mohou přihlásit, případně jak zažádat o zmíněný svoz.

Veškeré produkční služby, technické i materiální zabezpečení (světla, zvuk, pódium, WC, elektřina, stany, stojany na odpadky apod.), moderátora, kapely, zpěváky i taneční skupiny včetně komunikace s obcí Boseň, kde se Valečov nachází, jsou zajištěny externě dle předem zadaných požadavků společnosti KBO.

Hlavními vystupujícími by měly být kapely Rocket Stars, Jelen, dále Michal Hrůza a Mig 21. Mimo jiné je produkcí doporučena zkušená moderátorka akcí a firemních večírků. Kromě již zmíněných kapel je plánován i doprovodný taneční program a ohňostroj na závěr (v délce přibližně 8 až 10 minut dle dohody na místě konání akce). Po celou dobu konání oslav je zajištěna fyzická ostraha areálu. Samozřejmostí je i občerstvení zahrnující nejrůznější typy mas, pečiv, salátů, ryb, různých alkoholických i nealkoholických nápojů apod. V rámci průběžného organizování nejen této akce probíhá aktivní podpora jednotlivých organizačních i komunikačních činností včetně vytváření cenových nabídek.

## **4.5 Shrnutí navržených opatření interní komunikace**

Zmíněné interní PR nástroje včetně nedostatků a navržených nápravných opatření shrnuje následující tabulka (viz Tab. 5). Mimo jiné jsou u jednotlivých návrhů vždy uvedeny symboly signalizující fázi realizace návrhu. Symbol „ ➡ “ značí, že daný návrh byl podán a je právě v jednání. Symbol „ ⬆ “ signalizuje, že daný návrh se nyní realizuje. Oproti tomu „ ⬆ “ značí, že dané opatření již bylo uskutečněno.

Tab. 5: Shrnutí navržených opatření interní komunikace

| Nástroj                                          | Nedostatek                                              | Návrh na zlepšení                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interní elektronická komunikace</b>           |                                                         |                                                                                                                                                             |
| <b>Email (Outlook)</b>                           | vysoká frekvence rozesílaných zpráv                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• emailová hygiena ➡</li> <li>• aplikace OneDrive ➡</li> <li>• systémy mimo Outlook ⬆</li> <li>• filtry ➡</li> </ul> |
| <b>Firemní síť</b>                               | velké množství ukládaných souborů a vytváření duplikátů | <ul style="list-style-type: none"> <li>• online SharePoint ➡</li> <li>• funkce Deduplication ⬆</li> </ul>                                                   |
| <b>Skype</b>                                     | -                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nahrazení pevných linek ➡</li> </ul>                                                                               |
| <b>Služební telefony</b>                         | duplikáty tel. čísel                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zavedení programu pro správu kontaktů ⬆</li> </ul>                                                                 |
| <b>Informační obrazovky</b>                      | aktuálnost informací                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• upomínkové termíny v kalendářích (Outlook) ⬆</li> </ul>                                                            |
| <b>Tištěná firemní média</b>                     |                                                         |                                                                                                                                                             |
| <b>Magazín</b>                                   | časově náročná korektura                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• změna dodavatele ➡</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Nástěnky (CIM)</b>                            | aktuálnost informací                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jedna zodpovědná osoba ➡</li> <li>• upomínkové termíny v kalendáři (Outlook) ⬆</li> </ul>                          |
| <b>Nástroje pro zvýšení motivace zaměstnanců</b> |                                                         |                                                                                                                                                             |
| <b>Zaměstnanecké benefity</b>                    | -                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na dopravu ➡</li> <li>• příspěvek na knihy ➡</li> </ul>                                                  |
| <b>Eventy pro zaměstnance</b>                    |                                                         |                                                                                                                                                             |
| <b>Event man.</b>                                | finanční náročnost                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• návrhy dodavatelů ⬆</li> <li>• cenová zrcadla ⬆</li> <li>• podpora komunikace ⬆</li> </ul>                         |

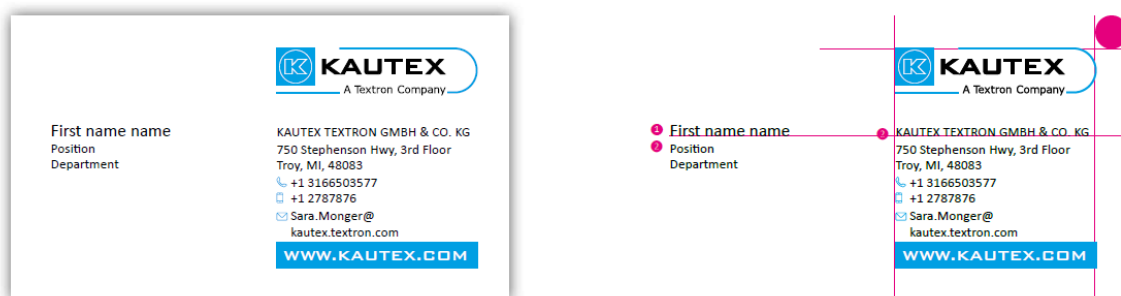
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat



## 5 Externí public relations ve vybraném podniku

Externí PR společnosti KBO je realizováno ve výrazně složitějším a diferencovanějším prostředí oproti internímu PR. Je zaměřeno na celou škálu zájmových skupin (zákazníci, dodavatelé, finanční instituce, školy apod.). Nicméně v návaznosti na charakter činnosti personálního oddělení a předem stanovené cílové skupiny, jež jsou převážně studenti a absolventi vysokých a středních škol, jsou dále rozebrány pouze tomu odpovídající prostředky a formy PR aktivit, které by měly zajistit naplnění předem stanovených cílů týkajících se zvýšení povědomí o společnosti právě u této skupiny. Podobně jako v oblasti interní komunikace i zde je nutné zmínit striktně dodržované standardy CD. V oblasti externího PR se primárně jedná o vizitky, formáty inzercí, vzhled bannerů a styl oblečení při reprezentování společnosti.

Nepostradatelným nástrojem jsou bez pochyby zaměstnanecké vizitky. Vizitky mají předem vymezenou strukturu, typ písma včetně firemních barev (viz Obr. 13). Obecně mají rozměr 8,5 × 5,5 cm. Písmem je opět Calibri Regular. Struktura textu je rozdělena do dvou odstavců. Na levé straně je uvedeno jméno, pracovní pozice a oddělení. Na pravé straně poté název a adresa společnosti spolu s telefonními kontakty a emailovou adresou zaměstnance. Zpravidla bývají vizitky tištěné oboustranně. Zaměstnanec vlastní vizitky v českém případně i anglickém jazyce. Neuvádí se zkratky oddělení a název společnosti nesmí být přeložen. Z toho důvodu se uvádí Kautex Textron Bohemia, spol. s r.o. a nikoli Kautex Textron Česká republika.



Obr. 13: Firemní vizitky

Zdroj: zpracováno dle interních dat

Další neméně důležitou součástí CD je vizuální vzhled osoby zastupující KBO vně i uvnitř společnosti. Technicko-hospodářské pozice (dále „THP pozice“) při reprezentování firmy primárně využívají světle modré nebo bílé košile s všitým logem na levé straně hrudníku (bez jakéhokoli dalšího obrázku nebo přidaného textu). Velikost tohoto loga je vždy 10,5 cm × 2,5 cm. Mimo jiné se využívají i firemní trička, u nichž platí totožné podmínky týkající se umístění a velikosti firemní značky. I v případě jakýchkoli jiných oděvů, ať už se jedná o bundy, čepice apod., musí být vždy dodrženy zmíněné podmínky všitého formátu loga, které se mohou maximálně lišit velikostí. Barvy spolu s textovým obsahem musí zůstat nezměněny.

Převážně při příležitosti prezentování společnosti na pracovních veletrzích a podobných akcích se využívají firemní transparenty. Velikost transparentů je zhruba 85 × 200 cm. A zpravidla se používají tři typy. Na dvou z nich jsou uvedené produkty, které podnik vyrábí. Třetí vyzývá a zároveň informuje o pracovních pozicích v KBO.

V neposlední řadě lze v rámci CD uvést i strukturu záhlaví včetně titulku využívaného primárně u inzerce volných pozic. V horní části je uveden slogan, u něhož jsou zachována všechna pravidla zmíněná v předchozí kapitole (viz kapitola 4). Záhlaví je vyplněno fotografií, na které je buď na levé, nebo na pravé straně uveden samotný nadpis v rozsahu max. tří řádků. Struktura textu, barvy i fotografie jsou předem nadefinovány v předloze, která je dostupná na interních stránkách WiKi (viz kapitola 4.1).



Obr. 14: Záhlaví inzerce

Zdroj: zpracováno dle interních dat

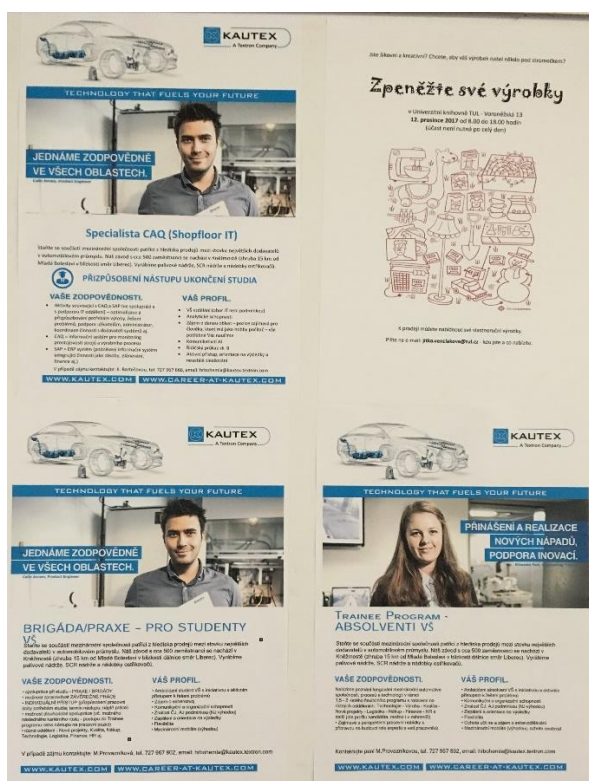
## 5.1 Inzerce jako prostředek public relations

Vzhledem k již zmíněné absenci lokálních webových stránek a nedostatečné komunikaci prostřednictvím online sítí je inzerce prakticky jediným a tím pádem nejdůležitějším nástrojem externí komunikace společnosti. Inzerce volných pozic je mimo jiné také jediným předmětem externího PR. Jednotlivé pracovní inzeráty jsou zpracovávány pomocí předem nadefinovaných šablon, které jsou dostupné v různých jazycích (včetně českého jazyka) na interní stránce WiKi. Tyto šablony jsou vytvářeny centrálou a jednotlivé závody by je měly v rámci principu jednotné komunikace využívat. Celkem lze stáhnout pět verzí lišících se primárně titulkem obsahujícím fotografie jednotlivých zaměstnanců (viz Příloha I). Šablony jsou k dispozici výhradně ve formátu PDF (velikost A4) a lze je upravovat jen ve velmi omezeném rozsahu. Zpravidla lze měnit pouze hlavní nadpis (název pozice), jednotlivé klíčové body a kontakt. Umístění hlavičky, ostatních nadpisů a jednotlivých sloupců nelze upravovat.

Takto zpracované inzeráty se využívají jak v interní (přehled volných pozic na nástěnkách KBO), tak i v externí komunikaci. V rámci externí komunikace se primárně aplikují při příležitosti různých pracovních veletrhů, a to včetně zasílání inzercí k vyvěšení v prostorách škol, na webových stránkách apod. Pro docílení upoutání pozornosti vhodných kandidátů je nutné dodržovat několik zásadních vizuálních i obsahových pravidel. Z vizuálního hlediska je v první řadě nutné zajistit, aby se při propagaci volných pozic (především prostřednictvím nástěnek) neopakovaly dvě totožné šablony v bezprostřední blízkosti, a to i přesto, že je jich k dispozici pouze pět. Hlavním důvodem je vyhnutí se možnosti přehlédnutí toho, že se jedná o dvě různé pozice, a tedy navození dojmu duplikace pozic. Osoba nahlížející na jednotlivé inzerce vnímá primárně obraz a až poté text. V momentě, kdy pohlíží na dvě shodné fotografie, může vnímat dva různé inzeráty jako totožné.

Dále je nutné se z vizuálního hlediska soustředit na to, jaká cílová skupina má být oslovena. V případě, kdy je cíleno na studenty a absolventy vysokých a středních škol, by měly být využívány šablony spadající do dané věkové kategorie (dle objektivního odhadu), (např. Obr. č. 2, 3, 5 v Příloze I). V momentě inzerování pozic, které jsou cílené na již zkušené uchazeče v konkrétním oboru, by měly být opět zvoleny předlohy s fotografiemi osob spadajících do odpovídající věkové skupiny (např. Obr. č. 1,4 v Příloze I).

V neposlední řadě by měl být dodržen jednotný styl nadpisů obsahující konkrétní název nabízené pozice. V opačném případě je celkový dojem ledabylý a neprofesionální. Následující fotografie (viz Obr. 15) znázorňuje neefektivní rozložení (dvě shodné šablony v bezprostřední blízkosti) včetně rozdílných nadpisů již zveřejněných inzerátů na informační nástěnce. Samozřejmostí by měl být i jednotný font písma, zarovnání nadpisů a odstavců, jednotné odrážky apod. Výše zmíněné se netýká pouze tištěné inzerce na nástěnkách, ale pochopitelně i propagace volných pozic prostřednictvím všech ostatních médií. Lze jmenovat například hromadné rozesílání inzerce školám a následné zveřejňování inzerátů online právě prostřednictvím škol, prezentování volných pozic na veletrzích a prakticky ve všech ostatních médiích, kde jsou jednotlivé inzeráty využívány.



Obr. 15: Neefektivní propagace volných pozic

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvoření poutavého, ale zároveň vystihujícího názvu pracovní pozice je velmi důležitým bodem obsahové stránky inzerce. Lákavý název inzerátu je prvním krokem k vyšší pravděpodobnosti upoutání pozornosti. Pod titulkem je dále umístěn krátký úvod shrnující základní údaje o společnosti. Popis by měl být nejlépe u všech inzerátů jednotný. Mimo jiné by měl obsahovat maximálně 40 slov. Příliš mnoho uváděných informací by mohlo

vést k neefektivnímu přehlčení textem. Již v první větě by mělo být jednoznačně sděleno současné postavení společnosti a klíčové přednosti, čímž lze zaujmout a odlišit se tak od konkurence. Dále by mělo být stručně uvedeno, co a kde společnost vyrábí. Níže je uveden návrh stručného představení společnosti:

*„Staňte se součástí mezinárodní společnosti patřící z hlediska prodeje mezi stovku největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Vyrábíme palivové nádrže, SCR nádrže a nádobky ostřikovačů. Náš závod s cca 500 zaměstnanci se nachází v Kněžmostu (zhruba 15 km od Mladé Boleslavi).“*

Dále pod zmíněným úvodním představením společnosti následuje výčet požadavků „**Vaše zodpovědnosti.**“ a „**Váš profil.**“ uchazeče, které jsou rozděleny do dvou sloupců. V oblasti zodpovědností by měly být uvedeny konkrétní povinnosti ve funkci. Nemělo by se však jednat o zcela vyčerpávající výčet všech činností. Jakékoli jiné informace netýkající se skutečně zodpovědností kandidáta, avšak přesto uvedené v dané sekci opět působí mírně zmatečně a zároveň neprofesionálně. Sekce „Váš profil“ by měla jasně specifikovat osobu, na kterou se danou inzercí cílí a vymezit, jaké dovednosti, kvalifikace nebo vlastnosti jsou požadovány. Níže je uveden příklad nepřesně zpracované inzerce, která byla používána. Zodpovědnosti neodpovídají skutečným povinnostem ve funkci, ale spíše shrnují, co společnost nabízí. V ostatních případech bývají také chybně uvedeny odrážky, objevují se překlady a neefektivně zvolená slova.

