

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Kateřina Neřuková**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Aplikace nástrojů interní komunikace ve vybraném podniku a srovnání v mezinárodním měřítku**

### **Application of internal communication tools in a selected company and comparison in international scale**

DP-EF-KOB-2012-19

Bc. Kateřina Neřuková

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D., Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Mgr. Ondřej Šíp, Preciosa, a.s.

Počet stran: 97

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Neřuková**  
Osobní číslo: **E10000151**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Aplikace nástrojů interní komunikace ve vybraném podniku a srovnání v mezinárodním měřítku**  
Zadávající katedra: **Katedra mezinárodního obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Interní komunikace
2. Představení podniku
3. Analýza nástrojů interní komunikace ve firmě
4. Porovnání vnitropodnikové komunikace se zahraničím
5. Identifikace slabých stránek ve vnitřní komunikaci
6. Návrh řešení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.**

**HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.**

**JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.**

**MOUNTER, P.; SMITH, L. Effective internal communication. 2nd ed. London: Kogan Page Ltd, 2008. 263 s. ISBN 978-0-7494-5265-0.**

**VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D.**

Katedra mezinárodního obchodu


Konzultant diplomové práce:

**Mgr. Ondřej Šíp**


HR specialista, Preciosa a.s.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
děkanka



  
Ing. Jaroslav Demel  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011

## **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 diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

Podpis.....

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je aplikace nástrojů interní komunikace ve firmě Preciosa, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část postupuje od definice komunikace k problematice interní komunikace a jejích nástrojů. Obsahem praktické části je analýza nástrojů interní komunikace používaných ve firmě Preciosa, a.s., vyhodnocení stávající situace pomocí SWOT analýzy a porovnání nástrojů interní komunikace firmy Preciosa, a.s. s nástroji používanými několika mezinárodními a nadnárodními výrobními společnostmi. Na základě zjištěných skutečností je navrženo řešení současné situace. Toto řešení se skládá ze změny stávajících nástrojů a aplikace některých nových nástrojů interní komunikace.

## **Klíčová slova**

Formy interní komunikace, informace, interní komunikace, nástroje interní komunikace, zpětná vazba

## **Annotation**

The subject of the thesis is the application of internal communication tools in a company Preciosa, a.s. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part starts from the definition of communication and follows to the issue of internal communication and its tools. The content of the practical part is an analysis of internal communication tools used in the company Preciosa, a.s., evaluation of the current situation by using SWOT analysis and comparison of internal communication tools used by company Preciosa, a.s. with tools used by several international and multinational manufacturing companies. Based on finding there is a suggested solution of the current situation. This solution consists of modification of existing internal communication tools and application of some new internal communication tools.

## **Key Words**

Feedback, forms of internal communication, information, internal communication, internal communication tools

## Obsah

Seznam zkratk.....	10
Úvod .....	11
1 Interní komunikace .....	13
1.1 Komunikační strategie .....	14
1.2 Formy interní komunikace.....	16
1.2.1 Komunikace tváří v tvář .....	17
1.2.2 Komunikace pomocí médií.....	18
1.3 Nástroje interní komunikace .....	19
1.3.1 Nástroje používané při přijetí nového pracovníka.....	20
1.3.2 Nástroje zajišťující průběžné informace.....	22
2 Představení podniku .....	38
2.1 Analýza nástrojů interní komunikace ve firmě.....	39
2.1.1 Nástroje komunikace tváří v tvář .....	40
2.1.2 Nástroje komunikace pomocí médií.....	43
3 Analýza nástrojů interní komunikace v mezinárodních a nadnárodních firmách .....	50
3.1 Air Products spol. s.r.o.....	50
3.1.1 Nástroje komunikace tváří v tvář .....	51
3.1.2 Nástroje komunikace pomocí médií.....	52
3.2 Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., závod Libáň. ....	56
3.2.1 Nástroje komunikace tváří v tvář .....	57
3.2.2 Nástroje komunikace pomocí médií.....	59
3.3 Chart Ferox, a.s., Děčín. ....	63
3.3.1 Nástroje komunikace tváří v tvář .....	64
3.3.2 Nástroje komunikace pomocí médií.....	64
3.4 D. Swarovski KG.....	67



4	Zhodnocení stavu stávajících nástrojů interní komunikace firmy Preciosa v porovnání s nástroji uvedených mezinárodních a nadnárodních společností.....	69
4.1	SWOT analýza nástrojů interní komunikace firmy Preciosa.....	69
4.1.1	Silné stránky .....	70
4.1.2	Slabé stránky .....	77
4.1.3	Příležitosti.....	80
4.1.4	Hrozby .....	81
4.2	Návrh na změnu stávajících nástrojů interní komunikace .....	83
	Závěr.....	89
	Seznam použité literatury .....	92
	Seznam příloh.....	95

## Seznam zkratek

ČR	Česká republika
HR	Human Resources
IK	Interní komunikace
IT	Informační technologie
LCD	Liquid Crystal Display
PR	Public Relations
SAP	Service Access Point
SWOT	S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats
Š.A.T.O.N.	Š = Šance, A = Akce, T = Tvořivost, O = Odvaha, N = Nápad
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus

## Úvod

Zpracování tohoto tématu jsem zvolila, protože mne daná problematika zajímá z důvodu jejího zásadního významu pro správný chod jakéhokoli podniku. Praktickou část jsem se rozhodla realizovat ve spolupráci s firmou Preciosa, a.s. na základě vzájemné dohody s HR specialistou této firmy, panem Mgr. Ondřejem Šípem. Pro jakoukoli firmu je velmi důležité věnovat pozornost interní komunikaci, protože cíleně koordinovaná interní komunikace a vhodně zvolená komunikační strategie představují základ pro správný chod společnosti. Vedení společnosti Preciosa, a.s. si je vědomo důležitosti interní komunikace a jeho cílem je nastavení efektivní komunikační strategie pomocí aplikace vhodných nástrojů interní komunikace.

Při zpracování daného tématu vycházím z dostupných publikací na téma interní komunikace ve firmě. Informace o jednotlivých firmách, jejichž analýza nástrojů interní komunikace je součástí této práce, pocházejí z internetových zdrojů, interních materiálů firem a konzultací s pracovníky jednotlivých společností.

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikace nedostatků v nástrojích interní komunikace používaných firmou Preciosa, a.s., která je realizována pomocí analýzy stavu nástrojů interní komunikace v tomto podniku. K odhalení těchto nedostatků slouží také srovnání existujících nástrojů interní komunikace této firmy s nástroji interní komunikace několika mezinárodních a nadnárodních výrobních podniků. Na základě zjištěných skutečností je firmě Preciosa, a.s. navrženo řešení stávající situace, které se skládá ze změny existujících nástrojů interní komunikace této firmy a aplikace nových nástrojů interní komunikace, které v této firmě dosud chyběly.

Vyhodnocení stávající situace používaných nástrojů interní komunikace je realizováno na základě SWOT analýzy.

Práce se skládá z teoretické části, která postupuje od toho nejzákladnějšího, čímž je komunikace samotná a její podoby, které jsou používány ve všech oblastech lidského života. Dále je text zaměřen na komunikaci interní, která je základním kamenem úspěšného fungování firmy. Pozornost je věnována především významu volby vhodné komunikační strategie, rozlišení jednotlivých forem interní komunikace a jejich uplatnění

ve firemní praxi a jednotlivým druhům nástrojů interní komunikace, které slouží k realizaci firemní komunikační strategie.

Praktická část se po představení firmy Preciosa, a.s. zabývá analýzou jejích nástrojů interní komunikace. Jednotlivé nástroje jsou zde podrobně popsány včetně funkce, kterou v této firmě plní. Dále je provedena analýza nástrojů interní komunikace v několika mezinárodních a nadnárodních firmách, která je vytvořena za účelem následného srovnání popsaných nástrojů s nástroji interní komunikace používanými firmou Preciosa, a.s.

Závěrečná kapitola praktické části je věnována vyhodnocení stavu v současnosti používaných nástrojů interní komunikace firmou Preciosa, a.s. pomocí SWOT analýzy a srovnání těchto nástrojů s nástroji interní komunikace používanými uvedenými mezinárodními a nadnárodními společnostmi. Na základě zjištěných skutečností je firmě navrženo řešení současné situace, které spočívá ve změně stávajících nástrojů a aplikaci nových dosud chybějících nástrojů interní komunikace.

# 1 Interní komunikace

Začátek první kapitoly se zabývá tím nezákladnějším, a to je komunikace samotná a její podoby, které jsou používány ve všech oblastech lidského života. Dále je text zaměřen na komunikaci interní (dále jen IK). Jsou zde uvedeny důvody popisující, proč je důležité věnovat komunikaci uvnitř firmy náležitou pozornost, jakou roli hraje ve fungování firmy, jakým způsobem má efektivní IK probíhat a v jakých situacích je její účinnost největší. První podkapitola je věnována významu existence komunikační strategie pro fungování firmy. Druhá podkapitola přibližuje jednotlivé formy komunikace, jejich význam a možnosti využití v konkrétních situacích. A konečně poslední podkapitola představuje nástroje IK, jejich rozdělení a následně popisuje vlastnosti a funkci jednotlivých nástrojů včetně situací vhodných pro jejich aplikaci.

Komunikace je proces předávání a přijímání informací, který existuje primárně za účelem dorozumět se. Komunikovat lze nejen slovy, ale také mimikou, gesty a pohyby. I to může o člověku mnohé prozradit. Z toho důvodu je tedy nutné věnovat pozornost jak verbální, tak i nonverbální komunikaci. Celkový efekt komunikačního procesu je tvořen kombinací obou těchto uvedených druhů komunikace za účelem dosažení určité souhry mezi nimi. Slovní sdělení je třeba doplnit vhodným postojem, výrazem tváře atp.<sup>1</sup> Za účinnou lze považovat takovou komunikaci, při níž došlo k přenosu ničím nezkreslené podoby sdělení.<sup>2</sup>

Důraz na komunikaci je kladen stále více, a to ve všech sférách lidského života.<sup>3</sup> Komunikace je stěžejní při spolupráci jakéhokoli týmu lidí. Především v prostředí firmy na ní závisí osud všech projektů a tím i osud firmy jako takové.<sup>4</sup>

Komunikace probíhající uvnitř firmy se nazývá interní nebo též vnitrofiremní či vnitropodniková. Je to proces, který ve firmě neustále probíhá a nikdy nekončí, lze ho pouze korigovat za účelem dosažení požadovaných cílů, které vedení firmy sleduje.

---

<sup>1</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 3.

<sup>2</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, 2008, str. 33.

<sup>3</sup> Tamtéž, str. 16.

<sup>4</sup> JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 2004, str. 10.

Základním kamenem pro chod a rozvoj organizace je horizontální i vertikální komunikace uvnitř firmy probíhající oběma směry současně. Propojením všech prvků řízení na jednotlivých úrovních dochází díky předávání důležitých informací, znalostí a zkušeností k pozitivnímu vlivu na firemní kulturu a jejímu následnému rozvoji.<sup>5</sup>

Není tedy správné tvrdit, že při komunikaci vedení se zaměstnanci informace mají směřovat pouze od nadřízeného k podřízeným. Pokud by se firmy tímto řídily, škodily by přitom jen samy sobě.

Význam IK vedení pochopí většinou až v případě, kdy fungování firmy začne v důsledku chybně nastavené komunikace selhávat. Špatně fungující IK však může také bránit budoucímu rozmachu firmy. Jestliže např. odborník objeví klíčovou konkurenční výhodu pro zajištění dlouhodobého rozkvětu organizace, kterou ale není schopen dostatečně přesvědčivě prezentovat svým nadřízeným za účelem její realizace, potom nelze očekávat, že se toto nově navržené řešení setká s úspěchem.<sup>6</sup>

Účinnost IK je v různých situacích různá. Jednou z nejvhodnějších pro komunikaci je situace napjatého očekávání. Pokud manažer zvolí tuto situaci pro sdělování určitých informací zaměstnancům a zároveň i vhodný nástroj, výsledný efekt může být až sugestivní. Manažeři však málokdy o této skutečnosti vědí. Mezi situace napjatého očekávání patří např. přijetí nového zaměstnance, převedení pracovníka na jinou pozici, změny ve vedení firmy, změna technologie atd.<sup>7</sup>

IK a její účinnost může podpořit především vhodně zvolená a důkladně promyšlená komunikační strategie firmy.

## 1.1 Komunikační strategie

Tato podkapitola je věnována problematice správné koordinace IK, tedy popisuje důvody, proč je důležité, aby podniky svou vnitřní komunikaci nezanedbávaly a zaměřily se na volbu vhodné komunikační strategie.

---

<sup>5</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, 2008, str. 17.

<sup>6</sup> Tamtéž, str. 11.

<sup>7</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, 1998, str. 65.

V prostředí firmy je nutné dosahovat efektivní IK na základě propracované komunikační strategie. Je naivní myslet si, že bude firma úspěšná, aniž by se svou vnitřní komunikací nějak hlouběji zabývala. Firmy si musí uvědomit, že je stejně důležité určit si pravidla a postupy IK, podle kterých se následně budou řídit, tak jako je nezbytné stanovit postupy všech ostatních firemních činností od výroby až po distribuci zboží konečnému spotřebiteli.

Podniky s malým počtem zaměstnanců mnohdy IK příliš neřeší, nechávají věci plynout a nevytvářejí si žádná vnitřní pravidla. Je tudíž na každém zaměstnanci, aby jednal podle svého vlastního uvážení. Pokud se však stane, že se firma začne rozrůstat, současný systém, který je spíše chaosem, přestane být dostačující.

Jestliže zaměstnanci přestanou získávat potřebné informace pro výkon jejich práce, není možné od nich očekávat produkci, jakou firma požaduje. Neinformovanost se navíc stává zdrojem stresu, který může přejít až ve frustraci. Pokud jsou zaměstnanci frustrovaní, opět to má vliv na produkci firmy. A protože jsou frustrovaní a nespokojení, přestanou být loajální vůči zaměstnavateli. Takto nemůže organizace dále fungovat, neboť ztrácí svou konkurenceschopnost vůči firmám, které mají vybudovanou precizní komunikační strategii a všichni jejich pracovníci se jí drží.<sup>8</sup>

Stejné principy, na kterých je založena komunikace se zákazníky, lze uplatnit i v komunikaci se zaměstnanci.<sup>9</sup> I oni jsou osobami, jejichž zájem, nadšení a loajalitu chce firma získat. Nepotřebuje totiž zaměstnávat pracovníky, kteří cítí odpor ke své práci, ale takové, jimž záleží na prosperitě organizace, které jsou součástí. Tyto pracovníky je možné získat na svou stranu pomocí vhodně zvolených nástrojů IK.

Dalším důvodem pro aplikaci vhodné komunikační strategie je fakt, že zaměstnanci potřebují mít dostatečné množství informací pro výkon své práce.<sup>10</sup> Musí mít ale také přehled o tom, jak jejich konkrétní práce zapadá do kontextu celého fungování firmy. Na tom závisí fungování organizace jako celku.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 15.

<sup>9</sup> JANDA, P., *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 2004, str. 84.

<sup>10</sup> MOUNTER, P. and L. SMITH, *Effective internal communication*, 2008, str. 16.

<sup>11</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 20.

I pracovníci na těch nejnižších pozicích musí dobře znát své zákazníky. Zároveň je také velice žádoucí, aby tok informací proudil i opačně, tedy zdola nahoru. Důvod je prostý, lidé v přímém styku se zákazníky mají praktické zkušenosti s tím, co zákazníci od produktů a služeb očekávají, zda jsou spokojeni, co jim schází a na co si nejčastěji stěžují.<sup>12</sup>

Firma by neměla zamlčovat informace svým zaměstnancům, protože tím dává prostor tzv. šeptandě. Šeptanda je pro podnik velice nebezpečná. Dochází k ní, jakmile zaměstnanci neznají veškerá fakta k nějaké skutečnosti týkající se podniku, tím jim uniká kontext, domýšlejí si situaci podle svého a vytvářejí hrozivé scénáře, které dále šíří svým kolegům.<sup>13</sup> Ti si přijatou informaci opět upraví podle svého a výsledné sdělení už má mnohdy pramálo společného se skutečnou realitou. Pokud se takováto informace dostane např. dodavatelům, odběratelům nebo investorům, následky mohou být katastrofální.

Jestliže manažeři chtějí nějakou informaci sdělit svým podřízeným, rozhodují se mimo jiné i o tom, jakou komunikační formu je nejvhodnější pro tuto konkrétní situaci zvolit. Jednotlivým formám vnitrofiremní komunikace je věnována následující podkapitola.

## 1.2 Formy interní komunikace

Tato podkapitola se zabývá základními formami IK a jejich praktickým uplatněním v konkrétních situacích.

Existují 3 základní formy IK, a to forma osobní, písemná a elektronická. Při výběru konkrétní formy je stěžejní uvědomit si, o jakou situaci se jedná. Zda je předmětem komunikace standardní situace, která v chodu podniku nepředstavuje nic neobvyklého, už se v minulosti stala a dochází k ní poměrně často, nebo manažer stojí před novým aktuálním problémem. Dále je podstatné věnovat pozornost i tomu, jak moc manažer zná člověka, se kterým komunikuje, jaký spolu mají vztah, zda si navzájem rozumějí.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ, *Strategie firemní komunikace*, 2008, str. 140.

<sup>13</sup> Tamtéž, str. 133.

<sup>14</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, 1998, str. 55.



Formy IK lze také rozdělit do dvou skupin podle toho, jak je komunikace uskutečňována, a to na osobní, tedy ústní komunikaci tváří v tvář, a komunikaci realizovanou pomocí médií. Samotný výběr formy komunikace závisí na manažerských znalostech a zkušenostech. Efektivita komunikačního procesu je determinována použitou formou komunikace, schopností manažera správně pracovat s informacemi a uměním jednat s lidmi.

### 1.2.1 Komunikace tváří v tvář

Nejvýznamnější a nejpoužívanější formu IK představuje komunikace tváří v tvář. Její důležitost spočívá ve schopnosti eliminovat možná nedorozumění a komunikační šumy. To je způsobeno tím, že při této formě komunikace se nejlépe uplatňuje zpětná vazba. V důsledku toho, že tato komunikace probíhá formou diskuse, má druhá strana možnost okamžitě reagovat na to, co je jí sdělováno. Další velkou výhodou této formy komunikace představuje současné působení verbální i neverbální komunikace. Tato skutečnost umožňuje oběma stranám v procesu komunikace lépe a snadněji pochopit vše, co se snaží vzájemně sdělit.<sup>15</sup>

Naopak nevýhodou této formy komunikace představuje její časová náročnost. Některé složitější situace vyžadují komunikaci formou dialogu, forma monologu zde není dostačující. Tento dialog je z důvodu porozumění často nutné i zopakovat. Pokud se jedná např. o situaci nově zaváděných postupů, manažer potřebuje znát názory zaměstnanců na tyto změny.<sup>16</sup>

Další nevýhodou této komunikace je fakt, že příjemce sdělení během rozhovoru často nezachytí všechny potřebné informace. Z tohoto důvodu je vhodné ústní komunikaci podpořit komunikací písemnou, aby bylo sdělení uchováno.<sup>17</sup>

Základ účinné komunikace tváří v tvář tvoří otevřená komunikace, morální hodnoty a odpovědnost. Jedině pomocí této formy komunikace může manažer motivovat ostatní pracovníky k naplnění konkrétní vize a nadchnout je pro společný cíl.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 61.

<sup>16</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, 1998, str. 55.

<sup>17</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 62.

Diskuse mezi manažerem a zaměstnanci nemůže být spontánní záležitostí. Manažer ji musí pečlivě naplánovat a do detailu promyslet. Musí přesně vědět, co chce říct a čeho tím chce dosáhnout. Diskuse není vhodná v každé situaci. Vhodnými situacemi pro diskusi jsou např. vysvětlení pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců a pracovních týmů, informování o organizačních změnách v podniku a objasnění strategických cílů firmy.<sup>19</sup>

Komunikace tváří v tvář sama o sobě není v rámci IK dostačující. Nelze ji použít v každé situaci, která ve firmě nastane. Také se nehodí pro sdělení každého typu informace. Pro zprostředkování velkého množství informací najednou též není sama o sobě příliš vhodná, a to jak z důvodu nezapamatování si všech informací, tak i pro nemožnost jejich uchování a absenci možnosti znovu se k nim vrátit a zpětně je dohledat, jak již bylo uvedeno výše. Z těchto příčin je vhodné ji doplnit o komunikaci pomocí médií.

### **1.2.2 Komunikace pomocí médií**

Tato forma komunikace patří do komunikace neosobní, nedochází při ní tedy k fyzickému setkání komunikujících stran. Její realizace je založena na využívání různých komunikačních prostředků.

Informace mohou být pomocí těchto prostředků předávány v různé podobě. Od tradiční písemné podoby, přes audio, audiovizuální a vizuální, až po podobu elektronickou.

Písemnou podobu komunikace vedení volí v případě, chce-li sdělení věnovat širšímu okruhu příjemců. Vhodná je také pro sepsání dokumentů, které představují firmu či obsahují informace pro zaměstnance týkající se jejich činnosti. Dokumenty jsou díky ní uchovány a zaměstnanci se k nim mohou kdykoli vracet. Tato forma je využívána především k tvorbě oficiálních dokumentů. Dále slouží také k různým zápisům z porad a k dalšímu zaznamenávání uplynulých událostí, které je nutné zachovat pro další použití.

Elektronická podoba komunikace postupem času začíná vytěšňovat na papírech zpracovanou písemnou podobu. Díky tomu se snižuje spotřeba papíru ve firmě a šetří se prostor, který by za jiných okolností sloužil k archivaci písemných dokumentů. Pomocí

---

<sup>18</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, 1998, str. 56.

<sup>19</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 62.

elektronické komunikace mohou být informace snadno a rychle sdíleny především v rámci podnikové sítě intranet.<sup>20</sup>

Audio komunikace může být uskutečňována pomocí firemního rozhlasu, který je podrobněji popsán jako nástroj zajišťující průběžné informace v části 1.3.2.

Audiovizuální a vizuální podobu komunikace lze realizovat prostřednictvím různých firemních video nahrávek sloužících k různým účelům IK. Ty mohou být umístěny buď na firemním intranetu, nebo odvysílány v prostředí firmy prostřednictvím firemní televize. Obrazovky jsou přitom umístěny přímo na pracovišti či v ostatních částech firmy, kde se zaměstnanci nejčastěji vyskytují. Více informací o firemní televizi jako o nástroji zajišťujícím průběžné informace popisuje část 1.3.2.

S vybranými komunikačními formami bezprostředně souvisí konkrétní komunikační nástroje. Jejich volbou lze významně ovlivnit účinnost IK.