#### VAŠE ZODPOVĚDNOSTI.

- přijímáme ABSOLVENTY VŠ do Trainee programu
- poznej fungování mezinárodní automotive společnosti, našich procesů a technologií v rámci flexibilního programu s rotacemi na různých odděleních i v zahraničí:  
TECHNOLOGIE - VÝROBA - KVALITA -  
NOVÉ PROJEKTY - LOGISTIKA - NÁKUP -  
FINANCE – HR
- příprava na budoucí role zkušených expertů

#### VÁŠ PROFIL.

- ambiciózní absolvent VŠ s aktivním přístupem k řešení problémů
- komunikační a organizační schopnosti
- znalost ČJ, AJ podmínkou (NJ výhodou)
- zapálení a orientace na výsledky
- flexibilita
- ochota učit se a zájem o sebevzdělávání
- mezinárodní mobilita (výhodou), ochota cestovat

Obr. 16: Nepřesně uvedené informace v inzerci

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

V závěru inzerce je uveden kontakt zodpovědné osoby (telefonní číslo a email) včetně globálních webových stránek. Kontakt by měl být zvýrazněn. V následující tabulce jsou

shrnuty jednotlivé vizuální a obsahové nedostatky, které byly zaznamenány u jednotlivých inzerátů, jež byly v poslední době propagovány (viz Tab. 6).

Tab. 6: Shrnutí zjištěných nedostatků inzerce volných pozic

| Revize inzerce volných pozic                                                        |                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Vizuální část                                                                       | Obsahová část                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dvě totožné šablony v blízkosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nevystihující název pracovní pozice</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejednotný styl nadpisů</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejednotný úvod o společnosti</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• různá zarovnání a fonty písma</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepřesně uvedené informace</li> </ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• různé velikosti písma</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gramatické chyby a překlepy</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• neefektivně zvolené šablony</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• množství odrážek</li> </ul>                    |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Výše zmíněné nedostatky jsou patrné i z pracovního inzerátu uvedeného v příloze (viz Příloha J). Inzerát není vizuálně jednotný, v sekci „Vaše zodpovědnosti“ jsou uvedeny znovu body, které jsou patrné již z nadpisu a úvodu. Dále se spíše jedná o výčet toho, co společnost poskytuje. V oblasti „Váš profil“ je doporučeno vycházet z tzv. Kautex Competency modelu (zacílení převážně na technické vzdělání). Návrh úprav je uveden v příloze (viz příloha K). Účelem navržené prospektu byla eliminace výše zmíněných nedostatků a docílení stručnosti, jasnosti a kvality předávaných informací. Mimo jiné bývají pracovní inzeráty často doprovázeny osobními dotazníky a informačními letáky.

#### • Osobní dotazníky

Osobní dotazník je nástroj, který je primárně využíván v rámci jednotlivých veletrhů pracovních příležitostí. Jeho hlavním účelem je, aby potenciální uchazeč na místě do dotazníku vyplnil své jméno a kontaktní údaje, název školy, studovaný obor, zájem o pozici a předpokládané datum ukončení studií včetně svého podpisu. Takto vyplněný osobní dotazník následně uchazeč odevzdá přítomnému personalistovi, který se mu na základě uvedených informací v rámci několika dní v případě zájmu zpětně ozve. Tento nástroj slouží tedy především k interním účelům. Nicméně i přesto je nutné dodržet nejen grafický styl (v souladu s CD), ale i obsahovou stránku dle potřeb personalisty. Nově navržený aktualizovaný osobní dotazník je uveden v příloze (viz Příloha L). Záměrem bylo především doplnění informací dle potřeb personalistů včetně závěrečného podpisového souhlasu uchazeče o zpracování osobních údajů. Cílem byly mimo jiné i vizuální úpravy.

- **Informační leták**

V neposlední řadě se spolu s inzeráty a osobními dotazníky využívají i informační letáčky obsahující nejdůležitější informace o společnosti. Jejich primárním účelem je předat informace nejen o KBO, ale informovat i o tom, co společnost nabízí (balíček benefitů) a co požaduje. Jsou zde uvedeny všechny dodatečné informace, které nejsou uvedeny v inzerci volných pozic. Pokud by byla snaha všechny tyto informace vepsat do inzerce, hrozilo by riziko přehlcení a nepřehlednosti textu. Z toho důvodu se spolu s inzercí podává dodatečně i informační letáček (zpravidla ve velikosti A5). Při navrhování bylo opět nutné dodržet vizuální i obsahovou korektnost. Hlavním cílem bylo na první pohled zaujmout a uvést přehledným způsobem vše podstatné. Nově navržený informační leták je uveden v příloze (viz Příloha M).

## **5.2 Press relations a tištěná média**

Společnost KBO nijak nespolupracuje s médii, postrádá tiskového mluvčího, nekomunikuje s redakcemi, nevytváří tiskové zprávy a ani se nezúčastňuje tiskových akcí (tiskových konferencí, tiskových brífinků apod.). Velmi zjednodušeně řečeno nijak nevytváří ani nekoordinuje vztahy s médii a nijak neprezentuje jakékoli informace široké veřejnosti. Primárním důvodem je, že veškeré vztahy s médii zaštiťuje centrála. Dle interně získaných informací vyplývá pasivní lokální přístup k médiím předně i z obchodní činnosti KBO operující na bázi business-to-business (dále „B2B“). B2B marketing si bezpochyby vyžaduje odlišné přístupy než klasický přístup založený na vztahu business-to-customer (dále „B2C“).

Z výše uvedeného vyplývá celkový vztah KBO k implementaci PR témat do českých médií a tedy absence využívání rozhlasu, televize a internetových periodik (ač rozhlas v minulosti pro inzertní účely použit byl, ale s prakticky nulovou účinností a naopak vysokou finanční náročností). Nicméně i přesto, že společnost nijak účelně neposiluje vztahy ze zástupci médií, využívá tištěná média jako nástroj pro propagaci volných pozic. Inzeráty bývají zpravidla ve velikosti A4 umístěny v inzertní sekci jednotlivých periodik. Vzhled a formát inzercí se pro jednotlivá periodika liší. Zveřejňují se především pozice v třisměnném provozu a THP pozice (operátor výroby, operátor logistiky, elektronik,

seřizovač, laboratorní technik, apod.) V roce 2017 se inzerovalo v následujících tištěných médiích.

- **Měsíčník Český ráj v akci**

Noviny Český ráj v akci obsahují propagaci a inzerci z regionu Českého ráje (Turnov, Mnichovo Hradiště, Sobotka, Jičín, Kněžmost, Semily apod.). Rozsah tiskovin je 12 až 24 stran. Distribuce probíhá každý měsíc zdarma přímo do poštovních schránek v celkovém nákladu 51 000 ks. Jedná se o největší pokrytí v daném regionu. Lze si vyžádat i zasílání tiskoviny online do osobního emailu. Společnost KBO využila měsíčník k inzerci v prosinci, kde inzerovala ve formátu A4 pozice na třisměnný provoz i THP pozice včetně uvedení benefitů (v daném měsíci bylo distribuováno celkem 49 500 výtisků), (ceskyrajvakci, 2018).

- **Zpravodaj obce Kněžmost**

Obec Kněžmost vydává tradičně vlastní čtvrtletník, který vychází celkem v 500 výtiscích. Zpravodaj je k dispozici zcela zdarma a lze jej získat na obecním úřadě či v místních obchodech vždy ke konci měsíce v daném čtvrtletí (knezmost, 2018). Společnost KBO využila čtvrtletník z inzertních důvodů v měsících červen a prosinec. Obsahem inzerce byla opět nabídka volných pozic na třisměnný provoz.

- **Semilské noviny**

Semilské noviny vycházejí vždy začátkem měsíce. Distribuce probíhá zcela zdarma prostřednictvím České pošty do domácností v oblasti Semil. K dostání jsou i v Turistickém informačním centru v Semilech a zveřejňována je mimo jiné i elektronická forma. Inzerce volných pozic proběhla v únoru.

- **Zpravodaj Boleslavan**

Boleslavan je regionální zpravodaj statutárního města Mladá Boleslav. Mladá Boleslav je od města Kněžmost (sídla společnosti KBO) vzdálená přibližně 15 km. Zpravodaj je obsahově cílen na své obyvatele a v jednotlivých vydáních lze nalézt rubriky o aktuálním dění ve městě, informace z kultury a historie města, apod. Boleslavan se pravidelně vydává v rozsahu 40 stran novinového papíru, z nichž až 12 stran je věnováno právě inzerci. Distribuce probíhá každý měsíc zdarma přímo do schránek obyvatel Mladé Boleslavi a na



ostatních distribučních místech v celkovém nákladu 21 700 ks (regvyd, 2018). Společnost KBO využila inzerci ve zpravodaji v měsíci říjen, kdy ve formátu A4 propagovala pozice na třisměnný provoz včetně uvedení benefitů.

- **Měsíčník Středočech**

Středočech jsou informační noviny cílené na obyvatele Středočeského kraje. Obsahem jsou pravidelné rubriky o aktuálním dění ve městech, rozhovory apod. Rozsah je pravidelně 24 stran a je distribuován každý měsíc přímo do poštovních schránek domácností Středočeského kraje v nákladu 538 000 ks. Od roku 2016 jsou noviny zasílány do 15 mutací (měst). Pro oblast Mladá Boleslav je to celkem 46 000 ks (regvyd, 2018). Společnost KBO využila měsíčník k inzerci opět v říjnu daného roku, kdy inzerovala ve formátu A4 pozice na třisměnný provoz včetně uvedení balíčku benefitů.

- **Týdeník 5plus2 (Boleslavsko a Nymbursko)**

Týdeník 5plus2 je jedním z obsahově největších týdeníků na českém trhu, který vychází zdarma každý týden. Dle posledního výzkumu Media projekt získal týdeník téměř 900 tis. čtenářů (unievydavatel, 2018). Týdeník je distribuován v rámci jednotlivých okresů (pro společnost KBO jsou stěžejní týdeníky vydávané pro okresy Boleslavsko a Nymbursko), (mafra, 2018). Zprostředkovává tak nejen redakčně, ale i regionálně cílenou inzerci. Společnost KBO využila týdeník v měsíci září, kdy opět ve formátu A4 inzerovala volné pozice na třisměnný provoz včetně toho, co podnik nabízí (benefiční programy apod.).

- **Mladá Fronta Dnes včetně příloh**

V jednom z případů využila společnost KBO k inzerci i Mladou Frontu Dnes (dále „MfD“). Redakce MfD je největší redakcí v ČR a jedná se o jeden z nejprodávanějších českých deníků. Mezi celostátními deníky se v průzkumu četnosti tisku (Media Projekt) umístil deník MfD na druhém místě hned za deníkem Blesk, a to s četností vydání 572 000 a s průměrnými prodanými náklady v kusech 133 562 Kč (unievydavatel, 2018). Deník poskytuje regionální zprávy a aktuality. Noviny vycházejí každý den a bývají doplněny různými přílohami. Jednu z mimořádných příloh pro Střední Čechy využila k inzerci i KBO, kde nabízela volné THP pozice a pozice v třisměnném provozu. Konkrétně se jednalo o přílohu „Najdi si práci“. V samotné MfD oproti ostatním tiskovinám cílila společnost na absolventy a studenty VŠ a primárně nabízela Trainee program, brigády

a možnosti spolupráce na závěrečné práci. V následující tabulce jsou shrnuty využívaná tištěná média pro rok 2017 (viz Tab. 7).

Tab. 7: Přehled inzerce v tištěných médiích pro rok 2017

| Název tiskoviny            | Termín distribuce  | Oblast distribuce            | Přibližný počet (ks) |
|----------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|
| Český ráj v akci           | prosinec           | Český ráj (8 měst*)          | 49 500               |
| Semilské noviny            | únor               | Semily a okolí               | 1 000                |
| Zpravodaj obce<br>Kněžmost | červen<br>prosinec | Kněžmostsko                  | 500                  |
| Boleslavan                 | říjen              | Mladá Boleslav               | 21 700               |
| Středočech                 | říjen              | Mladá Boleslav               | 538 000              |
| MfD (Najdi si práci)       | září               | Středočeský kraj             | 200 000              |
| MfD (Absolventi SŠ,VŠ)     | září               | Středočeský a Liberecký kraj | 400 000              |
| 5plus2                     | září               | Boleslavsko a Nymbursko      | 100 000              |

Zdroj: vlastní zpracování

*\*Hodkovice nad Mohelkou, Mnichovo Hradiště, Turnov, Železný Brod, Semily, Sobotka, Jičín, Lomnice nad Popelkou a jejich spádové obce*

Z výše uvedeného vyplývá, že převážná část inzerce byla distribuována spíše ke konci roku, a to primárně v oblasti Středočeského kraje. Cílovou skupinou byli především potenciální uchazeči o zaměstnání na třísměnný provoz a na THP pozice. Mimo jiné je patrné, že inzerce proběhla vždy alespoň jednou za jednotlivá čtvrtletí.

Nicméně je nutné podotknout, že pouze jedna inzerce v MfD cílila i na studenty a absolventy vysokých a středních škol. Dle průzkumu společnosti NMS Market Research, jež se zabýval vztahem mileniálů (tzv. generace Y definující osoby narozené přibližně od roku 1986 nebo ty, kteří od svého dětství aktivně používají informační a komunikační technologie) k tradičním médiím, se dle získaných výsledků mileniálové dozvídají nejrozličnější informace o aktuálním dění ve světě stejným poměrem ze sociálních sítí i z tradičních médií. Sociální sítě jsou zdrojem informací o dění ve společnosti pro danou skupinu z 67 %. Následuje televize s 56 % a poté noviny a časopisy se 45 %. Využíván je i kanál Youtube, a to z 18 % sledovanosti mileniálů. Neméně důležitá je ale i samotná

důvěra v jednotlivé mediální kanály. Důvěra v tradiční média je poměrně vysoká, a to více než 75 %. Oproti tomu sociálním sítím lidé důvěřují výrazně méně (58 %), (mediaguru, 2018). Tradiční média tak i přes digitální věk neztrácejí na důležitosti. Nicméně i přesto je nutné dbát na to, které výtisky jsou svým obsahem i distribucí blíže skupině studentů a absolventů. Pro vyšší probabilitu zasažení této cílové skupiny je doporučováno cílit spíše na magazíny určené přímo pro tuto kategorii. Zmíněny budou primárně tištěné magazíny Studenta a EkonTech. Důvodem volby těchto studentských magazínů je jejich hojná distribuce na univerzitách, ekonomické i technické zaměření obsahu článků i rozmanité možnosti spolupráce (včetně sociálních sítí).