### **1.3 Nástroje interní komunikace**

Tato podkapitola je zaměřena na jednotlivé druhy nástrojů vnitrofiremní komunikace a jejich užití v praxi. Každý z nástrojů plní jinou funkci a záleží na požadavcích manažera, čeho chce jejich prostřednictvím docílit.

Jednou z funkcí nástrojů IK je zajištění informačních potřeb. Každý pracovník musí znát konkrétní úkony své práce, za co ve firmě nese zodpovědnost, jaké jsou jeho kompetence, jakou úlohu hraje ve svém oddělení, ale i v celé firmě, firemní kulturu a celkovou firemní strategii.<sup>21</sup>

Dále se tyto komunikační nástroje využívají k povzbuzení zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům, k vytvoření nebo posílení jejich dobrého vztahu k firmě, ale i k jednotlivým nadřízeným, a k zajištění toho, aby firma celkově správně fungovala.

V procesu komunikace se zaměstnanci je manažer klíčovou osobností a je na něm, aby je vhodně řídil a vedl. Zároveň plní funkci samotného zprostředkovatele komunikace mezi

---

<sup>20</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 65

<sup>21</sup> Tamtéž, str. 25.

vrcholovým vedením a zaměstnanci. On určí kdy, co, komu a jakým způsobem bude komunikováno.<sup>22</sup> K tomu mu slouží široký výčet komunikačních prostředků, mezi nimiž volí ten nejvhodnější pro danou situaci a cíl. Rozhoduje se také podle toho, jak velký okruh zaměstnanců chce použitím vybraného nástroje pokrýt.

Nástroje IK je možné rozdělit do několika skupin podle jejich zaměření. Firma má možnost je pro přehlednost roztřídit dle svého uvážení či situací, které si sama určí za stěžejní nebo nejčastěji se objevující během její činnosti. V následujícím textu jsou komunikační nástroje rozděleny do dvou skupin, a to na nástroje používané při přijetí nového pracovníka a nástroje zajišťující průběžné informace.

### **1.3.1 Nástroje používané při přijetí nového pracovníka**

Příchod nového pracovníka do firmy je nejvhodnější situací pro jeho zformování podle představ managementu, tzn. vysvětlení pracovních postupů, nastavení určitých postojů a stanovení jasných pravidel. K tomu je určen souhrn speciálních komunikačních nástrojů, pomocí kterých může vedení toto komplexní obeznámení pracovníka plně zajistit. Je důležité tak učinit včas, a to dříve, než si zaměstnanec v důsledku nedostatku instrukcí a informací shora utvoří vlastní postoj ke své práci a bude se řídit vlastními postupy při plnění úkolů. Jakmile si zaměstnanec určí vlastní pravidla, nemá potřebu na svém chování nic měnit. V tuto chvíli je pro manažera složité mu dodatečně vštípit požadovaný přístup k práci a firmě jako takové.<sup>23</sup>

Neméně důležité je při přijímání nového pracovníka věnovat pozornost i jeho přijetí mezi ostatní spolupracovníky. Ti by o jeho příchodu měli být informováni, aby se jím necítili ohroženi a pomohli mu lépe se adaptovat v novém pracovním prostředí. Při této příležitosti je třeba, aby komunikace měla formální i neformální podobu s možností zpětné vazby. Na základě kvality neformální podoby komunikace si nově příchozí zaměstnanec dokáže utvořit obrázek o úrovni firemní kultury.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 25.

<sup>23</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, 1998, str. 65.

<sup>24</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 93.

Mezi nástroje IK používané při přijetí nového pracovníka patří:

- Brožura představující organizaci,
- Popis pracovního místa,
- Pracovní plán,
- Schéma organizační struktury,
- Normy jednání,
- Komunikační zásady.<sup>25</sup>

### **Brožura představující organizaci**

Rozlišujeme dva druhy firemních brožur, a to pro zákazníky a pro zaměstnance. Tyto dva druhy se od sebe liší tím, že brožura pro zaměstnance obsahuje detailnější informace (telefonní seznam, podrobnou organizační strukturu jednotky, pod kterou spadá aj.) a slouží pracovníkům firmy k praktickému využití, zatímco brožura pro zákazníky představuje to, jak se firma prezentuje navenek.

### **Popis pracovního místa**

Zde má být uveden seznam priorit a povinností konkrétní pracovní pozice.

### **Pracovní plán**

Obsahuje kompletní podrobný seznam pracovních úkolů pracovníka.

### **Schéma organizační struktury**

Používá se v situaci, kdy zaměstnanec toto schéma dosud neobdržel v jiném firemním materiálu. Slouží k tomu, aby si pracovník utvořil ucelený pohled na organizaci společnosti, které je součástí.

### **Normy jednání**

Představují právní řád společnosti. Obsahují seznam zásad, podle kterých společnost postupuje při řešení konkrétních situací (způsob ohodnocení, podmínky pro povýšení, zásady zacházení se služebním vozem, pravidla přestávek na jídlo apod.)

---

<sup>25</sup> JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 2004, str. 86, 87.

## **Komunikační zásady**

Jsou souborem komunikačních zvyklostí firmy. Slouží zaměstnanci jako návod, jak správně komunikovat v určitých situacích. Jsou zde uvedena pravidla telefonního hovoru a jeho struktura, pravidla pro prezentaci produktu, plán průběhu porad, možnosti řešení konfliktů, způsob chválení, ale i pravidla pro vyjádření kritiky.

### **1.3.2 Nástroje zajišťující průběžné informace**

V průběhu běžného chodu firmy se neustále vyskytují situace vyžadující řešení v podobě aplikace vhodného nástroje vnitrofiremní komunikace. Nelze nechat věci pouze volně plynout a ignorovat potřebu IK.

Je nutné, aby vedení prostřednictvím IK průběžně zajišťovalo vzájemné sdílení znalostí a zkušeností, aktivní účast zaměstnanců v celém procesu fungování firmy a navazování zpětných vazeb.<sup>26</sup>

Pro správné fungování podniku je důležité, aby všichni jeho zaměstnanci měli kompletní přehled o celém firemním procesu, tedy veškerých činnostech od výroby produktu, až po jeho dodání zákazníkovi.<sup>27</sup>

Všichni zaměstnanci musí sdílet stejné cíle a vizi podniku. Komunikace spočívá také v aktivní výstavbě vzájemných pozitivních vztahů i vztahu zaměstnanců k firmě. Přitom iniciativa v komunikačním procesu náleží především managementu firmy.

Aplikací vhodných nástrojů IK lze také dosáhnout průběžné motivace zaměstnanců k co nejlepšímu pracovnímu výkonu.<sup>28</sup>

V souhrnu lze tedy říci, že na základě toho, čeho chce vedení přesně dosáhnout, následně volí vhodný komunikační nástroj.

---

<sup>26</sup> HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ, *Strategie firemní komunikace*, 2008, str. 141.

<sup>27</sup> HAMMER, M., *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*, 2002, str. 65.

<sup>28</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 20.

**Mezi nástroje interní komunikace zajišťující průběžné informace patří:**

- Report,
- Firemní memoranda,
- Firemní profil,
- Manuály činností,
- Nástěnky,
- Internet,
- Intranet,
- On-line nástěnky,
- Elektronická pošta,
- Soutěže,
- Schránky na připomínky,
- Schránky na nápady,
- Výroční zprávy,
- Výroční zprávy zaměstnance,
- Týmové porady,
- Firemní mítinky, interní prezentace,
- Interní školení,
- Společné návštěvy u zákazníků,
- Konzultace,
- Dny otevřených dveří,
- Manažerské pochůzky,
- Společenské a sportovní akce,
- Firemní časopis,
- Firemní televize a rozhlas,
- Firemní předměty a dárky,
- Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům,
- Firemní oblečení.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, 2004, str. 88 – 92,  
HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 62 - 70.

Z důvodu rozsáhlosti práce budou dále podrobněji popsány pouze ty nejpoužívanější nástroje IK zajišťující průběžné informace.

## **Report**

Představuje základ pro personální činnost podniku. Jedná se o zprávu sepsanou podřízeným pro nadřízeného. Text reportu je stručný, jasný a srozumitelný. Popisuje náplň pracovního dne. Vytvoření reportu má zaměstnanci zabrat pouze 10 až 15 minut. Pracovník zaznamenává reporty k jednotlivým pracovním dnům do plánovacího diáře. Ten má v ideálním případě elektronickou podobu. Zaměstnanec sepisuje reporty každý den nebo často na konci týdne či na začátku dalšího pracovního týdne jako souhrn uplynulých událostí.

## **Firemní profil**

Je to dokument, zachycující podstatné údaje týkající se firmy. Popisuje, na čem je založena její činnost, obsahuje chronologicky seřazené významné etapy v její existenci, dosažené úspěchy, reference od spokojených zákazníků, vizi a poslání organizace a další důležité informace charakterizující to, čím firma je a kam směřuje. Mohou se zde objevit i články zveřejněné médiu, ve kterých firma figuruje.

Firemní profil má představit firmu pozitivně, tedy tak, aby působila na své okolí pozitivním dojmem. Tento dokument se používá také při zajišťování informačních potřeb nově přijatého pracovníka.

## **Manuály činností**

Jedná se o nástroje IK, které napomáhají zjednodušení celého chodu podniku. Toho lze dosáhnout zaznamenáním pracovních postupů, činností, zodpovědností a kompetencí na jednotlivých pracovních pozicích do těchto manuálů. Manuály činností jsou velice nápomocné při orientaci a adaptaci zaměstnanců. Také nastavují parametry výkonu požadované na konkrétní pozici. Mohou v nich být zaznamenána i pravidla pro psaní reportů, zastupování či jiné potřebné činnosti. Je vhodné obsah manuálů rozšířit o formuláře, které jsou pro jednotlivé úkony obvykle používány.



Díky manuálům je jasně dáno, co má který zaměstnanec v určitou situaci na konkrétní pozici dělat, a pracovníci se tak vyhnou nejistotě při výkonu své práce. Z uvedených skutečností vyplývá, že jednoznačné rozvržení procesů uvnitř firmy má pozitivní vliv na její fungování.

### **Nástěnky**

Nástěnky představují jednoduchý komunikační nástroj. Hodí se k internímu zveřejňování informací, jejichž platnost má delší trvání. Mohou zde být vyvěšeny informace o akcích, přehled plnění plánu na určité období a další aktuality určené očím zaměstnanců. Díky vyvěšení přehledu plnění plánu může vedení pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Na nástěnce mohou viset totožné informace, které se objeví i ve firemním časopise, ale nástěnky umožňují jejich snadnější aktualizaci.

Efektivita tohoto nástroje však nezávisí pouze na obsahu sdělení, ale především na umístění celé nástěnky. Nejvhodnější je místo, kde se zaměstnanci často pohybují a nestane se tak, že by vyvěšené informace přehlédli.

Nevýhodou tohoto komunikačního prostředku je obnovování informací, které vyžaduje realizaci určitých fyzických úkonů s ním spojených. Také není možné dosažení okamžité informovanosti pracovníků o aktualitách. Informace se dozvědí vždy až s určitým časovým odstupem.

Stále se však tento prostředek jeví jako velice prospěšný a především nenákladný.

### **Intranet**

Je to elektronická síť vytvořená pomocí stejné technologie jako internet s tím rozdílem, že nemá takový rozsah a slouží pouze pro účely firmy, do jejíhož majetku spadá. Intranet je chráněná síť, ke které se nemohou připojit uživatelé z vnějšího okolí, povoluje přístup pouze zaměstnancům firmy, případně dalším osobám s oprávněním k přístupu. Slouží ke sdílení dat a informací.

Umožňuje prohlížení interních webových stránek, dorozumívání se v rámci firmy pomocí on-line komunikátorů a zasílání elektronické pošty. Šíření informací a dat je přitom možné

uskutečnit v reálném čase, což představuje značnou výhodu tohoto komunikačního nástroje.

Pracovníci firmy zde mohou najít veškeré informace potřebné k vykonávání jejich práce. K intranetu lze připojit i další firemní pobočky či kanceláře, aby se také mohly zúčastnit procesu sdílení informací. Stejně tak může být umožněno připojení i mobilním pracovníkům organizace, kteří potřebují přístup k informacím ještě více z toho důvodu, že se fyzicky nenacházejí na pracovišti a nemají tedy příliš mnoho možností, jak jinak informace získat.

Intranet je natolik komplexní, že je možné ho považovat za nejdůležitější komunikační nástroj pro účely IK.

Předpokladem pro práci zaměstnanců s intranetem je v první řadě to, že mají volný přístup k počítačům. Pro firmu není na škodu, že počítače budou sloužit také jako prostředek komunikace a ne pouze jako pracovní pomůcka. Podnik má takto možnost dosáhnout rychlejší návratnosti investice vynaložené na nákup počítačů.

### **On-line nástěnky**

Tento nástroj je realizován v rámci interní elektronické sítě intranet. Vedení sem umístí všechny nezbytné informace o dění ve firmě, které jsou určeny zaměstnancům. Přitom lze díky intranetu zajistit zpětnou vazbu v reálném čase. Svě místo zde mají i různé ankety a diskusní fóra pro zaměstnance.

### **Elektronická pošta**

Pro tento způsob komunikace platí několik praktických rad. Píše-li manažer e-mail, ve kterém poprvé zmiňuje nějaký problém, je důležité, aby podle tohoto problému co nejlíže pojmenoval předmět e-mailu a ten pak ponechal po celou dobu komunikace týkající se stejné záležitosti. Zajistí to lepší přehlednost a ulehčení při pozdějším hledání jednotlivých zpráv v e-mailové schránce.

Při reagování na větší množství dotazů obsažených v jednom e-mailu, je vhodné psát odpovědi přímo do přijatého textu pod jednotlivé otázky, ke kterým odpovědi patří. To opět zajistí lepší přehlednost.

Řešení pracovních záležitostí má být realizováno přes služební e-mailové adresy, nikoli soukromé.

Při určování priority zprávy musí manažer zvážit, zda je daná záležitost natolik neodkladná, že musí příjemce e-mailu zanechat veškeré činnosti a ihned situaci začít řešit. Pokud ano, zvolí nejvyšší prioritu zprávy. Ve všech ostatních případech postačí normální priorita.

E-mailová pošta umožňuje zasílat zprávy jednotlivým osobám zvlášť, ale i hromadné zprávy skupinám lidí, přičemž není vhodné zasílat všechno všem.

### **Soutěže**

Soutěže mohou firmě velmi prospět. Dovedou motivovat zaměstnance k větší aktivitě, především pokud se soutěží o dosažení co nejvyšších prodejů, ať už mezi sebou bojují jednotlivci či celé týmy.

Velice přínosné jsou také soutěže o nejlepší nápad. Motivují pracovníky, aby se zamysleli nad tím, co by se dalo ve firmě zdokonalit. Člověk, který nějakou práci dělá každý den a má s ní bohaté osobní zkušenosti, spíše může navrhnout případná zjednodušení nebo vylepšení, než někteří vysoce postavení manažeři zavření v kanceláři. Nové nápady se ale nemusejí nutně týkat přímo práce, kterou sám zaměstnanec vykonává. Pracovníci mohou navrhnout jakékoli vylepšení týkající se firmy.

### **Schránky na připomínky**

Mohou být umístěny poblíž nástěnek na dobře dostupném místě pro všechny pracovníky. Zaměstnanci mají možnost dovnitř vhadzovat různé dotazy, názory a připomínky. Schránky představují komunikační nástroj zajišťující zpětnou vazbu.

Lidé zde mohou vyjádřit svůj názor i anonymně, pokud ale bude schránka umístěna všem na očích, může její funkce postrádat smysl a zaměstnanci se mohou začít bát, že budou při vhadzování lístku spatřeni, a přestanou tento prostředek komunikace využívat. Nebo budou mít při nejmenším strach řešit tímto způsobem nějaká citlivější témata.

## **Schránky na nápady**

Schránky na nápady jsou velice cenným komunikačním nástrojem a to hned z několika důvodů. Jednak proto, že zaměstnanci mohou přijít s novým nápadem na zlepšení či zjednodušení stávajících procesů ve firmě, ale také díky možnosti lépe si utřídit myšlenky, co bude jejich sdělení obsahovat. Mohou své názory sepsat v klidu domova, kde je pro ně snazší zvolit vhodná slova pro popsání problému, než jaká by jim přišla na mysl při osobním rozhovoru. Zároveň je také pravděpodobnější, že nezapomenou nic z toho, co se chystají nadřízenému sdělit.

Další velkou výhodou tohoto komunikačního prostředku je fakt, že manažeři mají možnost si sami zvolit vhodnou dobu pro přečtení názorů zaměstnanců, a tato aktivita tedy nijak nenarušuje jejich pracovní program tak, jak by tomu bylo v případě, kdyby pracovník náhodně zaklepal na jejich dveře.

Spokojenost je tedy na obou stranách. Zaměstnanec se vyhne nervozitě z osobního rozhovoru s nadřízeným a vedoucí pracovník není obtěžován během výkonu své práce. Použitím tohoto nástroje tak lze úspěšně předejít zhoršení vzájemných vztahů.

## **Výroční zprávy**

Tyto dokumenty představují kompletní přehled nejdůležitějších informací o společnosti za určité období, zpravidla jeden rok. Zprávy jsou vypracovávány pravidelně vždy na konci tohoto uvedeného období. Pomocí nich se firmy prezentují před vnitřní i vnější veřejností. Jsou zde zaznamenány dosažené výsledky, srovnání těchto výsledků s minulými lety, plány a jejich plnění, budoucí plány a cíle, ukazatele prosperity, konkrétní úspěchy a další důležité informace vypovídající o činnosti firmy. Všechny údaje ve výroční zprávě musí být pravdivé, nezkrácené a musí odpovídat skutečnosti. Zároveň by ale měla zpráva působit pozitivně. Toho lze dosáhnout vyzdvižením firemních úspěchů.

## **Týmové porady**

Týmové porady slouží k vedení pracovního týmu a k řízení jeho výkonu. To, že manažeři na operativních poradách týmu pravidelně opakují důležité informace, pomáhá objasnit zaměstnancům, proč jsou konkrétní činnosti důležité, jakou roli hrají v celkové firemní strategii, jaké jsou souvislosti mezi jednotlivými činnostmi a dokážou je přesvědčit

o smyslu jejich práce. Osobní komunikaci na poradách je vhodné doplnit o příslušnou dokumentaci k probírané problematice pro snadnější orientaci a lepší pochopení daného problému.

Každá porada vyžaduje řádnou přípravu ze strany vedení a probíhá podle předem připravené struktury. Na tom závisí, zda bude efektivní. Stejně tak se od ostatních účastníků porady vyžaduje znalost průběhu programu, ale i zápisu z poslední uplynulé porady, kde jsou zadány úkoly i odpovědnost. Během porady potom proběhne kontrola, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků při plnění úkolů, a zadání nových úkolů. Zároveň porada slouží ke zlepšení spolupráce v rámci týmu.

Je moderována jednou osobou z řad vedení, která řídí její průběh, určí začátek a konec, dohlíží na to, aby se diskuse ubírala správným směrem, dává slovo jednotlivým účastníkům, zamezuje případným konfliktům a nevhodným projevům, ale hlavně pomáhá dospět ke kompromisu a efektivnímu řešení problému. Při tom všem má také za úkol navodit pozitivní atmosféru přispívající k otevřené diskusi. Úspěšnost porady je především ovlivněna komunikačními dovednostmi a schopnostmi manažera, který má na starosti vedení porady. Efektivní porada také vyžaduje spravedlnost a vzájemný respekt všech zúčastněných. Některé záležitosti osobního rázu se pro řešení na poradách nehodí a na manažerovi je, aby posoudil, které to jsou. Tyto situace je vhodné řešit osobním rozhovorem.

Týmovou poradu je možné naplánovat např. na pondělí ráno, kde bude probrán plán činností tohoto týdne nebo může být pořádána za účelem shrnutí uplynulého týdne a zhodnocení dosažených výsledků na konci týdne, a bude se tedy konat v pátek odpoledne. Pokud si je manažer vědom toho, že jsou vztahy v rámci týmu napjaté a často zde dochází ke konfliktům, je vhodnější porady pořádat na konci týdne. V pátek odpoledne nikdo nebude mít zájem na tom, aby byla porada protahována nekonečnými a zbytečnými konfrontacemi, k nimž by zaručeně došlo na pondělní poradě, kam by se všichni dostavili plni energie po víkendovém odpočinku. Je tedy na vedení, kdy poradu zorganizuje, aby co nejlépe plnila požadovanou funkci.

## **Firemní mítinky, interní prezentace**

Jedná se o shromáždění všech zaměstnanců firmy. Pokud není možné, aby se zúčastnili všichni, zúčastní se pouze zástupci každého z pracovních týmů.

Programem této firemní události je představení nejbližších budoucích firemních plánů a strategií, odměňování nejvýkonnějších zaměstnanců, informace o dosavadních výsledcích firmy a o připravovaných organizačních změnách. Během programu mítinku musí být účastníkům dána možnost mezi sebou otevřeně diskutovat.

Práce interních PR je v každém roce zahájena mítinkem na počátku roku a uzavřena mítinkem na jeho konci. Méně rozsáhlá shromáždění se mohou konat i častěji, např. jednou za čtvrt roku nebo za měsíc. Zde je prostor věnován představení nových pracovníků, ohlášení operativních změn nebo také poděkování zaměstnancům, kteří ve firmě končí.

Z mítinků, které se konají začátkem a koncem roku, se může stát firemní tradice.

## **Interní školení**

Slouží k předávání vědomostí a know-how zaměstnancům organizace. V zájmu firmy je veškerá podpora interních školících programů. Mají totiž pozitivní vliv na zaměstnance a jejich pochopení zadaných pracovních úkolů a ztotožnění se s podnikovými cíli pomocí podrobného projednávání firemních strategií. Je důležité, aby poskytovaly prostor určený k dotazům a diskusím, které pomáhají odstranit případné pochybnosti či nedorozumění.

Školení probíhají při různých příležitostech, např. školení nového pracovníka, školení při příležitosti utváření týmu, produktová školení apod.

Manažeři, kteří organizují školící programy, mají možnost při této příležitosti zlepšit své komunikační schopnosti a dovednosti.

## **Manažerské pochůzky**

Hlavním cílem vedení je vzbudit v zaměstnancích aktivitu ke komunikaci, protože odvaha a odhodlání zaměstnanců řešit různé pracovní problémy s nadřízenými není taková, jak by si manažeři přáli. Podřízení mají strach z přímé názorové konfrontace s nadřízeným, proto

si své skutečné postoje a názory nechávají pro sebe. Manažerské pochůzky po pracovišti slouží ke znovuobnovení této nefungující zpětné vazby, přičemž jejich úspěšnost je závislá především na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera.