- **Studenta**

Studenta je největším portálem pro studenty vysokých škol v rámci celé České republiky. Daný magazín vychází šestkrát ročně v měsících, kdy probíhají semestry na vysokých školách (březen, duben, květen, říjen, listopad, prosinec). Distribuce probíhá v nákladu 40 tisíc výtisků po 80 distribučních místech (především univerzity a koleje) a pravidelně se dostane až k 90 tis. studentů po celé ČR (ověřeno auditorem tištěných médií ABC ČR), z toho přibližně 70 % studentů studuje ekonomické nebo technické obory. Dle průzkumu, který byl proveden právě Studentou, čtenáře magazínu zajímají nejvíce témata týkající se budoucí kariéry. Samotná distribuce probíhá zcela zdarma, a to formou řízené distribuce (osobní rozdávání, Infostojany, UNIboardy). Na zpravidla 80 stranách je studentům předkládán rozmanitý obsah doplněný moderním grafickým zpracováním. Studenta se aktivně prezentuje i online prostřednictvím vlastní internetové stránky (studenta.cz) a sociálních médií (facebook, instagram, twitter), (studenta, 2018).

Možnosti spolupráce i samotné inzerce jsou rozsáhlé. Zahrnují například zpracování reklamních bannerů, přípravu PR článků, realizaci PR prostřednictvím Facebook komunity Studenty apod. Samozřejmostí jsou i inzertní plochy v rámci webových stránek magazínu. Přímou tištěnou inzerci v časopise je možné zprostředkovat v různých formátech (dvoustrana, celostrana, 1/2 výška nebo šířka, 1/3 výška nebo šířka, 1/4). Jednotlivé formáty se následně liší i cenou (viz Tab. 8), (Studenta, 2018). Mimo jiné uvádí Studenta i možnost uzavření partnerství. Smluvní vztah v podobě partnerství uzavřeného na jeden rok skýtá řadu výhod včetně využití komunikace prostřednictvím webových stránek či sociálních sítí.

Tab. 8: Ceník inzerce magazínu Studenta

| Formát           | Cena (Kč) |
|------------------|-----------|
| dvoustrana       | 210 000   |
| celostrana       | 129 000   |
| 1/2 strany       | 75 000    |
| 1/3 strany       | 55 000    |
| 1/4 strany       | 45 000    |
| centrální strana | 35 000    |
| 2. obálka + 30 % | 167 700   |
| 3. obálka + 20 % | 154 800   |
| 4. obálka + 50 % | 193 500   |

Zdroj: vlastní zpracování dle studenta.cz

Na základě poptávky týkající se možností inzerce volných pozic v daném magazínu byla následně sjednána inzertní půlstrana v květnovém vydání časopisu. Daná spolupráce se uskuteční formou partnerství. Vzhledem k striktně stanoveným rozměrům a umístění inzerce byl vytvořen tomu přizpůsobený inzerát. Z vizuálního hlediska byly zvoleny primárně technicky zaměřené fotografie. Barvy i fonty písma byly zvoleny tak, aby splňovaly standardy CD. V úvodu je opět zmíněno krátké představení společnosti, dále následují požadavky a benefity. V závěru jsou opět zmíněny kontakty na HR oddělení (viz Příloha N).

#### • EkonTech

Časopis EkonTech opět cílí primárně na studenty technických a ekonomických fakult vysokých škol v rámci celé ČR. Celkový náklad je 21 000 kusů (ověřeno auditorem ABC ČR) a čtenost dosahuje až 67 000 čtenářů na každé vydání (tištěný magazín a web). Pokrývá tak přibližně 95 % čtenářů technických, IT, matematicko-fyzikálních, analytických i ekonomických oborů. Podobně jako Studenta vychází i tento magazín 6x ročně, tedy 3x za semestr a i v tomto případě probíhá distribuce osobně z ruky do ruky na cílových fakultách (17 univerzit a 52 fakult). Hlavním obsahem je, jak již z názvu vyplývá, ekonomika, technika, věda, kariéra a rozvoj (ekontech, 2018).

Právě díky cílení na studenty a absolventy technických a ekonomických oborů je časopis vhodným nástrojem pro oslovování potenciálních kandidátů pro zmíněným oborům blízké pracovní pozice. EkonTech nabízí nejrozumnější formy spolupráce zahrnující například PR články, bannerové kampaně na webových stránkách, příspěvky na sociálních sítích

(Facebook), apod. Na základě předběžné poptávky bylo zjištěno, že spolu s inzercí do časopisu nabízí redakce i zprostředkování komunikace na sociálních sítích (Facebook EkonTech.cz). V rámci této online kampaně nabízí poskytování různých služeb dle požadavků společnosti, cílí na předem vybrané skupiny (konkrétně např. IT, techniky apod.) a realizované kampaně a jejich výstupy následně měří a vyhodnocuje. Spolu s tím lze domluvit i umístění inzerce přímo na webové stránky EkonTech.cz. Ceny se následně liší dle velikosti a umístění. Inzerce do časopisu se pohybuje v následujících cenách (viz Tab. 9).

Tab. 9: *Ceník inzerce magazínu EkonTech*

| Formát             | Cena v Kč |
|--------------------|-----------|
| 1/2 strany         | 54 000    |
| 1/3 strany         | 42 000    |
| 1/4 strany (pravá) | 35 000    |
| střed strany       | 25 000    |

Zdroj: vlastní zpracování dle ekontech.cz

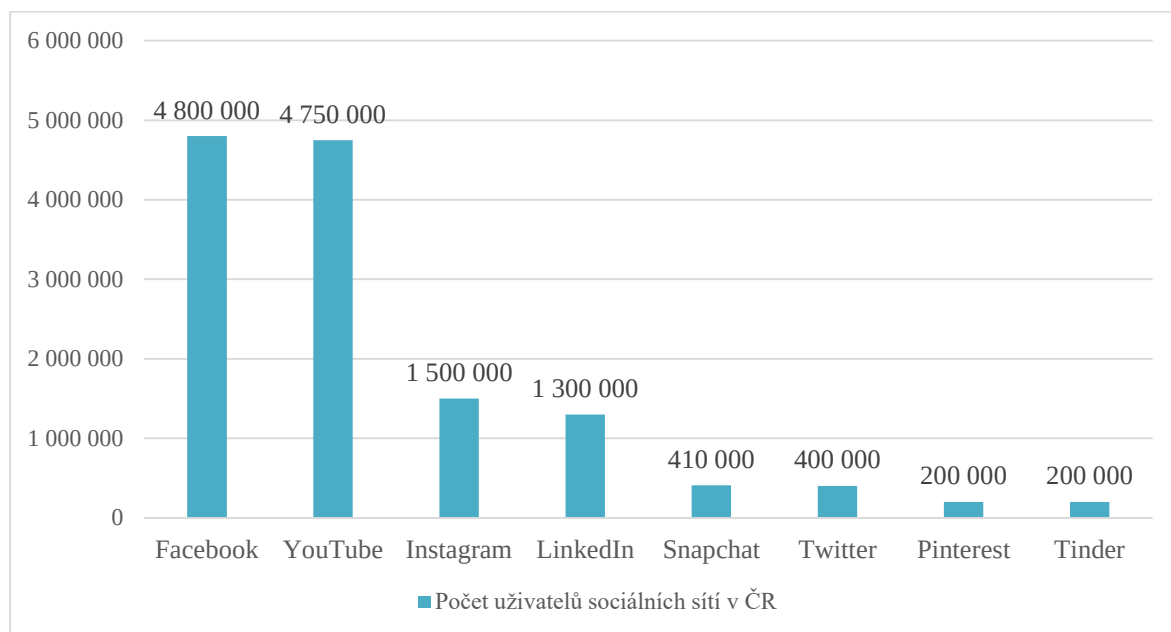
Vzhledem k obsahu, způsobu distribuce a cílení na studenty vysokých škol je Studenta i EkonTech vhodným nástrojem pro oslovení právě této skupiny.

### 5.3 Online inovace v oblasti public relations

Současné prostředí je specifické širokým síťovým propojením včetně rychlého a bezprostředního pohybu informací v reálném čase. Internet dopomohl nejen k rozšíření obchodních činností, ale také k mediálnímu rozmachu a tím i samotnému PR. Mimo tradiční masová media (tisk, televize, rádio), která byla značně omezena nejen prostorově, ale i časově, nejsou novodobá online média omezena žádnými geografickými ani časovými limity. Jsou flexibilnější, rychlejší. Nicméně i přesto se řada firem včetně společnosti KBO stále potýká s přetrvávající informační a komunikační izolací, která bývá často překážkou celé řady externích komunikačních činností.

Jistým nástrojem pro odstranění těchto bariér v komunikaci je zavedení sociálních sítí. Téměř polovina dospělé populace (46 %) má profil na některé z těchto stránek. Je tak nepopíratelné, že tyto média jsou velmi silným komunikačním kanálem. Jak lze vidět z následujícího grafu (viz Obr. 17), dominantní platformou na poli sociálních sítí v ČR je

dle průzkumu Focus Agency pro rok 2016 Facebook (celkem 42 % uživatelů). Se značným odstupem následují sítě Youtube, Google+, Instagram a další. Dále bylo zjištěno, že sociální sítě využívá téměř 50 % žen a 44 % mužů. U mladší generace (18-24 let) dosahuje podíl uživatelů sociálních sítí až 90 %. U seniorů je to pouze 13 %. Mimo jiné roste míra využívání sítí i s dosaženým vzděláním respondentů (focusagency, 2017).



Obr. 17: Počet uživatelů sociálních sítí v ČR (r. 2016)

Zdroj: vlastní zpracování dle (focusagency, 2017)

Mimo jiné Facebook disponuje nejen nejvyšším počtem uživatelů, ale i nejvyšší frekvencí návštěv. Téměř polovina (přibližně 22 % dospělé populace ČR) jej navštěvuje denně. Vzhledem k výše zmíněným faktům je Facebook nepochybně velmi důležitým komunikačním zdrojem. Společnost Kautex Textron disponuje těmito stránkami, nicméně správu zajišťuje výhradně a pouze centrála v Německu. Tomu odpovídá i zveřejňovaný obsah mající spíše globální charakter. Z lokálního hlediska je pro KBO značně komplikované publikovat své vlastní příspěvky o aktuálním dění ve společnosti, o nových pracovních pozicích apod., a to z těch důvodů, že veškeré příspěvky musí být publikovány v angličtině, obsah příspěvků musí projít korekturou marketingového oddělení v Německu (což je značně časově i komunikačně náročné) a mimo jiné se velmi obtížně cílí na potenciální uchazeče o zaměstnání v rámci ČR právě díky globálnímu charakteru stránek, které obsahují novinky z dění všech závodů Kautex Textron v celosvětovém měřítku.

Z výše zmíněných důvodů byla navržena tvorba vlastních lokálních **Facebook** stránek, jejichž správu by zajišťovala sama společnost KBO. Z názvu stránky by jasně vyplývalo, že se jedná o závod v ČR (např. Kautex Textron Bohemia). K založení stránky by posloužila konkrétní sekce Facebook stránky tomu určená, tedy „Facebook Business“. Daná sekce krok po kroku administrátora navádí při vytváření firemního profilu a upozorňuje i na podmínky používání Facebook stránek pro konkrétní účely (včetně propagačních akcí, pracovních nabídek apod.). Po bezplatném vytvoření by hlavní příspěvky obsahovaly primárně informace o firemních akcích, pozvánky na exkurze a jiné firemní události včetně pravidelně aktualizované inzerce volných pozic, příležitostí pro studenty a absolventy apod. Příspěvky by podobně jako většinu externí komunikace zajišťovalo personální oddělení. Komunikací prostřednictvím této sítě by se docílilo nejen nepřetržitého zvyšování povědomí o společnosti, ale zavedení by mohlo přispět i k upevnění interní komunikace mezi zaměstnanci. Nelze opomenout ani již zmíněné vysoké procento uživatelů a frekvenci návštěv a efektivnější cílení na mladší generace. Je zřejmé, že spolu s celou řadou výhod se vyskytují i jistá rizika (viz Tab. 10). Nicméně řadě rizik lze předejít či napáchané škody rychle napravit.

Tab. 10: *Výhody a nevýhody správy firemních Facebook stránek*

| Výhody                                    | Nevýhody                               |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| + hegemonní postavení stránek             | - časová náročnost správy profilu      |
| + nulové finanční náklady                 | - hrozba poškození pověsti společnosti |
| + měřitelnost pomocí podrobných statistik | - bezpečnost stránek                   |
| + integrace s dalšími aktivitami          | - neustálé změny práv a povinností     |

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost zavedení vlastních stránek musí projít schválením centrály v Německu. Tento návrh již proběhl, ale byl prozatím odložen z důvodu obav nevhodných komentářů pod jednotlivými příspěvky a hrozby poškození pověsti společnosti. Z určitého hlediska lze nevhodné příspěvky a komentáře přidávat i pod centrální Facebook profil. To však není považováno za pádný argument. Zavedení lokálních stránek je tak stále v jednání. Pokud by se nepodařilo obhájit správu vlastní Facebook sítě, doporučuje se využít jedné z největších profesních sítí na světě LinkedIn.

**LinkedIn** je opět spravován pouze centrálou. Podobně jako u Facebook stránek jsou i zde prezentovány informace spíše z globálního hlediska. Pro KBO jsou ale příležitosti a možnosti, které stránky nabízejí, téměř mizivé. Založení vlastního profilu by mohlo opět velmi usnadnit nejen prezentování společnosti, ale i veškeré náborové procesy a postupy s tím spojené. V současnosti danou síť využívá více než 1,5 milionu uživatelů. LinkedIn také disponuje celou řadou dalších funkcí, které usnadňují a urychlují nejen oslovování, ale i samotné vyhledávání potenciálních uchazečů. Mimo jiné má díky svému profesnímu zaměření jistou výhodou oproti Facebooku, a to absenci zveřejňovaných tzv. volnočasových příspěvků (soukromé fotografie, vtipná videa apod.). Vzhledem k tomu, že společnost KBO primárně komunikuje volné pozice a pracovní příležitosti, je daná profesní síť hodnocena jako velmi užitečný online nástroj.