Při pochůzce poskytuje nadřazený zaměstnancům prvotní podnět k diskusi. Úspěšnost manažerských pochůzek závisí na jejich pravidelném opakování, ochotě manažerů naslouchat zaměstnancům, schopnosti povzbudit je a hlavně na celkové pozitivní atmosféře pochůzek.

Je nutné, aby byl manažer opatrný při svých reakcích na nesouhlas či nespokojenost zaměstnanců. Pokud se unáhlí nebo bude reagovat nepřiměřeně, může jeho manažerská pochůzka způsobit více škody než užitku. Trvá pak velmi dlouho narušené vztahy urovnat.

Na manažerské pochůzky navazuje vypracování monitoringu, tedy zpětné vazby. Ten nemá být zpracován bezprostředně po pochůzce, ale s časovým odstupem, kdy je možné načerpané informace v klidu vyhodnotit.

Dalším cílem pochůzek je také vyjádření zájmu vedení o podřízené. Je důležité, aby se ředitel společnosti, ale i ostatní členové top managementu prošli po pracovišti, promluvili se zaměstnanci, a dali tím najevo, že je zajímají lidé, kteří zde pracují. Pokud však IK nefunguje správně, nepřinese pochůzka dobré výsledky, protože si zaměstnanci budou připadat kontrolováni a mohou se obávat i ztráty zaměstnání. Přesto může mít pochůzka svůj smysl, upozorní na chyby a nedostatky v interní komunikaci a především na nutnost změny.

### **Společenské a sportovní akce**

Jedná se o firemní akce konané při různých příležitostech (výročí vzniku firmy, konec kalendářního roku, konec nebo začátek významné etapy v existenci firmy). Neformální atmosféra může přispět ke zlepšení vztahů mezi spolupracovníky. Často je tomu tak při různých sportovních kláních a hrách, které utužují spolupráci v rámci týmu. Během těchto akcí může proběhnout i interní prezentace. Jsou zde také dobré podmínky pro neformální diskuse o případných nejasnostech týkajících se pracovních a firemních záležitostí.

Některé akce umožňují zaměstnancům přivést svou rodinu, a přiblížit jim tak firmu, ve které pracují. Firma má zájem na tom, aby k ní měli i rodinní příslušníci zaměstnanců kladný vztah.

### **Firemní časopis**

Firemní časopis může mít různé cílové segmenty. Vedení si musí nejprve ujasnit, komu bude časopis určen. Může být věnován zaměstnancům, zákazníkům, oběma předešlým kategoriím dohromady či trhu jako takovému. Pro interní komunikační účely však firma zvolí časopis pro zaměstnance.

Cílem toho typu časopisu je zvýšení informovanosti a loajality zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi nimi a vedením a v neposlední řadě také zvýšení efektivnosti jejich práce.

Obsahem jsou potom všeobecné i aktuální informace o firmě, záměry a strategie vedení, důvody, proč zde pracovat, informace o firemních akcích a horké novinky. Svě místo zde mohou mít i klepy nebo vtipy z pracovního prostředí, které podpoří pozitivní ladění časopisu. Tato humorná zpestření však nesmí překročit určitou mez, a nabourat tak serióznost společnosti.<sup>30</sup>

Obsah by nikdy neměl sklouznout ke strohému konstatování faktů, protože to by zaměstnance nejen nezaujalo, ale navíc by je to zcela otrávil. Je vhodné zde uvést konkrétní informace o fungování firmy, a vzbudit tak v zaměstnancích pocit sounáležitosti např. tím, že se zde dočtou, kdo z jejich řad stojí za úspěchem jednotlivých projektů. Dále je dobré představit členy jednotlivých pracovních týmů a jejich úlohu, ale i úlohu celého týmu, protože ve velkých firmách nebo ve firmách s více budovami zaměstnanci mnohdy nemají možnost se setkat.

Firemní časopis poskytuje prostor také např. pro zveřejnění výsledků testů firemních produktů nebo pro představení nově přijatých zaměstnanců.

Své místo zde mají i různé příspěvky pracovníků, kde mohou vyslovit svůj názor na záležitosti týkající se firmy. Pod tyto příspěvky má management možnost uvést své odpovědi a reakce na uvedenou problematiku.

---

<sup>30</sup> PAVLÍČKOVÁ, M., *Praktický marketing aneb co vám učebnice zatajily*, 2004, str. 159, 160.



Čtenáře jistě zaujme, když se zde dočtou, co o firmě, ve které pracují, uvedly také ostatní zdroje.

V časopise by neměly chybět články o akcích pořádaných firmou, a to jak o těch minulých, tak i budoucích. Zaměstnanci si rádi přečtou o uplynulých firemních akcích, kterých se sami zúčastnili a na autentičnosti přidají i přidané pořízené fotografie.

Všechny informace uvedené v časopise by měly být především pravdivé.

Úspěšnost časopisu je přímo závislá na tom, kdo jej vydává.

Vzhled interního firemního časopisu má být takový, aby co nejvíce korespondoval se vkusem zaměstnanců. To, jak se s časopisem zaměstnanci ztotožní, závisí hlavně na tom, jak na ně bude jeho podoba působit. Musí přitáhnout jejich pozornost, být pro ně atraktivním. Zároveň je důležité, aby v něm oni sami viděli nějaký význam a přínos. Cílem celého snažení by měla být situace, kdy zaměstnanci netrpělivě vyčkávají, kdy už konečně vyjde další číslo jejich oblíbeného časopisu a zvědavě listují stránkami otevření novým informacím, o které se s nimi chce vedení firmy podělit.

Co se týče firemního loga, mělo by být v časopise aplikováno s citem, nemusí být na každé stránce. Pokud firma používá už delší dobu nějakou vzhledovou strategii, např. je povědomí o ní spojeno s určitou barevnou kombinací, měl by být časopis vytvořen ve stejném duchu. Vedení nesmí zapomínat na to, že v jednoduchosti je síla a představuje nejsnadnější cestu k tomu, aby byl časopis všem srozumitelný.

Srozumitelnost však ve značné míře závisí hlavně na použitém jazyku. Nevyplácí se používat příliš odborných termínů. Je možné, že si management myslí, že tímto způsobem dosáhne větší úrovně prestiže, ale to není v tuto chvíli smyslem jejich snažení. Důležité je, aby čtenáři pochopili obsah článků a jejich čtení nevyžadovalo použití slovníku odborných výrazů. Pak by nejspíš místo čtení tohoto časopisu věnovali raději svůj drahocenný čas jiným aktivitám. Pokud ovšem některé oblasti nelze popsat jinak, než s použitím odborných výrazů a je-li zřejmé, že všichni zaměstnanci vědí, o co se jedná, protože s těmito výrazy dennodenně pracují, je samozřejmě na místě tyto termíny použít.

V situaci, kdy už je firma definitivně rozhodnutá vydávat časopis a ví jaká je cílová skupina a co této skupině chce sdělit, je na řadě rozvrhnout konkrétní rubriky. Dále následuje navržení názvu časopisu a určení nákladu.

Za časopis by měl být zodpovědný konkrétní tým lidí včetně šéfredaktora, který má na starosti schválení článků předtím, než půjdou do tisku a má také hlavní slovo v situacích, kdy se názory členů redakční rady rozcházejí. Tvorba časopisu je šéfredaktorovou jedinou povinností, tudíž má dostatek času a energie věnovat se aktivnímu vyhledávání zajímavých témat a aktualit vhodných ke zveřejnění. Šikovným pomocníkem při dosažení co největší efektivity časopisu je finanční ohodnocení šéfredaktora závislé na obratu firmy. Díky tomu bude dělat svou práci, jak nejlépe dokáže.

Uzávěrky je třeba naplánovat alespoň šest měsíců dopředu, aby mohla být práce redaktorů vhodně časově rozvržena. Jestliže časopis obsahuje pozvání na důležité akce, je nutné, aby jeho vydání proběhlo v dostatečném časovém předstihu.

Každé oddělení společnosti musí brát v úvahu existenci a funkci časopisu. Pokud jeho prostřednictvím potřebují zaměstnancům něco sdělit nebo usoudí, že by bylo zajímavé se o tom zmínit širšímu okruhu spolupracovníků, obrátí se na redakci.

Volba papíru závisí na tom, co bude časopis obsahovat a kde bude probíhat tisk. Pokud chce firma zaujmout po obrazové stránce a tisknout krásné fotografie, použije křídový papír. Pokud na tom až tolik nezáleží a hlavní je dosáhnout co nejnižších nákladů, postačí pouhý novinový. Samotný tisk se může uskutečnit přímo ve firmě nebo při vyšších nárocích v externí tiskárně.

Pro tvorbu grafických návrhů může firma využít služeb grafika. Ten bude na tvorbě spolupracovat buď po celou dobu existence časopisu, nebo pouze při vytváření prvních návrhů, které firma nakopíruje a použije i do dalších čísel. Druhá varianta znamená pro firmu úsporu díky nižším nákladům. Pro dosažení profesionální úrovně firemního časopisu je však samozřejmě vhodnější najmout grafika na tvorbu každého čísla.

Finální podobu jednotlivých čísel vždy schvaluje šéfredaktor. Ten nese zodpovědnost jak za obsah, tak i za konečný vzhled. Jeho povinností je zabránit zveřejnění jakýchkoli nevhodných informací, které by mohly někoho poškodit.<sup>31</sup>

### **Firemní televize a rozhlas**

Tyto komunikační prostředky najdou své široké uplatnění především v prostředí velkých firem. Umožňují poskytnout zaměstnancům aktuality, které se mohou zároveň objevit i ve firemním časopise. Tento způsob komunikace může zaměstnancům připadat více zábavný než jakýkoli jiný, proto jej spíše uvítají.

Reproduktory, obrazovky či monitory je vhodné rozmístit ve výrobní hale, jídelně apod. Vedení bude mít tímto způsobem zajištěno vysoké komunikační pokrytí v rámci firmy. Také se málokdy stane, aby někomu ve firmě případné hlášení v rozhlase uniklo.

Různé firemní videonahrávky mohou být posléze umístěny na intranetu firmy, kde je zaměstnanci snadno najdou.

Tato média jsou vhodná jako prvotní prostředek prezentace firmy nově zaměstnaným pracovníkům a jsou velice nápomocná při jejich orientaci a adaptaci v podniku. Mohou být použita i pro účely vysílání firemních školení, vysvětlení pracovních postupů, uvedení připravované kampaně, popsání firemní strategie nebo shrnutí uplynulých událostí, není to však příliš obvyklé.

### **Firemní předměty a dárky**

Každého zaměstnance jistě potěší, když bude obdarován drobnými předměty s logem firmy, ve které pracuje. Navíc to posílí zaměstnancův pocit sounáležitosti k zaměstnavateli. Přestože tyto dárky slouží především ke zvýšení zájmu zákazníků, mohou dobře posloužit i pro tyto účely.

Rozmanitost firemních předmětů je poměrně velká, záleží na každém podniku, které z nich si ke své prezentaci vybere. Může se jednat o různé propisky a další psací potřeby, sklenice, hrnky, USB flash disky, klíčenky, deštníky, trika, čepice atd. Části oblečení s logem, jako jsou naposledy zmíněná trika nebo čepice, najdou své využití především při

---

<sup>31</sup> PAVLÍČKOVÁ, M., *Praktický marketing aneb co vám učebnice zatajily*, 2004, str. 160 - 162.

různých firemních sportovních akcích. Trika s logem se také velmi hodí ke zviditelnění firmy na akcích pořádaných jinými firmami.