Založení firemního profilu je opět zcela zdarma. Síť mimo jiné nabízí i účelově zaměřené Premium účty (cílené na kariéru, obchod, prodej a nábor). Vzhledem k hlavnímu záměru vytvoření stránek je doporučeno využít Premium účet, sekce Nábor (tzv. funkce účtu Recruiter Lite, dále jen RL). Premium účet RL umožňuje kontaktovat prakticky kohokoli prostřednictvím předem zpracovaných šablon, které značně šetří čas i námahu personalistům. Mimo jiné obsahuje i rozšířené filtry pro vyhledávání, které usnadňují segmentaci trhu. Dále disponuje neomezeným prohlížením profilů, integrací a doplňkovými návrhy pro zefektivnění vyhledávání. Velmi pozitivním faktem je i možnost započít první měsíc zcela zdarma (zkušební verze). Společnost si tak může ověřit, zda je se službami prémiového účtu spokojená a zda jej chce i nadále využívat. V opačném případě po prvním měsíci zruší službu a dále jí nevzniká žádný závazek. Pokud se ale rozhodne pokračovat, náklad je 90,69 EUR (včetně DPH) měsíčně při roční fakturaci (linkedin, 2018).

Mimo výše zmíněné sociální sítě nevlastní společnost KBO ani lokální **webové stránky**. Podobně jako v předchozích případech Kautex Textron z globálního hlediska opět má svůj vlastní web v anglickém a německém jazyce ([www.kautex.de](http://www.kautex.de)). Nicméně znovu platí nemožnost cílené propagace a jakékoli komunikace lokálně ze strany KBO. Pokud uživatel internetu zadá např. do vyhledávače Google název podniku, získá maximálně výpisy volných pracovních míst z portálu Jobs.cz. V souhrnu tedy společnost nedisponuje téměř žádnými lokálními online zdroji, kterými by mohla komunikovat s vnějším okolím. Na základě těchto faktů je tedy dále doporučeno založit mimo jiné i vlastní webové stránky



v českém a anglickém jazyce. I přes nízké náklady a nižší časovou náročnost lze pomocí vlastních webových stránek docílit lepší interakce s okolím a dát světu vědět prakticky o čemkoli. Dané stránky by nebyly nikterak náročné na spravování a obsahovaly by pouze základní informace o společnosti, důležité kontakty (primárně na personalisty KBO), novinky z aktuálního dění v podniku a především současné volné pracovní pozice, pracovní příležitosti a souhrn toho, co společnost nabízí.

V dnešním internetovém světě je velké množství nabídek a šablon jednotlivých webových portálů a vzhledů. Při samotném vytváření lze využít například služeb specializovaných agentur a ušetřit tím tak čas. Nicméně jsou s tím pochopitelně spojené vyšší finanční náklady a ne vždy je zaručena plná kvalita a splnění představ žadatele. Mimo specializované agentury se tvorbou webových stránek zabývají i tzv. freelanceři (osoba pracující na volné noze), studenti ve svém volném čase apod. Lze však využít i širokou nabídku online nástrojů a web si v dnešní době již velmi rychle a přesto kvalitně zprostředkovat interně.

Celosvětově nepoužívanějším systémem pro tvorbu webu je WordPress. Prostřednictvím WordPress.org si lze prakticky kdykoli sestavit zcela zdarma vlastní webové stránky. Jistou komplikací je zde ale časová a odborná náročnost. Doména totiž zprostředkovává pouze základní kostru webu. Vytvořit účelné stránky, zařídit hosting i doménu, vytvořit databázi, provést nutné instalace, nahrát šablony a ty správně nakonfigurovat a následně aplikovat musí sám uživatel. Otázkou tedy je, zda mají personalisté či případně IT oddělení společnosti KBO dostatek časové kapacity.

Nicméně jak již bylo zmíněno, v dnešním internetovém světě lze využít celou řadu alternativ, které více či méně vyhovují požadavkům a možnostem uživatele. Alternativou pro náročnější WordPress je například MioWeb, který skýtá řadu výhod. Předně obsahuje již přednastavené a otestované šablony, které i tak lze následně libovolně upravovat. Jednotlivé služby jsou více přizpůsobeny tzv. laikům v oboru, vše lze spustit po pár kliknutích a pro případná rozšíření je k dispozici i celá řada pokročilejších funkcí. Cena za web je 299 Kč placená měsíčně (mioweb, 2018). Jistou alternativou je například i Webnode. I zde je možné vytvořit profesionálně vyhlížející stránky prakticky za pár minut. Šablony mají již předem nadefinovaný obsah, který lze přizpůsobit vlastním potřebám. Balíček pro úspěšný profesionální web s vlastní doménou obnáší 417 Kč za

měsíc nebo lze využít balíček Standard za 249 Kč na měsíc (webnode, 2018). Možností je opravdu mnoho. Lze si vytvořit web s minimálním úsilím i finančními náklady. Cíleně lze však zajistit přenos těch nejdůležitějších informací ve správný čas na správná místa.

Přehled výše zmíněných inovativních opatření včetně odhadu náročnosti na správu a nákladů za jednotlivé měsíce shrnuje následující tabulka (viz Tab. 11). Mimo jiné lze konstatovat, že zákonitě nejnáročnější sítě na správu jsou ty, které jsou zcela zdarma. Primárním nákladem nejsou koruny, ale hlavně lidská práce, tedy čas a úsilí zaměstnance.

Tab. 11: Přehled navržených online inovací

| Online inovace     | Náročnost na správu | Náklad/měsíc (v Kč) |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Facebook           | vysoká              | 0                   |
| LinkedIn (Premium) | nízká               | 2 310               |
| WordPress          | vysoká              | 0                   |
| MioWeb             | nízká               | 299                 |
| Webnode            | střední             | 417                 |

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost KBO mimo jiné aktivně využívá inzerci na kariérních stránkách Jobs.cz. Pravidelně zde prezentuje nejrozličnější volné pozice (Trainee, brigády, THP pozice, pozice na třísměnný provoz). Tyto kariérní stránky nabízejí celou řadu doprovodných služeb včetně balíčků lišících se primárně cenou, množstvím zveřejňované inzerce, doby zveřejnění apod. HR oddělení dané společnosti aktivně využívá konkrétně možnost tzv. Kombi balíčku 20, který zprostředkovává inzerci nejen na stránkách Jobs, ale i na kariérních stránkách Prace.cz (jobs, 2018). Využívá se však pouze inzerce na Jobs. Balíček umožňuje zveřejnit celkem 20 pozic. Vzhledem k danému omezení počtu inzerátů se služby objednávají několikrát za rok (viz Tab. 12).

Webové stránky Jobs.cz bez pochyby patří mezi lídry v kariérních a poradenských stránkách (dle průzkumu 8 z 10 lidí zná Jobs.cz, schraňuje celkem 300 000 uchazečů ročně a služeb využívá 93 % spokojených inzerentů), (jobs, 2018). Dvakrát v jednom roce byly využity i stránky Kariera.cz. Otázkou však je, zda nevyužívat souběžně i jiné stránky umožňující inzerci pozic. Lze navrhnout například stránky Práce.cz, Monster.cz nebo Superkariera.cz. Přehled využívaných kariérních stránek pro rok 2017 je uveden v následující tabulce (viz Tab. 12).

Tab. 12: Přehled využívaných karierních stránek pro rok 2017

| Období              | Karierní stránky |
|---------------------|------------------|
| 18. 1. – 1. 4. 2017 | Jobs.cz          |
| 20. 4. – 1. 7. 2017 | Jobs.cz          |
| 6. 7. – 6. 9.       | Jobs.cz          |
| 20. 9. – 1. 12.     | Jobs.cz          |
| 9. 7. 2017          | Kariera.cz       |
| 15. 12. – 29. 12.   | Jobs.cz          |
| 27. 9.              | Kariera.cz       |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

## 5.4 Spolupráce se školami

Intenzivní spolupráce se studenty středních a vysokých škol spolu s udržováním kontinuálních vazeb s budoucími absolventy jsou stěžejními činiteli při naplňování náborových cílů společnosti KBO. Nabídka studentských stáží, včetně spolupráce na závěrečných pracích skýtá řadu výhod. Výše zmíněné činnosti dopomáhají společnosti při hledání tzv. talentů, tedy těch, kteří mají nejen zájem, ale i požadované schopnosti a dovednosti ve specifickém oboru. Zároveň lze studenty již v průběhu studia otestovat a vyzkoušet, zda by splňovali konkrétní požadavky. Při aktivní vzájemné spolupráci lze identifikovat mnoho osobních charakteristik počínaje přístupem studenta k práci přes jeho vnitřní komunikativnost, motivaci a píli a konče efektivním plánováním, postoji ke sporným otázkám apod. Mimo jiné se často vypracovávané náměty absolventských prací týkají bodů, které je třeba v rámci oddělení i tak aktivně řešit. Lze tak opět efektivním způsobem přispět k plnění cílů organizace.

Společnost KBO nabízí nejrozličnější formy spolupráce pro studenty a absolventy. Primárně se jedná o brigády na různých odděleních, možnost zpracovávat závěrečné práce nebo umožňuje spolupráci na zahraničních projektech. Dále nabízí flexibilní dvouletý rotační Trainee program s možností přizpůsobení rotací cílové pozici. Jednotlivé rotace v délce šesti měsíců probíhají v rámci různých oddělení (technologie, výroba, kvalita, nové projekty apod.). Povinností absolventa, jakožto účastníka Trainee programu, je absolvovat celkem čtyři rotace na různých odděleních a v rámci toho dále zpracovávat tzv. A3 projekty řešící aktuální problematiku a další aktivity s tím související.

Komunikace s jednotlivými školami probíhá zpravidla prostřednictvím emailové komunikace či následně telefonicky. Důvodem kontaktování bývá primárně inzerce volných pozic (trainee, praxe apod.). Oslovovány jsou školy vybírané cíleně dle konkrétních pracovních nabídek, které se společnost snaží obsadit. Využívaná je jak neplacená, tak i placená inzerce. Nejčastěji se s konkrétními fakultami podaří vyjednat inzerce volných pozic přímo v prostorách škol (nástěnky, stojany apod.). Obzvláště vítané jsou i možnosti zprostředkované online inzerce (webové stránky školy, školní intranety, facebook apod.). Vzhledem k tomu, že společnost KBO nevlastní lokální facebook stránky, je forma sdílení pozic alespoň prostřednictvím stránek škol více než žádoucí. Mimo jiné je vyšší pravděpodobnost, že studenti zaznamenají příspěvek inzerce zveřejňovaný školou než stránkami společnosti, kterou nemusejí nutně ani sledovat. V jistých případech je inzerce umístěna i na zaměstnanecké portály (JOBS PEF, Job Centrum apod.).

Nicméně ne každá škola či konkrétně fakulta umožňuje inzerci ve svých prostorech včetně online propagace bez uzavření partnerského programu. Uzavřená partnerství disponují celou řadou komunikačních možností a doprovodných činností. Bývají zpravidla uzavírány na jeden rok. Společnost KBO, mimo jednorázového finančního příspěvku školám za inzerci, doposud nevyužila možnost uzavření smlouvy o partnerství s žádnou konkrétní fakultou. Pro upevnění vazeb mezi společností KBO a akademickou sférou, včetně zefektivnění vzájemné komunikace a účinného zacílení na studenty technických oborů, bylo navrženo uzavřít partnerství s Fakultou mechatroniky, informatiky a mezioborových studií Technické univerzity v Liberci (dále „FM TUL“).

Rozhodovací proces probíhal v několika dílčích fázích od uvědomění si potřeby navázání smluvního partnerství s konkrétní univerzitou po závěrečné vyhodnocení naplnění požadavků včetně získaného přínosu (viz Obr. 18). S výše zmíněným souvisí i vyšší pravděpodobnost obsazenosti volných pozic technicky zaměřených. Daná fakulta byla primárně vybrána z důvodu technického zaměření studijních programů studentů, dále díky lokalitě školy (Liberec je od Kněžmosta vzdálen necelých 38 km) a vyhovujícím smluvním podmínkám, které partnerství nabízí.



Obr. 18: Proces rozhodování uzavření partnerství s vysokou školou

Zdroj: vlastní zpracování

- **Partnerský program FM TUL**

Smlouva o partnerství (dále jen „smlouva“) byla projednávána s proděkanem pro vnější vztahy a studium v anglickém jazyce, FM TUL. Účelem uzavření smlouvy bylo navázání spolupráce společnosti s akademickou sférou včetně přístupu ke kvalitnímu personálnímu a technickému zázemí fakulty a jejím studentům a absolventům. Uzavřením smlouvy se společnost zavázala splatit fakultě částku 50 000 Kč (včetně DPH) ročně za reklamní a propagační služby dojednané ve smlouvě včetně cíleného oslovení skupiny studentů a absolventů. Před vstupem do partnerského programu byly projednány a následně zohledněny zájmy společnosti KBO. Mezi nabízené služby plynoucí z předmětu smlouvy patří například:

- prezentace společnosti na webových stránkách a dalších oficiálních materiálech fakulty formou umístění loga či textové informace,
- umístění propagačních a komunikačních materiálů na vyhrazených místech,
- umístění na oficiálních webových stránkách a dalších elektronických médiích fakulty až 6 aktualit (tiskové zprávy, nabídky pracovních míst apod.),
- možnost zpracovávání až 3 témat závěrečných prací,
- nabídnutí možnosti zúčastnit se ročně jedné odborné exkurze nebo dne otevřených dveří ve společnosti,
- možnost zúčastnit se vhodnou formou na přípravě a realizaci volnočasových aktivit, které jsou organizovány fakultou,

- možnost publikování loga fakulty nebo loga partnerského programu (viz Obr. 19) na propagačních materiálech společnosti, na prezentacích a podobně,
- možnost umístění stánku s propagačními předměty za účelem prezentování společnosti (na předem určený počet dní),
- a podobné.

Vstup do partnerského programu byl stvrzen dne 19. 9. 2017 v rámci Kulatého stolu, kde byl mimo jiné partnerům slavnostně předán symbolický důkaz partnerství. Od tohoto dne má společnost KBO přesně rok na to, aby plně a co nejefektivněji využila možností a příležitostí, jež smluvní vztah nabízí.



Obr. 19: Logo partnerského programu FM TUL

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

- **FS TUL Racing**

Jistou příležitostí pro zvýšení povědomí o společnosti mezi studenty a absolventy je i studentský projekt FS TUL Racing. Projekt je podporován primárně Fakultou strojní Technické univerzity v Liberci. Hlavním cílem je navrhnout a sestrojít funkční formuli, která bude schopna obstát v jednotlivých závodech. Tým FS TUL Racing je prozatím složen celkem z 32 členů. Jak již bylo zmíněno, převážná část studentů je z Fakulty strojní. Nicméně jsou v týmu i studenti z Fakulty mechatroniky, Ekonomické fakulty, Fakulty textilní a Fakulty pedagogické. Tým se mimo jiné neustále rozšiřuje. Studenti v rámci projektu získávají cenné zkušenosti nejen v technické oblasti, což je činí vhodnými uchazeči o zaměstnání na pracovním trhu.

Vzhledem k povaze projektu FS TUL Racing mají koordinátoři týmu neustále zájem o navázání dlouhodobých vztahů s firmami, které působí v různých odvětvích. Primárním důvodem uzavření partnerství je výměna finanční či materiální podpory za:

- umístění loga společnosti na webové stránky FS TUL Racing,
- příspěvky na sociálních sítích (informace o firmě, pracovní nabídky apod.),
- umístění loga na plakáty, bannery apod. včetně prezentace tohoto loga na akcích, jichž se tým zúčastní,
- umístění loga na trička/pracovní oděvy členů týmu včetně formule,
- účast na akcích pořádaných firmou,
- další formy spolupráce sjednané individuálně (product placement apod.).

Z finančního hlediska se jedná o podporu projektu v částce minimálně 50 000 Kč včetně případné materiálové výpomoci. Na druhou stranu díky tomu, že projekt sdružuje hned několik fakult najednou a zároveň se FS TUL Racing velmi často prezentuje i na veřejnosti (zahraniční i tuzemské závody, účast novinářů, propagace projektu na pracovních veletrzích, účast na festivalech apod.), zajišťuje svým partnerům zviditelnění, propagaci a doprovodné komunikační a náborové aktivity.

#### **5.4.1 Event marketing**

Prezentování společnosti KBO na pracovních veletrzích a tomu podobných akcích je opět důležitým bodem při snaze o zviditelnění společnosti včetně možnosti oslovení konkrétní cílové skupiny. Nicméně vzhledem k tomu, že se pracovních veletrhů zúčastňuje celá řada konkurenčních firem s podobným cílem, je stěžejní se nejen odlišit, ale i vytvořit náležitý první dojem.

Při prezentování společnosti na veletrzích musí být splněny všechny body uvedené v CD, které se týkají nejen firemního oblečení, plakátů a bannerů, ale i propagačních materiálů, vizitek a pochopitelně i inzerce volných pozic. Neméně důležité je i samotné vystupování zástupců společnosti KBO (účastníky jsou zpravidla personalisté) a způsob, jakým společnost prezentují veřejnosti. Příjemné vystupování, úsměv na tváři a ochota zodpovídat případné dotazy potenciálních zájemců jsou stavebním kamenem úspěchu. Společnost

KBO se pravidelně účastní celé řady veletrhů. Dále budou zmíněny pouze ty, kterých se účastnila osobně i autorka této práce.

- **Veletrh práce v Jičíně**

Dne 7. 9. 2017 se společnost účastnila Veletrhu práce v Jičíně. Cílem účasti bylo představit společnost a navázat spolupráci nejen s potenciálními uchazeči o zaměstnání, ale oslovit i studenty a absolventy škol. Potenciálním zájemcům byly prezentovány nejen volné pozice, ale i možnost karierního růstu, firemní benefity aj. Veletrhu se zúčastnili i studenti středních škol a učilišť. Cílovou skupinou byli tedy nejen již zkušený zájemci, ale i studenti a absolventi. Lokalita veletrhu byla vyhovující vzhledem k dojezdové vzdálenosti obcí Jičín a Kněžmost.

- **Veletrh práce v Mladé Boleslavi**

Tentýž měsíc dne 21. 9. 2017 proběhla účast i na Veletrhu práce v Mladé Boleslavi. Cílovou skupinou byli opět nejen zkušený uchazeči o zaměstnání, ale i studenti a absolventi škol. Program akce byl zpestřen doplňujícími přednáškami, které probíhaly po celou dobu konání akce. Tematicky i obsahově si byly oba zmíněné veletrhy (Mladá Boleslav a Jičín) velmi podobné.

- **Veletrh pracovních příležitostí T-Fórum**

Mimo jiné se jako každý rok i letos společnost účastnila dne 6. 12. 2017 veletrhu pracovních příležitostí T-Fórum na Technické univerzitě v Liberci (dále „TUL“). Cílovou skupinou byli primárně studenti a čerství absolventi dané vysoké školy. Nabízeny byly nejrůznější volné pozice, Trainee program, brigády i možnosti spolupráce na závěrečných pracích. Vzhledem k technickému zaměření konkrétních oborů TUL a studentům nabízených pozic byl přítomen včetně zástupců personálního oddělení i specialista z oddělení technologie. Oproti výše zmíněným veletrhům byla mimo jiné i dovezena ukázka nádrže (viz Obr. 20).





Obr. 20: Účast na veletrhu T-Forum

Zdroj: vlastní zpracování

Neméně důležitou součástí veletrhu bylo také první setkání akademické, výzkumné a průmyslové sféry CroBoPlast. Síť CroBoPlast se zabývá technologiemi zpracování plastů v regionu Libereckého kraje a okolí. Blok přednášek průmyslové praxe zahájil zástupce společnosti KBO (vedoucí oddělení neustálého zlepšování), který představil výrobní program firmy a technologické novinky. Účast studentů byla poměrně hojná (obsazenost sálu přibližně z 60 %). Závěrem přednášky byli studenti pozváni na exkurzi přímo do podniku, která se konala následující měsíc.

- **Veletrh pracovních příležitostí CareerDay ŠA**

V neposlední řadě proběhla účast i na veletrhu pracovních příležitostí CareerDay Škoda Auto, a. s. (dále „ŠA“) v Mladé Boleslavi dne 21. 3. 2018. Veletrh se konal přímo v prostorách vysoké školy ŠA. Cílovou skupinou byli opět studenti a absolventi vysokých škol. Zájem byl především o brigády na oddělení logistiky a HR včetně možné spolupráce na závěrečných pracích. Spolu se zástupci HR oddělení se veletrhu zúčastnil i zástupce Trainee programu, a to z toho důvodu, aby byly lépe prezentovány možnosti, podmínky, ale i osobní postoje k účasti v programu. Mimo jiné oproti výše zmíněným veletrhům byl nově navržen styl oblečení zástupců. Místo tradičně používaných firemních košil, jež

působily více formálně, se nyní zajistily nová reprezentativní trička (viz Obr. 21), která naopak působí neformálním dojmem. Důvodem této změny bylo přiblížení se mladé generaci studentů.



Obr. 21: Career Day ŠA

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Následující tabulka shrňuje účast na veletrzích pro rok 2017 (viz Tab. 13).

Tab. 13: Přehled účasti na veletrzích

| Termín      | Veletrh       | Místo konání   |
|-------------|---------------|----------------|
| 7. 9. 2017  | Veletrh práce | Jičín          |
| 21. 9. 2017 | Veletrh práce | Mladá Boleslav |
| 6. 12. 2017 | T-Fórum       | Liberec        |
| 21. 3. 2017 | Job Challenge | Brno           |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Kromě výše zmíněných účastí na veletrzích pořádá společnost KBO i nejrůznější exkurze pro studenty škol (např. exkurze studentů TUL a univerzity z Žitavy, exkurze pro ČVUT, exkurze pro studenty středních škol, apod.). Exkurze byla na počátku roku 2018 pořádána i pro děti zaměstnanců. Doporučována je i účast na přednáškách (především na Fakultě mechatroniky a Fakultě strojní), a to z toho důvodu, že díky pokročilejším technologiím a pracovním postupům má společnost nejen co prezentovat, ale zároveň se lze prostřednictvím těchto přednášek dostat do podvědomí studentů.

## 5.5 Shrnutí navržených opatření externí komunikace

Zmíněné externí PR nástroje včetně nedostatků a nápravných opatření shrnuje následující tabulka (viz Tab. 14). Podobně jako v kapitole shrnutí interní PR jsou opět využity znaky signalizující fázi realizace návrhu (viz kapitola 4.5).

Tab. 14: Shrnutí navržených opatření externí komunikace

| Nástroj                                | Nedostatek                                            | Návrh na zlepšení                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inzerce jako prostředek PR</b>      |                                                       |                                                                                                                                                       |
| <b>Inzertní letáky</b>                 | vizuální a obsahové nedostatky                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení vzhledu a obsahu inzerce</li> <li>• vizuální doporučení</li> <li>• obsahová doporučení ➡</li> </ul> |
| <b>Osobní dotazníky</b>                | vizuální a obsahové nedostatky                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení nového dotazníku ↑</li> </ul>                                                                       |
| <b>Informační letáčky</b>              | vizuální a obsahové nedostatky                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení nového informačního letáčku ↑</li> </ul>                                                            |
| <b>Press Relations a tištěná média</b> |                                                       |                                                                                                                                                       |
| <b>Tištěná média</b>                   | nedostatečné cílení na studenty a absolventy          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• magazín Studenta ↑</li> <li>• magazín EkonTech ➡</li> </ul>                                                  |
| <b>Online inovace</b>                  |                                                       |                                                                                                                                                       |
| <b>Facebook</b>                        | absence lokálních Facebook stránek                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení tvorby místních stránek ➡</li> </ul>                                                                |
| <b>LinkedIn</b>                        | absence lokálního profilu LinkedIn                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení tvorby vlastního firemního profilu ➡</li> </ul>                                                     |
| <b>Webové stránky</b>                  | absence lokálních webových stránek                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení vytvoření, obsahu a správy vlastních webových stránek ➡</li> </ul>                                  |
| <b>Karierní stránky</b>                | prezentování inzerce i na jiných karierních portálech | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navržení možných karierních webů ➡</li> </ul>                                                                |
| <b>Spolupráce se školami</b>           |                                                       |                                                                                                                                                       |
| <b>Partnerství</b>                     | absence smluvních partnerství se školami              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerství s FM TUL ↑</li> <li>• partnerství s FS TUL Racing ➡</li> </ul>                                   |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

## Závěr

Primárním cílem této práce bylo navrhnout opatření, která by dopomohla k zvýšení povědomí o společnosti, a to zejména u cílové skupiny studentů a absolventů středních a vysokých škol.

Předpokladem pro naplnění vytyčeného cíle bylo nutné nejprve provést posouzení podstatných informací a faktorů, které přímo ovlivňují současné i budoucí postavení společnosti včetně komunikačních aktivit. Pro dílčí charakteristiku makroprostředí byla zvolena metoda PEST. Smyslem této metody bylo identifikovat relevantní faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technické a technologické, které mají přímý vliv nejen na personální, ale především na PR činnosti podniku. Pro získání komplexních informací bylo nutné mimo jiné provést i SWOT analýzu rozšířenou o konfrontační matici. Výstupem těchto strategických analýz bylo odhalení hlavních příležitostí a silných stránek včetně kritických faktorů. Hlavní příležitostí společnosti KBO je primárně tzv. Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele. Silnou stránkou je bezpochyby široké portfolio benefitů spolu s rozsáhlými možnostmi karierního rozvoje. Sílicí hrozbou je však nízká nezaměstnanost včetně vysoké fluktuace zaměstnanců. Nejslabší stránkou společnosti bylo vyhodnoceno nedostatečné externí cílení komunikace na studenty technických oborů spojené s absencí správy lokálních webových stránek včetně sociálních sítí. Zjištěným informacím bylo následně přizpůsobeno plánování dílčích komunikačních činností.

Pro dosažení vyšší kontinuity a provázanosti jednotlivých nástrojů a navrhovaných opatření bylo využito členění PR na interní a následně externí oblast. Podnětem byla skutečnost, že právě pozitivní prostředí uvnitř společnosti včetně propracované interní komunikace je základem pro pozitivní image působící na širokou veřejnost. V první řadě byly tedy nejprve specifikovány jednotlivé interní nástroje včetně jejich primárního účelu. Již v průběhu identifikace komunikačních prostředků bylo cílem odhalit jednotlivé dílčí nedostatky. Následná navržená opatření se týkala interní elektronické komunikace, tištěných firemních médií, nástrojů pro zvýšení motivace zaměstnanců a eventů. V rámci elektronické komunikace se konkrétně jednalo o doporučení zajišťující primárně vyšší efektivitu využívaných síťových nástrojů a následné zvýšení produktivity zaměstnance, a to z důvodu monitorované velmi vysoké frekvence rozesílaných zpráv

včetně velkého množství sdílených souborů a následného vzniku duplikátů dat již existujících. Ztížené orientaci v emailové komunikaci lze primárně zamezit aplikováním systémů mimo využívaný Outlook (OneDrive, M-Files apod.). Výsledně lze docílit vyšší úspory nejen datové schránky, ale i času zaměstnanců. Samozřejmostí by mělo být i dodržování emailové hygieny všemi uživateli. K tomu lze dopomoci zavedením filtrů pro třídění dílčích zpráv. Pro zamezení vzniku duplikátů byla navržena a následně aplikována funkce Deduplication. Udržování aktuálnosti předávaných informací lze podpořit upomínkovými termíny v sdílených kalendářích zodpovědných specialistů.

Mezi hojně využívaná tištěná firemní média spadají primárně firemní magazín, HR Tipy a HR Mema. V rámci těchto nástrojů jsou průběžně sdíleny tématicky dle aktuálních bodů řešených na personálním oddělení. Zjištěným nedostatkem firemního magazínu je velmi vysoká časová náročnost korektur a úprav před vydáním, které by měl zpravidla zastávat dodavatel výtisků. Jistým navrženým řešením je tedy změna dodavatele. I přesto, že je s podaným návrhem spojena řada rizik, by výsledkem měla být primárně časová úspora zodpovědného zaměstnance za vydávání magazínu. Důležitým bodem je i udržování aktuálních informací sdílených prostřednictvím HR Tipů a HR Mem, které jsou následně vyvěšovány na centrálních informačních místech. Navrhovaným řešením je volba jedné konkrétní zodpovědné osoby a mimo jiné opět i zavedení upomínkových termínů do kalendářů Outlook. Přehledné, aktuální a relevantní informace předávané elektronicky i tištěně jsou základem pro efektivní interní komunikaci.

Velmi důležitým bodem jsou i nástroje pro zvýšení motivace zaměstnanců. Společnost KBO disponuje opravdu širokým rozsahem zaměstnaneckých benefitů a motivačních programů. Nicméně pro docílení vyšší konkurenceschopnosti v dané oblasti je nutné vždy nabízet něco navíc oproti ostatním podnikům. Mimo jiné lze prostřednictvím benefitů zmírnit i zjištěné nedostatky společnosti. V rámci provedené analýzy SWOT byla zmíněna právě lokalita podniku jako jedna ze slabých stránek. Společnost KBO nabízí využití firemních svozů pro zaměstnance v třísměnném provozu včetně služebních automobilů pro management, nicméně zcela opomíjí skupinu THP pracovníků, Trainee a brigádníků, kterých se výše zmíněné netýká. Z toho důvodu byl navržen benefit v podobě příspěvku na dopravu. Výsledkem zavedení benefitu lze docílit vyšší úspěšnosti při náboru primárně u cílové skupiny studentů a absolventů škol, u nichž je vyšší pravděpodobnost nevlastnění osobního automobilu. Daný příspěvek by tak mohl být atraktivní. Pro docílení vyšší

konkurenceschopnosti v oblasti benefitů bylo navrženo i využití poměrně nové výhody v podobě příspěvku na tištěné knihy. Svou povahou by mohl benefit nadchnout nejen příznivce knih, ale lze tak i podpořit potřebnou literaturu pro jednotlivá oddělení (účetnictví, právo, HR apod.).