### **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům**

Jestliže firma poskytne svým zaměstnancům její výrobky či služby za zvýhodněnou cenu, mají pracovníci možnost získat vlastní zkušenost s těmito produkty. A pokud je jejich zkušenost s nimi dobrá,lepší se jejich vztah k firmě a navíc budou její produkty a služby dále doporučovat svým přátelům a známým, a firma tak získá další a další spotřebitele svého zboží.

### **Firemní oblečení**

V některých firmách je považováno za nezbytné, aby zaměstnanci nosili předepsané oblečení, a to z mnoha různých důvodů. Existují firmy, kde oblečení pracovníků plní ochrannou funkci, jinde je zase nutné používat konkrétní oděv z hygienických důvodů. Výjimkou není ani případ, kdy podniky následují určitý firemní koncept a používají konkrétní typ oblečení za účelem dosažení jednotného vzhledu. Jednotnost může být vyjádřena určitou kombinací barev nebo přítomností loga firmy přímo na oděvu. Oblečení může také plnit ryze estetickou funkci, aby byla zachována požadovaná úroveň a prestiž společnosti. Na tom si zakládají především firmy poskytující služby. Nemusí jít nutně o totožný oděv pro všechny pracovníky, může být předepsán pouze určitý rámec nebo styl, který jsou pracovníci povinni následovat. Pokud se však jedná o totožné oblečení pro všechny zaměstnance, je vhodné, aby se firma postarala o jeho zhotovení na míru, a to i po finanční stránce. Nebo se v této situaci nabízí možnost přispět zaměstnancům tzv. ročním ošatným. Tímto chováním může firma posílit pozitivní vztahy se svými zaměstnanci.

Obsahem této kapitoly bylo vysvětlení nezbytnosti cíleného řízení IK a jejího včlenění do běžného chodu organizace. Úspěšnost IK přitom závisí především na zvolené komunikační strategii. Ta představuje jakýsi vzorový soubor pravidel pro vnitřní komunikaci v podniku, která mají být následována a dodržována všemi jeho zaměstnanci.

S volbou vhodné komunikační strategie jde ruku v ruce také volba jednotlivých komunikačních forem, které jsou její součástí. Jejich výběr je vždy vázán na povahu dané

situace, která ve firmě nastala. Každá situace vyžaduje jiný přístup a její řešení lze uskutečnit buď pomocí jedné konkrétní formy komunikace, nebo vzájemnou kombinací některých z forem.

Komunikační strategie je realizována pomocí aplikace vybraných nástrojů IK. Každý z těchto nástrojů plní jinou funkci, a tak mezi nimi management volí vždy ten nejvhodnější pro účely, kterých má být v dané situaci dosaženo.

Základním předpokladem pro úspěšné fungování interní komunikace jsou však komunikační schopnosti a dovednosti vedení, bez kterých ani ta nejpromyšlenější komunikační strategie nebude fungovat.

Obsahem následující kapitoly je představení firmy Preciosa, a.s., která je jedním z největších výrobců křišťálu na světě. Je zde popsána historie její existence od vzniku až po současnost, celý sortiment výroby, aktivity firmy, dosažené výsledky, úspěchy na celosvětovém poli působnosti a v neposlední řadě také podrobná analýza stávajících nástrojů IK používaných touto firmou.

## 2 Představení podniku

Druhá kapitola představuje firmu Preciosa, a.s. od jejích prvopočátků až po současnost, popisuje, čím se firma zabývá, jaké je její organizační uspořádání, postavení na trhu a dosažené výsledky. Následující podkapitola obsahuje analýzu stávajících nástrojů IK používaných firmou Preciosa, a.s., jež jsou rozděleny na nástroje komunikace tváří v tvář a nástroje komunikace pomocí médií.

Společnost Preciosa byla založena v roce 1948 v Jablonci nad Nisou, kde má dodnes své hlavní sídlo. Pokračuje v tradici sklářství v severních Čechách, především v regionu Jablonce nad Nisou, Turnova a Kamenického Šenova.<sup>32</sup> Firma má 8 poboček po celém světě, a to v Německu, Rusku, USA, Spojených arabských emirátech, Hong Kongu, Singapuru a na Slovensku, a zaměstnává přibližně 5000 lidí.<sup>33</sup>

Skupina Preciosa je známá díky své výrobě bižuterních kamenů, skleněných perlí, dekorativních svítidel, lustrových ověsů, skleněných figurek, skleněných zátek, dárkových předmětů, křišťálových a bižuterních komponent, ale i hotových bižuterních šperků.<sup>34</sup>

Počátky Preciosy sahají již o sedm století zpět do roku 1376, kdy byla zažehnuta první sklářská pec. Po ní vznikla pec ve Sklenařicích a první sklárna byla založena ve Mšeně nad Nisou v roce 1548. Sklárny se postupně začaly objevovat na stále více místech a stejně tak i mačkárný skla. V roce 1711 turnovští kamenáři bratři Fišerové na našem území zavedli novinku, kterou bylo broušení skleněných kamenů, a tak vznikl český křišťál. Technika broušení a rafinace skla se postupem času neustále zdokonalovala.<sup>35</sup>

Preciosa, a.s. (dále jen Preciosa) je jedním z největších hráčů na celosvětovém poli sklářského průmyslu. Sklo a křišťál si firma vyrábí sama a dále ho upravuje do nejrůznějších podob. Základním kamenem, který Preciosa vyrábí, je malý křišťálový kámen. Ten je v severních Čechách vyráběn již od přelomu 17. století. K broušení křišťálu firma využívá nejnovější technologie a nejmodernější elektronicky řízené stroje. Především

---

<sup>32</sup> PRECIOSA. *Preciosa: Mistři křišťálu*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2005, str. 5.

<sup>33</sup> NOVÝ, P., *Jablonecká bižuterie*, 2008, str. 151.

<sup>34</sup> PRECIOSA. *Profil společnosti*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2010.

<sup>35</sup> PRECIOSA. *Preciosa: Mistři křišťálu*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2005, str. 5.

díky svému preciznímu broušení bižuterních kamenů se Preciosa stala ikonou v oblasti mezinárodního obchodu.<sup>36</sup>

Od konce 70. let 20. století firma využívá materiálu, který lze jen těžko rozeznat od pravého diamantu. Jedná se o stabilizovaný kubický oxid zirkoničitý, který je nazýván kubická zirkonie. Ta postupem času zcela nahradila všechny ostatní napodobeniny diamantů na trhu díky svému širokému spektru možností zpracování, oslnivému třpytu a větší cenové dostupnosti.

Ze státního podniku se firma stala akciovou společností Preciosa, a.s. v roce 1991. V roce 1993 firma založila nadaci Preciosa, jejímž posláním je podpora vzdělávání, vědy a výzkumu, zdravotní péče, sociální a humanitární podpora, podpora ekologie, tělovýchovy a sportu, kultury a umění a další všeobecně prospěšná činnost.

Preciosa klade velký důraz na výzkum a neustálé zdokonalování výrobních technologií, ať už se jedná o tavení skla, jeho tvarování, broušení či další povrchové úpravy. Firma pružně reaguje na trendy ve vývoji sklářského průmyslu, klade důraz na kvalitu nabízených produktů, servis klientům, a tím neustále udržuje svůj post světové špičky v oboru.

Firma vlastní v současné době přibližně třetinový podíl na světovém trhu skleněných strojně broušených bižuterních kamenů a perlí. Čtyřicetiprocentní podíl však ovládá její největší konkurence, firma Swarovski z Rakouska, jejíž zakladatel Daniel Swarovski pocházel z Jiřetína pod Bukovou. Zbývající část trhu patří novým výrobcům bižuterie z Číny a Blízkého východu, kterým se podařilo získat tajemství výroby jablonecké bižuterie a operují na trhu se značnou výhodou levné pracovní síly.<sup>37</sup>

## **2.1 Analýza nástrojů interní komunikace ve firmě<sup>38</sup>**

Tato podkapitola se podrobně věnuje jednotlivým nástrojům IK, které jsou ve firmě Preciosa nejvíce používány, a patří tedy k velmi významným. Jsou zde uvedeny informace

---

<sup>36</sup> PRECIOSA. *Preciosa: Mistři křišťálu*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2005, str. 11.

<sup>37</sup> NOVÝ, P., *Jablonecká bižuterie*, 2008, str. 150 – 151.

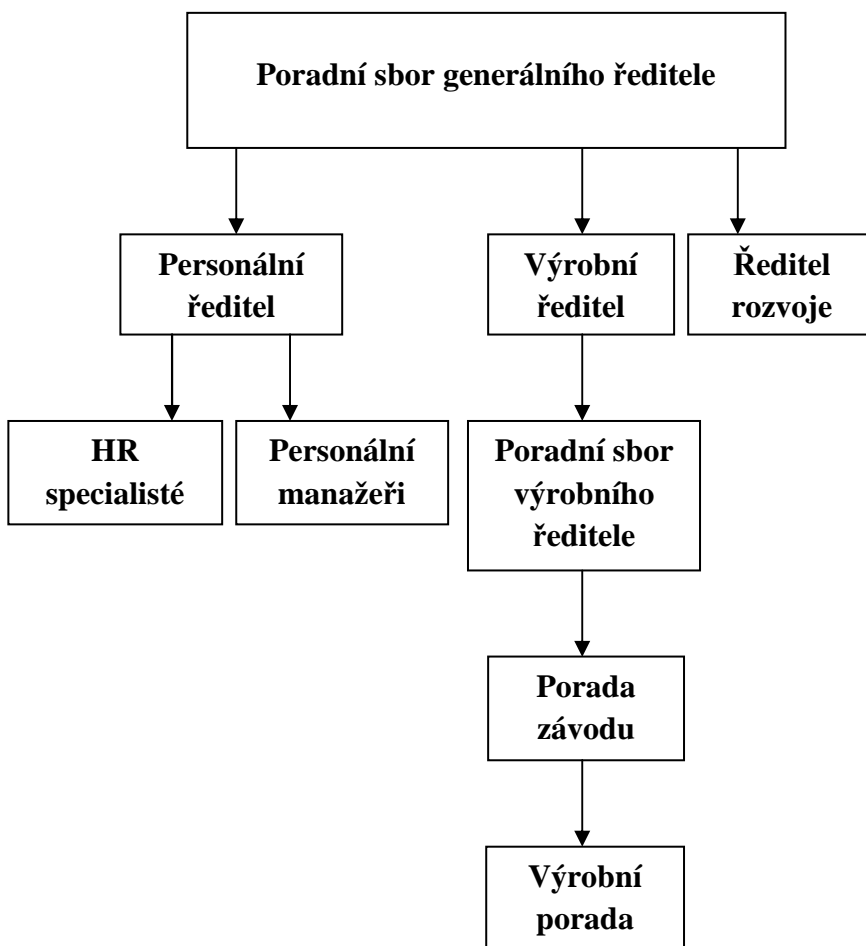
<sup>38</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

o tom, jak nástroje vypadají, jakou plní funkci, případně jaký je jejich průběh, jedná-li se o komunikaci tváří v tvář.

### 2.1.1 Nástroje komunikace tváří v tvář

#### Porady

Hlavní z porad představuje Poradní sbor generálního ředitele. Jedná se o poradou top managementu, která se koná pravidelně jednou za 14 dní. Při těchto poradách dochází k přenosu informací k jednotlivým ředitelům a ti je zprostředkovávají svým podřízeným prostřednictvím jednotlivých dílčích porad, jak vyplývá ze schématu níže.



Obr. 1 – Schéma systému porad společnosti Preciosa, a.s.