Opomenuta nebyla ani oblast eventů. V rámci organizování probíhá aktivní podpora organizačních činností, do nichž spadá doporučení dodavatelů, cenová porovnání a primárně i podpora komunikace nejen vně, ale i dovnitř organizace.

Externí PR společnosti KBO v návaznosti na globální politiku Kautex je velmi omezeno. Řadu komunikačních aktivit zaštiťuje primárně marketingové a komunikační oddělení německé centrály v Bonnu. Z lokálního hlediska je však pro management KBO značně komplikované vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy s cílovou skupinou právě z důvodu omezených komunikačních prostředků. Výstupem této oblasti po provedení specifikace jednotlivých nástrojů a odhalení nedostatku či absence využití prostředků byly opět zpracovány jednotlivé návrhy včetně doporučených postupů aplikace. Jednotlivé sféry se týkaly především inzerce, tištěných médií, online inovací a spolupráce se školami.

Inzerce využívaná jako prostředek PR je jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů využívaných vně podniku. Primárním důvodem je fakt, že informování o volných pozicích je jedinou náplní komunikace podniku. Důležitost podtrhuje i absence webových stránek a sociálních sítí. Při revizi doposud využívané inzerce byly odhaleny některé vizuální a obsahové nedostatky. Z toho důvodu byl navržen nový obsah včetně nutných vizuálních doporučení. Účelem byla primárně eliminace zjištěných nedostatků a docílení stručnosti, jasnosti a kvality zveřejňovaných informací včetně odpovídajícího způsobu, jakým jsou prezentovány. Spolu s inzercí byly navrženy i nové osobní dotazníky a informační letáčky. Cílem prospektů bylo opět dodržet vizuální i obsahovou korektnost.

V oblasti tištěných médií byl identifikován prostor pro větší cílení na studenty a absolventy škol. Pro vyšší pravděpodobnost oslovení této cílové skupiny bylo doporučeno využít magazíny Studenta a EkonTech. Na základě poptávky týkající se možností inzerce pozic byla následně sjednána inzertní půlstrana květnového vydání magazínu Studenta. Při navrhování vzhledu a obsahu prospektu se dbalo na standardy firemního CD včetně atraktivního obsahu pro cílovou skupinu. Inzerce v magazínu EkonTech je plánovaná pro

měsíc říjen. Oba magazíny byly vzhledem k obsahu, způsobu distribuce a cílení na studenty škol vyhodnoceny jako vhodný nástroj.

Příčinou komunikační izolace podniku je mimo jiné i absence lokálních webových stránek včetně sociálních sítí. Společnost Kautex Textron disponuje zmíněnými stránkami, nicméně správu zajišťuje výhradně centrála v Německu, čemuž odpovídá i zveřejňovaný obsah mající spíše globální charakter. Z toho důvodu byly doporučeny online inovace v podobě zavedení vlastních lokálních webových stránek KBO včetně Facebook a LinkedIn profilu. Správu by zajišťovala sama společnost KBO. Výsledkem by byla nejen přímá kontrola nad zveřejňovaným obsahem, ale i snadnější cílení na skupinu studentů a absolventů, kteří v tzv. online prostředí tráví převážnou většinu času. Závěrem byly doporučeny i možné karierní stránky.

V neposlední řadě byla rozebrána i spolupráce se školami. Udržování intenzivní komunikace v dané oblasti je stěžejním bodem při naplňování primárního cíle, a to zvyšování povědomí právě u skupiny studentů a absolventů. V rámci oslovování technicky zaměřených škol vybíraných cíleně dle nabízených pozic bylo navrženo a následně uzavřeno partnerství s Fakultou mechatroniky, informatiky a mezioborových studií Technické univerzity v Liberci. Cílem smluvního vztahu bylo zefektivnění vzájemné komunikace se studenty technických oborů včetně upevnění vzájemných vazeb. Partnerství bylo uzavřeno ke dni 19. 9. 2017. Výsledkem již uskutečněného návrhu je značné rozšíření komunikačních aktivit včetně přímého cílení na požadovanou skupinu studentů a absolventů. Mimo jiné bylo doporučeno prezentování společnosti i prostřednictvím navázání smluvního vztahu se studentským projektem FS TUL Racing, jež sdružuje hned několik fakult najednou.

Cílem výše zmíněných opatření bylo identifikovat nové příležitosti, zajistit efektivní a odpovídající komunikaci včetně relevantně zvolených informací. Dále zabezpečit, aby veškeré nástroje odpovídaly korporátnímu stylu a byly vizuálně i obsahově korektní. Vynechány nebyly ani doposud nevyužívané nástroje, které by svou povahou mohly výrazně přispět k naplnění hlavního cíle této práce.

## Seznam použité literatury

BELCH, George E. a Michael A. BELCH. 2015. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. 10e. London: McGraw-Hill Education. ISBN 978-981-4575-11-9.

BOHDALOVÁ, Marie. 2015. Benefit: Doprava, přeprava a cestovní náhrady zaměstnancům. In: *Uctovani* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-Doprava-preprava-a-cestovni-nahrady-zamestnancum&idc=210>

BUKOVJAN, Petr. 2018. Změny v pracovním právu 2018. In: *Pamprofi* [online] [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: [https://www.pamprofi.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-2017-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvzDv4AuQxcBtj1E7sEG0S8/?uri\\_view\\_type=5](https://www.pamprofi.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-2017-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvzDv4AuQxcBtj1E7sEG0S8/?uri_view_type=5)

ČTK. 2018. Česko pomalu vstupuje do nové průmyslové éry. In: *e15* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesko-pomalu-vstupuje-do-nove-prumyslove-ery-firmy-se-snazi-pokrocit-s-robotizaci-a-automatizaci-1336413>

FREEMAN, R. E. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: University Press. ISBN 978-0-521-15174-0.

FTOREK, Jozef. 2010. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3376-0.

GREGORY, A. 2010. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. London: KoganPage. ISBN 9780749468736.

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public Relations*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.

HUŠKOVÁ, Lucie. 2017. Počet uživatelů českého Facebooku. In: *Newsfeed* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/cesky-facebook-v-q1-2017-hlasi-48-milionu-uzivatelu-mesicne/>



JOBS. 2018. In: *Jobs* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOPECKÝ, Ladislav. 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN: 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

LAKHANI, Dave. 2010. *Jak prodávat, když nikdo nekupuje: a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou*. Praha: Grada. ISBN 9788024733098.

LinkedIn. 2018. In: *LinkedIn* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/premium/products?upsellOrderOrigin=premium\\_nav\\_upsell\\_text&destRedirectURL=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2F%3FshowPremiumWelcomeBanner%3Dtrue](https://www.linkedin.com/premium/products?upsellOrderOrigin=premium_nav_upsell_text&destRedirectURL=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2F%3FshowPremiumWelcomeBanner%3Dtrue)

LORENC, Jakub. 2017. Úspěch sociálních sítí v ČR. In: *LinkedIn* [online]. USA: Sunnyvale: LinkedIn.com [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/jak-se-da%C5%99%C3%AD-jednotliv%C3%BDm-soci%C3%A1ln%C3%ADm-s%C3%ADt%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-jakub-lorenc>.

Magazín EkonTech. 2017. In: *EkonTech* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/o-nas/zakladni-informace>

Makroekonomická predikce - leden 2018. 2018. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online] [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908

MioWeb. 2016. In: *MioWeb* [online]. 28. 11. 2016 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/velky-prehled-kolik-stoji-web>

Míry inflace. 2018d. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 3. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crmiry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. 2018a. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 3. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crmiry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

MORÁVEK, Daniel. 2018. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

Nezaměstnanost v Česku. 2017. In: *Businessinfo* [online]. 28. 12. 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nezamestnanost-je-rekordne-nizka-ekonomicke-to-nesvedci-92592.html>

Noviny Český ráj v akci. 2018. In: *Český ráj v akci* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://ceskyrajvakci.cz/inzerce-prezentace-novin/>

Noviny Středočech. 2018. In: *Regionální vydavatelství* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.regvyd.cz/titul/87/stredocech>

PALATKOVÁ, Monika. 2011. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3749-2.

PERCY, Larry. 2014. *Strategic Integrated Marketing Communications*. 2nd ed. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-82209-1.

Počet studentů vysokých škol. 2018. In: *Statistikaamy* [online]. 10. 10. 2017 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/10/pocet-studentu-vysokych-skolklesa-o-ktete-obory-je-nejvetsi-zajem/>

POSPÍŠIL, Jan. 2011. *Jak na média*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-071-1.

PŮBALOVÁ, Božena. 2018. *Vzdělávání dospělých v České republice: Výstupy z šetření Adult Education Survey 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-03-25]. ISBN 978-80-250-2836-0. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>

SHIH, Clara. 2010. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2833-6.

SMITH, Paul Russell a Ze ZOOK. 2016. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. 6th ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7340-2.

Statistická ročenka středočeského kraje 2017 [online]. 2017b. Středočeský kraj: Český statistický úřad, 2017-12-20 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-stredoceskeho-kraje-2017>

STAUB, Selva, Roamazan KAYAK a Tarkan GOK. 2016. *What affects sustainability and innovation - Hard or soft corporate identity?*. Technological Forecasting and Social Change. 2016, pages 72-79. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1786218166/8ED21BF88C424567PQ/4?accountid=17116>

Studenta. 2018. In: *Studenta* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/o-nas/mag/r~b:article:studenta:mag/>

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

Tiskárna MS Polygrafie. 2018. In: *Mspolygrafie* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.mspolygrafie.cz/page/uvod>

TOMANDL, Jan. 2011. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

Týdeník 5plus2. 2018. In: *Mafra* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/portfolio.aspx?y=mafra/portfolio-mfdnes5plus2.htm>

UNGERMAN, Otakar. 2014. *Využití sociálních médií malými a středními podniky v komunikaci se spotřebitelem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-157-3.

Vývoj mezd zaměstnanců. 2018c. In: *Český statistický úřad* [online]. 9. 3. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/vyvoj-mezd-zamestnancu-4-ctvrtleti-2017>

Výzkum četnosti tisku: Media Projekt. 2018. In: *Unievydavatelů* [online]. 23. 4. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: [http://www.unievydavatelů.cz/cs/unie\\_vydavatelů/medialni\\_data](http://www.unievydavatelů.cz/cs/unie_vydavatelů/medialni_data)

Výzkum sociálních sítí v ČR. 2017. FOCUS: *Marketing and Social Research* [online]. Brno: FOCUS Marketing & Social Research [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/>.

Vztah mileniálů k tradičním médiím. 2018. In: *MediaGuru* [online]. 11/2017 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/11/tradicni-media-nejsou-pro-milenialy-mrtva/>

Webnode. 2016. In: *Webnode* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>

Zaměstnanecké benefity. 2017. In: *Grafton* [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/o-vanocni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-z-vyrobnih-segmentu-chteji-nove-benefity>

Zábavné atrakce Lunapark. 2018. In: *Atrakce Lunapark* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.atrakce-lunapark.cz/vyroba-atrakci>

Změny v oblasti zaměstnávání. 2017. In: *Podnikatel* [online]. 15. 12. 2017 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prehrsle-zmen-v-oblasti-zamestnavani-od-roku-2018/>

Zpravodaj obce Kněžmost. 2018. In: *Kněžmost* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.knezmost.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=100&stromhlmenu=64:99>

Životní úroveň Čechů, 2018. In: *Kurzy* [online]. 10. 1. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/442755-zivotni-uroven-cechu-roste/>

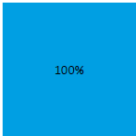
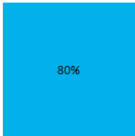
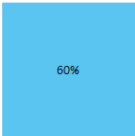
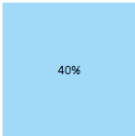
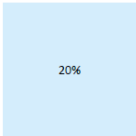
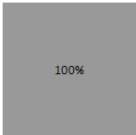
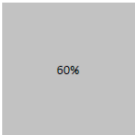
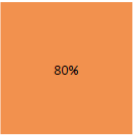
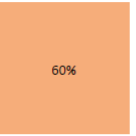
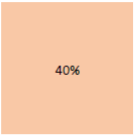
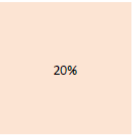
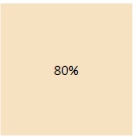
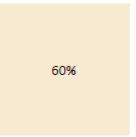
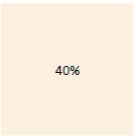
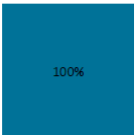
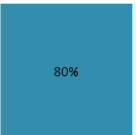
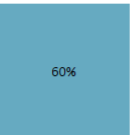
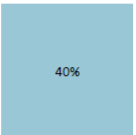
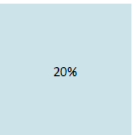
# Seznam příloh

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Příloha A</b> - Konfrontační matice .....                             | 119 |
| <b>Příloha B</b> - Přípustná škála barev v médiích .....                 | 120 |
| <b>Příloha C</b> - Intranety ERIC a WiKi .....                           | 121 |
| <b>Příloha D</b> - Vývoj interního magazínu (2009 - 2018) .....          | 122 |
| <b>Příloha E</b> - Ukázka HR Tipu .....                                  | 123 |
| <b>Příloha F</b> - Ukázka HR Mema .....                                  | 124 |
| <b>Příloha G</b> - Ukázka CIM .....                                      | 125 |
| <b>Příloha H</b> - Vytvořená prezenční listina programu „Jsme tým“ ..... | 126 |
| <b>Příloha I</b> - Záhloví šablon v inzerci .....                        | 127 |
| <b>Příloha J</b> - Příklad nepřesně zpracované inzerce .....             | 128 |
| <b>Příloha K</b> - Navržení upraveného obsahu inzerce .....              | 129 |
| <b>Příloha L</b> - Návrh osobního dotazníku .....                        | 130 |
| <b>Příloha M</b> - Návrh informačního letáčku .....                      | 131 |
| <b>Příloha N</b> - Návrh inzerce pro magazín Studenta .....              | 132 |

# Příloha A - Konfrontační matice

| Externí faktory                         |                                                                                   |                                                     |                         |                   |                                         |                   |                                              |               |                                         |        |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|--------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|
| Příležitosti                            |                                                                                   |                                                     |                         |                   |                                         |                   | Hrozby                                       |               |                                         |        |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
| Navázání spolupráce se školami (VŠ, SŠ) | Zahraníční pracovní síla                                                          | Spolupráce s ostatními společnostmi i spol. Textron | Rozmách sociálních sítí | Employer Branding | Nízká nezaměstnanost a vysoká fluktuace | Vysoká konkurence | Nedostatečná odborná kvalifikace zaměstnanců | Rostoucí mzdy | Ubývání absolventů VŠ, kvalita uchazečů | Celkem |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
| Konfrontační analýza                    | Stabilní zázemí mezinárodní společnosti                                           | ++                                                  | +                       | 0                 | ++                                      | 0                 | 0                                            | 0             | 0                                       | +6     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Nové technologie                                                                  | +                                                   | +                       | 0                 | +                                       | 0                 | +                                            | 0             | -                                       | +3     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Pevně stanovené HR procesy                                                        | 0                                                   | 0                       | 0                 | ++                                      | 0                 | 0                                            | 0             | 0                                       | +2     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Široké portfolio benefitů                                                         | ++                                                  | +                       | +                 | ++                                      | -                 | +                                            | 0             | 0                                       | +7     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Široké možnosti kariérního rozvoje a dalšího růstu                                | +                                                   | +                       | 0                 | +                                       | 0                 | +                                            | 0             | 0                                       | +6     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
| Slabé stránky                           | Lokalita společnosti                                                              | 0                                                   | 0                       | 0                 | 0                                       | --                | --                                           | 0             | -                                       | -5     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Komunikace prostřednictvím sociálních sítí                                        | -                                                   | 0                       | 0                 | --                                      | -                 | -                                            | 0             | -                                       | -6     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Absence správy vlastních webových stránek, nemožnost zasáhnout do globálního webu | --                                                  | -                       | 0                 | -                                       | -                 | -                                            | 0             | -                                       | -7     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Cílená komunikace se studenty technických oborů                                   | --                                                  | -                       | 0                 | -                                       | -                 | --                                           | 0             | --                                      | -10    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|                                         | Interní mezinárodní mobilita KBO ("talent giver")                                 | 0                                                   | 0                       | -                 | 0                                       | --                | 0                                            | -             | 0                                       | -      | -6 |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
| Celkem                                  |                                                                                   |                                                     |                         |                   |                                         |                   |                                              |               |                                         |        | +1 | +2 | +2 | +2 | 0 | +6 | -8 | -3 | -2 | -1 | -7 |

## Příloha B - Přípustná škála barev v médiích

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |    |    |    | <b>Cyan Kautex blue</b><br>Cyan<br><br>CMYK 100   0   0   0<br>PANTONE® Process Cyan<br>HKS 47 K<br>RGB 0   159   227<br>RAL 5015                               |
|                                                                                     | RGB 0   177   235                                                                   | RGB 91   197   242                                                                  | RGB 161   218   248                                                                 | RGB 212   237   252                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|    |    |    |    |    | <b>Grey</b><br>for high tech, technology<br><br>CMYK 41   32   32   11<br>PANTONE® Cool Grey 8 C<br>HKS 99 K<br>RGB 153   153   154<br>RAL 7040 (approximately) |
|                                                                                     | RGB 173   172   173                                                                 | RGB 193   192   193                                                                 | RGB 214   213   213                                                                 | RGB 235   233   233                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|    |    |    |    |    | <b>Orange</b><br>CMYK 0   65   100   0<br>PANTONE® 158 C<br>HKS 8 K<br>RGB 255   89   0<br>RAL 2004                                                             |
|                                                                                     | RGB 248   146   80                                                                  | RGB 255   173   123                                                                 | RGB 255   200   166                                                                 | RGB 255   257   123                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|  |  |  |  |  | <b>Milk</b><br>CMYK 5   15   35   0<br>PANTONE® 7506 C<br><br>RGB 245   220   178<br>RAL 1015 (approximately)                                                   |
|                                                                                     | RGB 247   226   193                                                                 | RGB 250   233   208                                                                 | RGB 252   233   208                                                                 | RGB 254   247   239                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|  |  |  |  |  | <b>Blue</b><br>CMYK 90   18   7   29<br>PANTONE® 7468 C<br><br>RGB 0   117   154<br>RAL 5009 (approximately)                                                    |
|                                                                                     | RGB 56   141   172                                                                  | RGB 114   168   192                                                                 | RGB 163   197   212                                                                 | RGB 210   225   233                                                                  |                                                                                                                                                                 |



## Příloha C - Intranety ERIC a WiKi

[Home](#) [Departments](#) [About Textron](#) [Pay & Benefits](#) [Career & Leadership](#) [Tools & Policies](#) [News](#)

 • NOTICE TO VPN USERS: Cisco AnyConnect software update prompt. [Read More](#)

### What's Happening at Kautex

#### Kautex Signs Up For Sixth Plant in China: Kautex Pinghu



Our growth in China continues: In January, Kautex signed an agreement to open it's 6th plant in China in Pinghu. ☺

#### Other Top Stories

- [Vision 2025 - Our Message](#)
- [Vision 2025 - Our Video](#)
- [Vision 2025 - Our Roadmap](#)
- [Kautex Shanghai rewarded with JLRQ Award](#)
- [Kautex Signs Up For Sixth Plant in China: Kautex Pinghu](#)
- [Thomas Becker: The 2017 Paparazzo Contest](#)

[View all stories](#)

### Favorites

[Edit List](#) [move](#)

[My Tools](#) [My Links](#) [My Actions](#)

- [Analyzing & Reporting \(QlikView\)](#)
- [BlackLine \(Account Reconciliation\)](#)
- [HR Self Service \(PeopleSoft\)](#)
- [Change My Address](#)
- [Compliance Training \(CRC\)](#)
- [Concur Online Booking and Expense Reporting](#)
- [Contract & Entity Management \(Effects\)](#)
- [Customer Portals](#)
- [EAM Database \(Extended\)](#)
- [e-Learning \(SkillPort\)](#)

### People Finder

[move](#)

[Clear](#) [Edit "About Me"](#)

Recent Views

### What's Happening at Textron

[Donnelly Download:](#) [Reporting Phishing](#) [Join the World: Make a](#) [Aviation CAI](#)





[SharePoint & Confluence](#) 

[Create](#) [...](#)

 Supporting Management Processes ☆

[Pages](#)

[Blog](#)

SPACE SHORTCUTS

[Dateilisten](#)

[Community Forum](#)

[Besprechungsnotizen](#)

[How-to articles](#)

[Space tools](#)

## Pages

[Watch this Space](#)

### Recently Updated

- [Available QlikView Analysis](#)  
about 2 hours ago • updated by Anand, Divya • view change
- [Temporary Deviation Process](#)  
Mar 23, 2018 • updated by Ece, Uemir • view change
- [Newly published competitor patent applications](#)  
Mar 23, 2018 • updated by Danielowski, Karsten • view change
- [Weekly Shop Floor CAQ Kautex/Siemens \(IBS\) meeting](#)  
Mar 22, 2018 • updated by Fojkis, Frank • view change
- [Parts Master](#)  
Mar 22, 2018 • updated by Oeztuerk, Hasan • view change
- [EAM Upload Documents](#)  
Mar 20, 2018 • updated by Christian, Dave • view change
- [Simulation VisualComponents](#)  
Mar 20, 2018 • updated by Kebelks, Andreas • view change
- [How To: Configure and use the Avaya Equinox Desktop Client](#)

### Tree browser

[Browse and reorder all pages](#)

- [Communications & Marketing](#)
- [Global EHS - Environment, Health & Safety](#)
- [Finance](#)
- [Human Resources Germany](#)
- [Information Technology](#)
- [Intellectual Property](#)
- [Reisekosten-Richtlinie Deutschland](#)
- [SAIL Processes](#)
- [Office Space headquarter](#)
- [Finance FX Kurse](#)
- [Kautex North America IT Processes](#)
- [Global Footprint/Capacity](#)
- [HowTo "What's up gold" monitoring and SNMP](#)

## Příloha D - Vývoj interního magazínu (2009 - 2018)

# KAUTEX MAGAZÍN

Kněžmost 2009

## ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE

Informace o našem závodu Kautex Texttron Bohemia



Vážené kolegyně a kolegové,

S příchodem nové HR managementky se obnovila tradice našich časopisů, což je pro nás velkou výhodou a důkazem, že tenkrát nastartované vydávání časopisů se stalo naší dobrou tradicí.



## HLÁŠENÍ BEZPEČNOSTNÍCH RIZIK = SKORONEHOD (SUBO)

Co se stalo od minulého vydání časopisu?

- V závěru loňského roku a v začátku tohoto se i u nás projevil pokles zakázek. Díky tomu, že jsme se různými organizačními a logistickými opatřeními na tuto skutečnost připravili, nebyl pro nás závod dopad redukcí prodávajících tak citelný.
- Od minulého měsíce se prodaje opět zlepšily a to nám umožnilo nabídnout nejen těm pracovníkům, kteří v závěru minulého roku zůstali doma bez práce, ale i řadě nových pracovníků zaměstnání. Na základě jednání ve Švédě Auto a.s. minulý týden je zřejmé, že se současným trendem můžeme počítat nejméně do léta tohoto roku.
- Ponore při organizačních změnách došlo k redukci pracovníků, přenesení odpovědnosti a v důsledku toho docházelo k neorganizovanosti při řešení různých záležitostí, organizovali jsme v průběhu minulých dvou měsíců několik schůzek s pracovníky všech oddělení, na kterých jsme si definovali problémy k řešení, jednotlivé odpovědné pracovníky a termín řešení tak, abychom co nejrychleji reagovali na optimální připomínky. O stavu řešení ozvěných otázek pak budeme informovat na pravidelných schůzkách příslušných oddělení.
- Díky dobré spolupráci oddělení projektů, výroby a kvality jsme úspěšně zvládli nábeh projektu PQ 35-Morlon.
- V měsíci březnu se uskutečnil audit firmy Švédě, při kterém jsme byli ohodnoceni jako A dodavatel.
- Bylo rozhodnuto, že náš závod bude v budoucnu vyrábět SCR nádrže, což je pro nás nová produktová řada. O tom, o jakou výrobu se jedná, Vás budeme informovat na čtvrtletních poradách. Nábeh je plánován na začátku příštího roku.

To byly TOP události a já Vám chci touto cestou poděkovat za podporu při řešení nekonečných úkolů, upřímně obědovat a za důvěru, že řešeními, kterými se snažíme reagovat na situaci na trhu s automobilový hledíme optimální cestou jak nejen udržet požadované finanční výsledky, ale i jak zajistit práci pro všechny dobré pracovníky našeho závodu.

František Hultman, ředitel závodu

# KAUTEX MAGAZÍN

číslo 1/2010

## BEZPEČNOST PŘEDEVŠÍM

### ZMĚNA V SYSTÉMU HLÁŠENÍ SUBO / SKORONEHOD

V měsíci lednu došlo k aktualizaci motivačního systému hlášení bezpečnostních rizik, tzv. SUBO / skoronehod (viz - viz. Příloha dodatek C. 45). V čem změna spočívá? Nové vize zapojení lidí při práci nad rámec, jaké bylo dříve. V novém systému hlášení bezpečnostních rizik, tzv. SUBO / skoronehod, musí být konzultováno s Vaším nadřízeným. Společně stanovíte vhodné nápravné opatření s cílem eliminace rizika. Všechna hlášení se evidují v elektronickém souhrnném přehledu (v případě zájmu Vás vstříkne, kteří nemají přístup na PC, je možnost nahlédnout na počítači u vedoucího pracoviště). Na místě hlášení jsou právě Vašími nadřízenými vyhodnocena a nominována max. 3 nejlepší hlášení podaná v rámci Vašich oddělení. Ta jsou před koncem kalendářního měsíce postoupena na odd. EHS. Záměr EHS týmu vybrat 3 nejlepší hlášení podaná za celý KTBO. Tím ruzší následující odměna:

1. místo = 1.000,- Kč
2. místo = 500,- Kč
3. místo = 300,- Kč

Zde jsou jména výherců za měsíce leden a únor 2010:

**LEDEN '10**

1. místo = doplnění ochranného bezpečnostního prvku (baterie) zakrytí pohyblivé části nastavitelné na hrdle Ad (J. Návrat, manu. engineering)
2. místo = nebezpečný VZV za snížení viditelnosti (M. Kozlov, francie)
3. místo = optimalizace programu na projektu SCR zajištění větší bezpečnosti obouhří při výměně dílu (L. Volák, manu. engineering)

**ÚNOR '10**

1. místo = změna chodu pístnice zajištění větší bezpečnosti obouhří proti poranění ruky na projektu FORD - hrdle (J. Kuper, manu. engineering)
2. místo = manipulace s těžkými palivami na stroji H10/8, H10/7 (L. Adamová, BFC)
3. místo = nastříbení pohyblivé části u paliv PQ 35 4M (J. Kudrnáček, BFC)

**VÝHERCŮM GRATULUJEME !!**

Na závěr připomínám, že pro letošní rok je cílem každého z nás hlášení na zaměstnavatele za měsíc (zaujmě tedy 12 podání hlášení na osobu za kalendářní rok).

### OPTIMALIZACE STÁVNÍCH OSOBNÍCH OCHRANÝCH PRACOVNÍCH PROSTŘEDKŮ (OOPP)

V období února/března 2010 probíhá v KTBO - v rámci zlepšení pracovních podmínek z hlediska BOZP - historicky nových typů rukavic, a to na těch pracovištích, kde nelze Vaše záruky chránit jiným způsobem, než použitím stávajících OOPP. Rukavice Vás mají chránit před následujícími riziky: vlny, tepla, poškození a propichnutí. Jednotlivé typy rukavic jsou dostupné přímo na pracovištích, kde jsou vystaveny nákladu z výše uvedených rizik samostatně nebo jejich kombinací. Dodavatelem rukavic, které zkoumáme, je firma ROSTAING, která má mnohaleté zkušenosti v oblasti ochranných pracovních prostředků, zejména pak ochranných rukavic, rukavnic apod.

**ROSTAING**

Začítám důležitě je budeme mít dostatečné množství, na jejich základě bude rozhodnuto, který typ rukavic je tím nejlepším pro naše pracovní podmínky. O výsledcích budete informováni. PS. Díky všem, kteří se na tomto testu podílejí (zejména mistrům a výrobnímu personálu)

### ZMĚNA V SYSTÉMU INTERNÍCH EHS AUDITŮ

V letošním roce došlo k výrazné změně v systému interních auditů, které jsou ve všech Texttron/Kautex závodech prováděny s jedním cílem: ověřit shodu zavedených systémů s normami, dle kterých byly systémy zavedeny a dle kterých jsou jednotlivé závody certifikovány (jedná se o systémy zavedené dle norm ISO 15000, EN ISO 14001 a OHSAS 18001). Změna spočívá v integraci (sloučení) kvalitních a EHS interních auditů, které byly v letech minulých prováděny zcela samostatně, na sobě vzájemně nezávisle.

Audity budou provádět zkušení auditři z mezinárodního týmu, jehož členy jsou i zastupitel KTBO (Vladimír Svoboda - odd. QS, Jaroslav Třilma - odd. EHS).

Nás zavede také první integrovaný interní QMS/EHS audit v rámci závodu (plánované datum: 14. - 16. 6. 2010). Auditři nominovaní pro náš závod: Guillaume Cortes (Bohemia, Kautex Bohemia), Steve Brown (EHS, Kautex Hangoed) a Dirk Vanderfaest (EHS, Kautex Benelux).