Zdroj: Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.



## **Firemní mítinky**

Jednou až dvakrát do roka se konají setkání managementu s účastí cca 200 – 250 lidí. Na tomto setkání s vedením společnosti vedení informuje ostatní zaměstnance firmy o aktuálním dění v podniku, jako je např. vývoj prodejů, hlavní prodávané produkty apod.

Jedná se o interaktivní nástroj, který umožňuje účastníkům předem zasílat své dotazy pomocí elektronické pošty nebo zaslat či osobně předat tištěnou formu dotazu personalistovi. Dotazy lze podat i přímo na místě konání mítinku, a to použitím schránek k tomu určených, přičemž záleží na každém zaměstnanci, zda se představí či zůstane v anonymitě.

## **Životní a pracovní jubilea**

Životní a pracovní jubilea svých zaměstnanců firma Preciosa neopouští bez povšimnutí. Příslušný ředitel spolu s personálním ředitelem vždy osobně pográtulují oslavenci a předají mu dary v podobě drobného křišťálového předmětu a dárkového koše. Životní jubilea se slaví od padesáti let věku zaměstnance a pracovní jubilea nastávají po dvaceti, třiceti nebo čtyřiceti letech působení zaměstnance ve firmě.

## **Setkání v barvě**

Jedná se o velkou slavnostní událost, která se koná každoročně a vždy probíhá ve znamení konkrétní barvy. V roce 2011 tomuto setkání vládl barevný odstín Light Amethyst. Účast na této akci skýtá cca 600 zaměstnanců.

Setkání v barvě má jasně danou strukturu. Celá událost začíná již v odpoledních hodinách. Na začátku každého ročníku se vždy prezentuje jedna firma ze skupiny Preciosa. Poté předseda představenstva, pan Ludvík Karl, pronese slavnostní přípitek a zhodnotí uplynulý rok. Následuje ocenění zaměstnanců zvané „Síň slávy Preciosy“. Každý rok jsou vybrány 3 osobnosti z řad zaměstnanců, které předvedly během své působnosti ve firmě výjimečný nadstandardní pracovní výkon. Vedení společností ze skupiny Preciosa jim při této příležitosti slavnostně pográtuluje a předá hodnotné dary.

Součástí dalšího programu bývají různá taneční vystoupení apod. V rámci této slavnostní události probíhá i společenský raut. Celým večerem provází zúčastněné živá hudba.

Součástí programu je i host večera, kterým bývá nějaký známý umělec. Ve druhé polovině akce se stalo tradicí zvolení barvy, která bude dominovat příštímu setkání zaměstnanců. Ve zbývajících částech večera probíhá např. módní přehlídka či další umělecká vystoupení, po nichž následuje volná zábava za zvuku živé hudby až do zakončení akce.

### **Akce pro děti zaměstnanců**

Pro děti zaměstnanců a jejich rodiče pořádá Preciosa zábavné jednodenní akce jako je např. Mikulášská nebo Dětský den. Mikulášská probíhá ve spolupráci se zábavním centrem Babylon Liberec. Zaměstnanci Preciosy pro děti připravují různé disciplíny a provádějí děti plněním zábavných úkolů. Děti si tak mohou vyzkoušet aktivity, jako je malování na obličej, navlékání korálků vyrobených Preciosou, výroba různých předmětů jako např. záložky s kamínky od Preciosy apod.

Dětský den pořádaný Preciosou se koná tradičně v ZOO Liberec. Preciosa si pronajme celou ZOO na jedno všední odpoledne. Celou akci organizuje personální úsek a na její organizaci se podílí 20 – 30 lidí. Pro děti je vždy připraven pestrý program. Akce začíná tím, že se děti zaregistrují u vchodu, kde získají průkazku, se kterou dále obcházejí stanoviště rozmístěná po celé ZOO. V každém ze stanovišť plní úkoly, jako je např. malování na obličej, poznávací kvíz o zvířatech, lovení rybiček, skákání panáka nebo závodění ve skoku v pytlích. Na konci trasy dostanou všechny děti dárkový balíček plný bonbónů. Loňského Dětského dne se zúčastnilo 400 dětí za doprovodu rodičů. Akce má u zaměstnanců a jejich ratolestí velkou oblibu.

Firma pořádá také vícedenní akce, jimiž jsou putovní tábory a klasické dětské tábory, na kterých působí zaměstnanci Preciosy jako vedoucí oddílů. Děti zaměstnanců mohou navštěvovat také lyžařské kurzy organizované firmou.

### **Setkání důchodců**

Jedná se o setkání o účasti cca 100 lidí, která jsou vždy provázena určitým programem. Této akce se účastní nejen důchodci, ale také současní zaměstnanci. Na tomto setkání nechybějí ani zástupci vedení společnosti a odborů, jichž se účastníci mohou v průběhu akce na cokoli zeptat. Tradiční zahájení setkání představuje krátká prezentace novinek a událostí posledních dní z firemního prostředí. Poté je vždy připraveno nějaké zpestření,

jako např. vystoupení dětí z mateřské školy. V minulosti bylo součástí programu také rozdávání finančních darů všem důchodcům, v současnosti jsou však oceňována pouze životní jubilea, při kterých vedení osobně pográtuluje oslavencům a předá jim dary v podobě dárkového koše a drobného křišťálového předmětu. Po zbytek akce mají hosté volnou zábavu, povídají si s kolegy či bývalými kolegy a proberou spolu, co se děje ve firmě. Na místě je k dispozici drobné občerstvení.

### **Sportovní akce**

Firma pro své zaměstnance pořádá různé sportovní turnaje, např. turnaje ve fotbale, volejbale, tenise, stolním tenise atd., ale organizuje i lyžařské pobyty na horách. Na firemních turnajích mají zaměstnanci možnost za své sportovní výkony získat ceny v podobě dárkových košů.

## **2.1.2 Nástroje komunikace pomocí médií**

### **Firemní portál**

Firemní portál neboli intranet využívá společnost Preciosa jako jeden z nejdůležitějších nástrojů IK. Zaměstnanci zde naleznou všechny potřebné informace.

Jsou zde umístěny informace o jednotlivých zaměstnancích včetně závodu, ve kterém pracují, názvu jejich pozice a kontaktů na ně. Jediné, co na portálu zatím chybí, jsou fotografie zaměstnanců, aby si každý mohl spojit tvář se jménem. Portál umožňuje pracovníkům vidět, zda jsou jejich kolegové právě přítomni na svém pracovišti nebo se nacházejí na služební cestě, dovolené apod.

Informace na hlavní stránce portálu, kterých si zaměstnanci povšimnou nejdříve, představují aktuality vyžadující nejvyšší pozornost. Proto jsou umístěny v horní části hlavní strany portálu a jsou patřičně zvýrazněny, aby došlo k odlišení od dalších méně urgentních informací. V případě, jedná-li se o nějaký problém, je všem zaměstnancům hned jasné, že situace vyžaduje okamžité řešení. Zanechají tedy své dosavadní práce a věnují se aktuálnímu problému. Dále jsou na úvodní stránce uvedeny ostatní aktuality jako např. informace o výběrových řízeních, nabídky rekreací firemním zaměstnancům

nebo informace o výprodejích výrobků Preciosy, kde je zároveň umístěn i odkaz na jejich katalog. Zaměstnanci zde naleznou také informace o zaměstnaneckých výhodách.

Součástí portálu jsou i důležité aplikace, k nimž patří jedna velmi často používaná s názvem Helpdesk, která slouží ke sdělování servisních požadavků a hlášení poruch přes portál. Tyto požadavky nelze uskutečnit jinak než přes Helpdesk, kde zaměstnanec vyplní servisní formulář. Další významnou aplikací na firemním portálu je Centrální řízení dopravy. Žádné firemní cestování nelze realizovat bez jeho nahlášení přes tuto aplikaci. Vše spočívá ve vyplnění a odeslání žádanky. Člověk, který má otázku cestování na starosti, následně vyhodnotí přijaté žádanky a rozhodne, které firemní záležitosti lze sjednotit a vyřídit v rámci jedné cesty.<sup>39</sup>

### **Š.A.T.O.N.**

Na portále se nachází také speciální prostor s názvem „Š.A.T.O.N.“, který představuje nástroj IK fungující jako elektronická schránka na nápady. Název „Š.A.T.O.N.“ vznikl z počátečních písmen slov: šance, akce, tvořivost, odvaha a nápad. Význam tohoto slova představuje skleněnou napodobeninu drahokamu, tedy ladí tematicky s činností firmy. Zaměstnanci do tohoto prostoru na intranetu mohou vkládat své náměty a nápady na inovace. Návrh se nemusí nutně týkat pouze útvaru, ve kterém zaměstnanec pracuje, ale může se týkat i jiných útvarů v Preciose, a.s. Autorem návrhu může být buď jeden člověk, nebo i skupina o velikosti maximálně čtyř lidí s jedním mluvčím v čele. Přijaté nápady vyhodnocuje odborná komise, která rozhoduje o tom, jak moc je dodaný námět přínosný, a na základě tohoto rozhodnutí udělí zaměstnanci určitý počet bodů. Přidělené body se poté objeví na výplatní pásce odesílatele nápadu. Získané body se postupně načítají a při dosažení jejich určitého počtu jsou zaměstnancům přidělovány peněžní poukázky.

### **Outlook**

Jedná se o aplikaci společnosti Microsoft, která slouží v první řadě jako elektronická pošta. Lze zde ale najít několik dalších užitečných funkcí, které společnosti Preciosa značně zjednodušují a usnadňují komunikační úkony.

---

<sup>39</sup> PRECIOSA. *Firemní portál Preciosa* [online]. Jablonec nad Nisou, [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.preciosa.cz/default.aspx>>.

Outlook slouží k elektronické výměně informací a souborů, organizaci schůzek, jednání a mítinků apod. V této aplikaci je možné prohlédnout si rozvrhy všech účastníků komunikace. Tyto rozvrhy obsahují kolonky pro jednotlivé časové úseky, kam pracovníci zapisují své naplánované schůzky, pracovní aktivity a další program. Mohou také připojit informaci, kde se v té době budou nacházet.

Aplikace umožňuje vytvořit pozvánku na schůzku, přičemž její pořadatel si může otevřít okna rozvrhů všech požadovaných účastníků schůzky přehledně vedle sebe a vyhledat volný časový úsek vhodný pro uskutečnění setkání.

### **Firemní rozhlas**

Každá firemní lokalita má svůj rozhlas. Ten slouží pro ohlášení mimořádných událostí, např. pokud se koná očkování zaměstnanců závodu, přes firemní rozhlas lze snadno svolat zaměstnance, aby se dostavili v určitý čas na určité místo. V některých podnikových závodech však tento komunikační nástroj nelze využívat kvůli nadměrnému hluku na pracovišti.

### **Řídící dokumenty**

Tyto dokumenty vedení firmy vypracovává v tištěné i elektronické verzi. Jejich obsahem jsou pravidla a pracovní postupy pro pracovníky na jednotlivých pozicích. Každý řídicí dokument má své číslo, název a odpovědné osoby. Dokumenty mají jednotnou formu, kde je vždy uveden účel dokumentu, pojmy a zkratky, vysvětlení jednotlivých procesů a také je zde popsána vzájemná souvislost s ostatními dokumenty. Součástí řídicích dokumentů jsou i různé přílohy. S těmito dokumenty vždy vedoucí pracovníci seznamují své podřízené, a ti se následně podle nich řídí. Pokud mají zaměstnanci nějaké nejasnosti týkající se obsahu řídicího dokumentu, personalista zodpoví jejich dotazy a vysvětlí části, kterým pracovníci neporozuměli. Všechny řídicí dokumenty se nacházejí v elektronické podobě na firemním portálu Preciosy. Vzhledem k velkému počtu řídicích dokumentů lze jejich hledání ulehčit pomocí filtru vyhledávání. Uživatel zadá oblast, které se dokument týká, a tím se výrazně zúží okruh dokumentů.