- J. Třilma, EHS -

## Vydání r. 2009

# KAUTEX MAGAZÍN

Kněžmost 2012

KAUTEX MAGAZÍN č. 2 / 2012

## Organizační změny

Str. 10




Slovo ředitele KBO Str. 2

NGPs - Krok směrem k bezpečnosti Str. 6

Školení KUKA robot Str. 13

## Vydání r. 2012

# KAUTEX MAGAZÍN

KAUTEX MAGAZÍN č. 2/2008

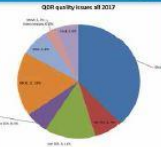
25 let České republiky

Kariéru den pro děti našich zaměstnanců | str. 22 |

Nové Best practice z EHS | str. 10 |

Ze soukromí zaměstnanců | str. 18 |

Zpráva o stavu kvality za rok 2017 | str. 15 |

## Vydání r. 2018

# HRTIP

pro tento týden



4 - 2017



**Dotaz: Plánujete se zúčastnit zajímavé sportovní akce?**

**HRTIP:** Využijte sportovní program firmy Kautex „JSME TÝM“. Jak na to?

Úhradu startovního na veřejně organizovaných sportovních akcích ze strany firmy spolu s poskytnutím sportovního dresu s logem firmy můžete získat, pokud:

Nahlásíte svůj záměr zúčastnit se **týmové sportovní akce** (odpovídající definici) spolu s detaily o akci v dostatečném předstihu, minimálně však měsíc před termínem úhrady startovního na personální oddělení.

V případě, že firma poskytnutí benefitu schválí (tj. akce je potenciálně zajímavá pro další zaměstnance, je v rozpočtu (benefit se poskytuje na max. 4 akce v roce, max. však 60ti zaměstnancům)), získáte pro účast na akci dalších 11 kolegů z firmy, ideálně z obou závodů - vytvořte KAUTEX TÝM. Personální oddělení Vám pomůže a vystaví oznámení pro všechny zaměstnance s výzvou k účasti a dalšími detaily.

Podělte se o zážitek z akce s ostatními. Do 10 pracovních dnů po konání akce doručte na personální oddělení fotografie z akce všech účastníků (ideálně i týmové foto) s viditelným logem firmy, reportáž o průběhu akce a účasti KAUTEX TÝMU jako příspěvek do firemního časopisu.

HR Tip je v souladu se směnicí S-HR-009-KBO – Zaměstnanecké benefity (verze 3). Věnujte prosím pozornost postupu v případě zrušení již potvrzené účasti na akci a již uhrazeného startovního.





## Oznámení personálního oddělení č. 26/2018

### Správa šatních skříněk



Vážení zaměstnanci,

V současné době probíhá údržba prostor šaten v budově KBO FUEL.

Žádáme Vás proto, abyste v souladu se směrnicí **S-073-KTBO Správa šatních skříněk** svou skříňku řádně označili Vaší jmenovkou.

- Štítky s Vaším jménem naleznete **u svého mistra**,
- následně prosím umístěte štítek se jménem na svou skříňku **do výše očí**,
- a to nejpozději do **16. 3. 2018**.

V případě, že nebudou skřínky řádně označeny jmenovkami, budeme je v souladu s výše uvedenou směrnicí považovat **za neobsazené** a budou následně bezpodmínečně **vyklizeny**.

O dalších krocích po umístění Vašich jmenovek Vás budeme nadále průběžně informovat.

Děkujeme za spolupráci.

V Kněžmostě, dne 1.3.2018

D. Puldová, personální oddělení

22.03.2018



## Oznámení personálního oddělení č.78/2017

### Aktualizace směrnice **S-HR-009-KBO Zaměstnanecké benefity**

Vážení zaměstnanci,

Byla aktualizována směrnice **S-HR-009-KBO Zaměstnanecké benefity** (verze 3).

**Popis změny:**

- Zavedení programu „**POMÁHÁME SPORTEM**“ a souvisejícího formuláře „Pomáháme sportem“ – žádanka (F-HR-026-KBO);
- Zavedení sportovního programu „**JSME TÝM**“;
- **Rozšíření platnosti vybraných benefitů** (závodního stravování, odměny za doporučení externího kandidáta, programu „Pomáháme sportem“ a sportovního programu „Jsme tým“) i **pro zaměstnance pracující na DPP nebo DPČ, tedy zejména naše brigádníky – studenty**.

Podrobnosti najdete ve zmíněné směrnicí na síti Kautex nebo u svého nadřízeného a dále pro Vás připravujeme i HR TIPy, které umístíme do stojanů ve vstupních halách našich závodů.

V Kněžmostě, dne 14. 9. 2017

Nad'a Fišerová, personální oddělení

1

Company Proprietary

22.03.2018



## Příloha G - Ukázka CIM



**Příloha H** - Vytvořená prezenční listina programu „Jsme tým“

|                                                         |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
|---------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>SPORTOVNÍ PROGRAM "JSME TÝM" - prezenční listina</b> |                            |                                                                              |                                                  |                                              | <b>F-HR-027-KBO</b>                   |                                                                    |
| <b>Název akce:</b>                                      |                            |                                                                              | <b>Druh sportovní aktivity:</b>                  |                                              |                                       |                                                                    |
| <b>Datum konání akce:</b>                               |                            |                                                                              | <b>Místo konání:</b>                             |                                              |                                       |                                                                    |
| <b>Internetový odkaz:</b>                               |                            |                                                                              | <b>Termín pro nahlášení zájmu o účast na HR:</b> |                                              | <b>Termín pro platbu startovného:</b> |                                                                    |
| <b>Přihlášení do akce</b>                               |                            |                                                                              |                                                  | <b>Příprava na akci</b>                      | <b>Po konání akce</b>                 |                                                                    |
| <b>Pořadí účastníků</b>                                 | <b>Jméno, Příjmení, OČ</b> | <b>Iniciátor akce<br/>Dodavatel článku + FOTO<br/>(hodící se zaškrtněte)</b> | <b>Velikost dresu</b>                            | <b>Podpis zaměstnance při převzetí dresu</b> | <b>Účast ANO/NE</b>                   | <b>V případě neúčasti vyplnit: omluvenka dodána/škoda vyřešena</b> |
| 1.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 2.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 3.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 4.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 5.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 6.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 7.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 8.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 9.                                                      |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 10.                                                     |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 11.                                                     |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| 12.                                                     |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| Pozn.: Formulář vyplňuje personální oddělení            |                            |                                                                              |                                                  |                                              |                                       |                                                                    |
| <b>Úhrada startovného</b>                               |                            | <b>Dodání článku a fotografií</b>                                            |                                                  | <b>Zadáno do person. SW</b>                  |                                       | <b>Jméno personalisty</b>                                          |

## Příloha I - Záhloví šablon v inzerci

(1)



(2)



(3)



(4)



(5)





## Příloha J - Příklad nepřesně zpracované inzerce



**TECHNOLOGY THAT FUELS YOUR FUTURE**



**PŘINÁŠENÍ A REALIZACE  
NOVÝCH NÁPADŮ,  
PODPORA INOVACÍ.**

Eliaveta Peet, Engineering Trainee

### TRAINEE PROGRAM -ABSOLVENTI VŠ NASTARTUJ SVOJI KARIÉRU

Staňte se součástí mezinárodní společnosti patřící mezi stovku největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Vyrábíme palivové nádrže, SCR nádrže a nádoby ostřikovačů. Náš závod s cca 500 zaměstnanci se nachází v Kněžmostě (15 km od Mladé Boleslavi v blízkosti dálnice směr Liberec). Nastartujte svoji kariéru v naší společnosti!

#### VAŠE ZODPOVĚDNOSTI.

- přijímáme ABSOLVENTY VŠ do Trainee programu
- poznání fungování mezinárodní automotive společnosti, našich procesů a technologií v rámci flexibilního programu s rotacími na různých odděleních i v zahraničí:  
TECHNOLOGIE - VÝROBA - KVALITA - NOVÉ PROJEKTY - LOGISTIKA - NÁKUP - FINANCE - HR
- příprava na budoucí role zkušených expertů

#### VÁŠ PROFIL.

- ambiciózní absolvent VŠ s aktivním přístupem k řešení problémů
- komunikační a organizační schopnosti
- znalost ČJ, AJ podmínkou (NJ výhodou)
- zapálení a orientace na výsledky
- flexibilita
- ochota učit se a zájem o sebevzdělávání
- mezinárodní mobilita (výhodou), ochota cestovat

Kontaktujte Radku Lazákovou, tel. 727 967 802, email: [hrbohemia@kautex.textron.com](mailto:hrbohemia@kautex.textron.com)

**WWW.KAUTEX.COM    WWW.CAREER-AT-KAUTEX.COM**



## Příloha K - Navržení upraveného obsahu inzerce





TECHNOLOGY THAT FUELS YOUR FUTURE



**PŘINÁŠENÍ A REALIZACE  
NOVÝCH NÁPADŮ,  
PODPORA INOVACÍ.**

Elizaveta Fast, Engineering Trainee

**TRAINEE PROGRAM  
PRO ABSOLVENTY VYSOKÝCH ŠKOL**

z TECHNICKÝCH i NETECHNICKÝCH oblastí. Staňte se součástí mezinárodní společnosti patřící z hlediska prodeje mezi stovku největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Vyrábíme palivové nádrže, SCR nádrže a nádobky ostřikovačů. Náš závod s cca 500 zaměstnanci se nachází v Kněžmostu (zhruba 15 km od Mladé Boleslavi).

**VAŠE ZODPOVĚDNOSTI.**

- Absolvování celkem čtyř rotací na různých odděleních i v zahraničí, konkrétně: TECHNOLOGIE, VÝROBA, KVALITA, FINANCE, NÁKUP, LOGISTIKA, HR
- NOVÉ PROJEKTY
- Zpracovávání A3 projektů
- Aktivitý související s daným oddělením

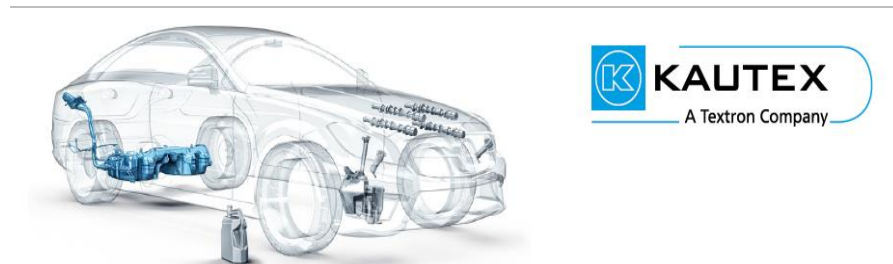
**VÁŠ PROFIL.**

- Zapálení a orientace na výsledky
- Ochota učit se novým věcem
- Loajalita a týmovost
- Komunikativní A1 nebo A2
- Vzdělání v technickém oboru výhodou (mechatronika, robotika, elektronika, apod.)

Kontakt: [hrbohemia@kautex.textron.com](mailto:hrbohemia@kautex.textron.com); tel. 727 967 666

**WWW.KAUTEX.COM**

**WWW.CAREER-AT-KAUTEX.COM**



## OSOBNÍ DOTAZNÍK

### Kontaktní údaje

Jméno

Adresa

Email

Tel. kontakt

### Vzdělání

Název VŠ

Obor

Rok ukončení studií

Mám zájem o:

☐

Brigáda/Praxe

☐

Trainee program

☐

Spolupráce na závěrečné práci

☐

Jiné - název pozice:

Možný nástup:

*Prohlašuji, že veškeré vyplněné údaje jsou pravdivé a souhlasím se zpracováním osobních údajů za účelem získání zaměstnání.*

**Datum a podpis:**





**KAUTEX**  
A Textron Company

TECHNOLOGY THAT FUELS YOUR FUTURE.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center; padding: 5px; font-weight: bold;">JSME</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mezinárodní společnost se sídlem v německém Bonnu</li> <li>✓ Mezi 100 největšími dodavateli automobilového průmyslu z hlediska objemu prodeje</li> <li>✓ Součástí americké multioborové společnosti Textron</li> </ul> | <div style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center; padding: 5px; font-weight: bold;">NABÍZÍME</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trainee program nebo různé pozice dle profilu kandidáta</li> <li>✓ Komplexní zaškolení na pozici</li> <li>✓ Kariérní růst a interní mobilita</li> <li>✓ Možnost práce v zahraničí v rámci společnosti</li> <li>✓ Odměňování podle výkonu</li> <li>✓ 13. a 14. mzda</li> <li>✓ Příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>✓ Příspěvek na závodní stravování (obědy zdarma)</li> <li>✓ Věrnostní prémie</li> <li>✓ 5 týdnů dovolené</li> <li>✓ Odměna za doporučení kandidáta</li> <li>✓ Výhodné používání telefonu pro soukromé účely</li> <li>✓ Firemní akce</li> <li>✓ Další finanční i nefinanční benefity</li> <li>✓ Pro studenty VŠ brigády při studiu, vč. možnosti zpracování závěrečných prací</li> </ul> | <div style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center; padding: 5px; font-weight: bold;">POŽADUJEME</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ochotu učit se novým věcem</li> <li>✓ Zapálení a orientaci na výsledky</li> <li>✓ Zákaznický přístup</li> <li>✓ Loajalitu a týmovost</li> <li>✓ Komunikativní AJ nebo NJ</li> <li>✓ Vzdělání v technickém oboru výhodou (mechatronika, robotika, automatizace, elektronika, system engineering, software development atd.)</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

VYRÁBÍME

- ✓ Palivové nádrže
- ✓ SCR nádrže
- ✓ - Ad Blue – technologie pro snižování emisí
- ✓ Nádobky ostřikovačů





KONTAKT

**Bakovská 36, 294 02 Kněžmost**

**hrbohemia@kautex.textron.com**  
Tel.: +420 727 967 802  
+420 734 433 350



WWW.KAUTEX.COM

## Příloha N - Návrh inzerce pro magazín Studenta



### TECHNOLOGY THAT FUELS YOUR FUTURE.



Staňte se součástí mezinárodní společnosti patřící mezi stovku největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Vyrábíme palivové nádrže, SCR nádrže a nádoby ostřikovačů. Náš závod s cca 500 zaměstnanci se nachází v Kněžmostu (zhruba 15 km od Mladé Boleslavi v blízkosti dálnice směr Liberec).

#### Nabízíme

Pracovní příležitosti a brigády pro

##### TECHNICKÉ OBORY

- Mechatronika
- Elektronika
- Robotika a jiné

I pro NETECHNICKÉ OBORY

- Finance
- Logistika
- Nové projekty a jiné

#### Požadujeme

- Ochotu učit se novým věcem
- Zapálení a orientaci na výsledky
- Loajalitu a týmovost
- Komunikativní AJ nebo NJ
- Vzdělání v technickém oboru výhodou (mechatronika, robotika, elektronika, automatizace aj.)



Tel.: +420 727 967 802; +420 734 433 350

[hrbohemia@kautex.textron.com](mailto:hrbohemia@kautex.textron.com)