## **Nástěnky**

V celé firmě je možné najít několik set nástěnek, které se nacházejí prakticky ve všech částech firmy. Jsou zde vyvěšeny aktuality, inzerce, nabídky práce, informace z porad, související grafy, obrázky a tabulky a další důležité informace, přičemž za každou nástěnku je odpovědná nějaká konkrétní osoba.

Nástěnky personálního úseku jsou jednotné a velké, zatímco nástěnky výrobních úseků nemají jednotnou podobu, nepůsobí upraveným dojmem a neposkytují informace o dané dílně a provozu.<sup>40</sup>

## **Ocenění**

Ocenění získaná společností Preciosa na základě jejích dosažených úspěchů fungují také jako komunikační nástroje. Jejich funkce má především motivační charakter. Motivačně působí především na nově nastupující zaměstnance, kteří hned při příchodu na kteroukoli z firemních vrátnic uvidí tato ocenění pověšená na zdech. Ocenění také posilují pocit sounáležitosti stávajících pracovníků vůči svému zaměstnavateli a vzbuzují v nich pocit hrdosti, že zde mohou pracovat. Zároveň je to i ocenění zaměstnanců samých, protože právě oni se podíleli na těchto významných firemních úspěších.

## **Noviny Preciosy**

Tyto noviny vycházejí čtvrtletně v nákladu 1850 kusů, slouží pouze k interním účelům skupiny Preciosa a ostatní veřejnosti nejsou prodejné. Na jejich obsahu se podílí redakční rada, která se skládá z pěti členů včetně vedoucího redakční rady.

Jak logo, tak i tradiční tmavě modrá barva Preciosy se objevují na titulní a zadní straně. Na obálce je vždy zobrazena fotografie zachycující aktuální období či současné dění související s firmou. Na titulní straně se také čtenář dočte, jaké hlavní články na něho čekají uvnitř časopisu. Na následující stránce se nachází obsah, který je přehledně barevně rozčleněn do čtyř částí podle povahy článků. Zvolené barvy pak přímo příslušejí i ke stránkám, na kterých jsou tyto články umístěny. Napravo od obsahu je umístěn krátký editorial.

---

<sup>40</sup> FÖRSTEROVÁ, H. *Projekt: Vizuelní management a řízení lidských zdrojů*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2011.

Noviny jsou plné akcí a událostí Preciosy, ke kterým jsou připojeny i názory a postřehy některých zúčastněných zaměstnanců zajišťující firmě zpětnou vazbu. Zaměstnanci v nich mohou nalézt i články o akcích, na kterých se Preciosa prezentuje ve světě. Noviny své čtenáře provázejí napříč úspěchy firmy a vzbuzují v nich pocit sounáležitosti. Všechny články jsou vhodně doplněny souvisejícími obrázky a fotografiemi.

Nesmí zde chybět ani informace o veřejně prospěšných aktivitách Nadace Preciosa, jako je např. podpora vzdělávání, vědy a výzkumu, zdravotní péče, sociální a humanitární podpora, podpora ekologie, kultury a umění, tělovýchovy a sportu a další.

Otištěné informace zahrnují i představení nových projektů, novinky v sortimentu firmy nebo představení nových trendů v barvách produktů. Své místo zde mají významné informace o změnách v pracovněprávní legislativě, které se činnosti firmy i zaměstnanců samotných bezprostředně týkají. Dále si mohou čtenáři pomocí novin rozšířit povědomí o tom, co znamenají jednotlivé ekonomické pojmy, které jsou zde podrobně vysvětleny.

Zaměstnanci v novinách naleznou články o uplynulých sportovních aktivitách, akcích pro děti zaměstnanců, setkáních bývalých zaměstnanců apod. Pokud nějaký závod dosáhl kulatého výročí své existence, je to určitě událost, která si zaslouží být v tomto čtvrtletníku otištěna. Rubrika „Lidé“ každý rok zveřejňuje 3 zaměstnance uvedené do Síně slávy Preciosy, ale také životní a pracovní jubilea zaměstnanců, kde tyto zaměstnance představuje ostatním pracovníkům firmy včetně krátkého dotazníku o jejich životě.

V novinách se pravidelně objevují soutěže pro zaměstnance, jako jsou např. soutěže založené na správné odpovědi na otázku, fotografické soutěže, designérské soutěže apod. Rubrika „Vaše zdraví“ informuje např. o očkování zaměstnanců či zdravém životním stylu a aktivitách vhodných k jeho dosažení. Zábavnou část novin představuje např. humorný komiks z firemního prostředí Preciosy, kreslená anekdota, křížovka sudoku nebo tipy na kulturní akce či zajímavé knihy. Na zadní straně jsou uvedeny firmy skupiny Preciosa včetně adres jejich sídel.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> *Noviny Preciosy*. 2012, roč. 22, č. 1. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2012. 4x ročně.

## **Průzkumy spokojenosti**

Ve firemní praxi jsou využívány dva druhy průzkumů spokojenosti, a to celofiremní a průzkumy na jednotlivých závodech. Zkoumají oblasti, jako je spokojenost zaměstnanců, otázky odměňování a finanční i nefinanční motivace, možnosti osobního růstu, úroveň stravování atd. Konají se přibližně jednou za dva roky. Firma shledala rozdílné výsledky dotazníkového šetření v případě dostatečně předem ohlášeného průzkumu podpořeného propracovaným PR a průzkumu bez dostatečné PR podpory. V prvním případě odpovědělo 85 % respondentů, ve druhém případě pouze jedna třetina dotázaných. Výsledky průzkumů jsou prezentovány vedení společnosti i jejím zaměstnancům. Zpětná vazba na vyhodnocené výsledky probíhá v různých případech různě. Některá ne příliš složitá opatření lze zavést okamžitě, zatímco v případě složitějších otázek vyžaduje změna delší časový horizont, jako je tomu např. při řešení otázky motivace.

## **Zaměstnanecké prodeje produktů**

Tyto nabídky firemních produktů zaměstnancům za zvýhodněnou cenu se dělí na celoroční a vánoční zaměstnanecké prodeje. Celoroční prodeje umožňují zaměstnancům kdykoli zakoupit firemní produkty z nabízeného sortimentu bižuterie a dárkového zboží se slevou 30 – 70 %. Na firemním intranetu je k dispozici katalog těchto produktů, kde mohou zaměstnanci pohodlně vybírat a objednávat. Druhou variantou je objednávání přímo na personálním oddělení, kde je k dispozici tištěný katalog a personalisté vyřídí danou objednávku na místě.

Vánoční prodeje se konají vždy na podzim, a to na jednotlivých firemních závodech. Každý závod má pro prodej určen jiný den a čas. V tomto čase jsou na určený závod dovezeny nabízené produkty a zaměstnanci závodu mají možnost si je zakoupit se slevou 70 – 75 %.

## **Firemní oblečení**

Tuto oblast zatím neupravují žádná celofiremní pravidla, Preciosa zajišťuje firemní oděvy pouze po dělníky. Ti fasují pracovní oblečení a trička na jednotlivých závodech. Vzhled oblečení se v jednotlivých provozech liší, např. v brusírně nosí dělníci červená trička a v provozu, kde probíhá třídění, nosí trička zelená.



Obsahem této kapitoly bylo nejprve seznámení se společností Preciosa, její historií, oborem působnosti, sortimentem výroby, organizačním uspořádáním a dosaženými úspěchy. Následně byla provedena analýza nástrojů IK, které tato firma v současnosti využívá, jejich četnost, struktura a účely, které ve firmě plní.

Následující třetí kapitola představí některé mezinárodní a nadnárodní společnosti a jejich pobočky, jejichž nástroje IK budou ve čtvrté kapitole použity k porovnání se stávajícími nástroji IK společnosti Preciosa.

## **3 Analýza nástrojů interní komunikace v mezinárodních a nadnárodních firmách**

Cílem této kapitoly je představení několika mezinárodních a nadnárodních společností, případně jejich poboček, seznámení s jejich historií, oborem působnosti, aktivitami a postavením na trhu a následné utvoření přehledu používaných komunikačních nástrojů těmito firmami. Tento přehled nástrojů IK bude sloužit k porovnání s nástroji IK používanými společností Preciosa ve čtvrté kapitole a následnému doporučení odstranění případných slabých stránek v komunikaci firmy Preciosa, které budou zjištěny během zhodnocení stávajících nástrojů.

Pro účely tohoto srovnání jsem zvolila firmy, které jsou, stejně tak jako firma Preciosa, velkými výrobními podniky. Z toho důvodu je tedy možné je z hlediska nástrojů IK s firmou Preciosa porovnat. K volbě těchto firem přispěla také jejich globálnost, prosperita, mnohaleté zkušenosti s IK a pevně vybudované zázemí těchto velkých společností.

### **3.1 Air Products spol. s.r.o.**

Společnost Air Products and Chemicals Inc. je mezinárodní společnost založená v roce 1940 v Detroitu ve státě Michigan. Tato firma je jedním z vedoucích výrobců technických, speciálních a medicínálních plynů a chemikálií na světě, nyní působí ve 40 zemích světa a zaměstnává přes 18 900 zaměstnanců. Air Products and Chemicals Inc. dodává své produkty významným globálním společnostem, které se zabývají výrobou elektroniky a produktů z oblasti chemického průmyslu a rovněž společností z řady dalších průmyslových odvětví.<sup>42</sup>

Součástí mezinárodní společnosti Air Products and Chemicals Inc. je společnost Air Products spol. s.r.o. (dále jen Air Products). Firma Air Products má své sídlo v Děčíně a česká centrála rovněž řídí obchodní činnosti společnosti Air Products na Slovensku. Tato firma se zabývá výrobou kyslíku, oxidu uhličitého, dusíku, argonu, hélia, vodíku a dalších

---

<sup>42</sup> AIR PRODUCTS. O nás. *Airproducts.cz* [online]. ©1996-2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.airproducts.cz/corporate/obecne/APinc.htm>>.

speciálních plynů, které jsou používány v průmyslu a zdravotnictví.<sup>43</sup> Předmětem následující analýzy jsou nástroje IK celé společnosti Air Products.

Firma Air Products nejvíce využívá standardní komunikační nástroje, jako je elektronická pošta, telefon, mobil, pošta a fax. Vzhledem ke globálnosti firmy jsou ale hodně využívány a stávají se neocenitelnými především nejrůznější prostředky elektronické komunikace, jako jsou net meetingy, office communicator apod. Protože se jedná o americkou společnost, veškerá její IK probíhá v anglickém jazyce. Všichni zaměstnanci firmy tento jazyk ovládají, zaměstnanci na nejnižších úrovních mají alespoň jeho pasivní znalost.

Nově nastupujícím zaměstnancům sděluje firma počáteční informace pomocí firemní brožury, osobního setkání a zaškolení HR specialistou, dále k zaškolení využívá prezentací a tištěných materiálů.

Zahraniční pobočky o přibližně stejné velikosti používají stejné nástroje IK. Pouze u některých menších poboček některé z nástrojů chybí.

### **3.1.1 Nástroje komunikace tváří v tvář<sup>44</sup>**

#### **Meetingy**

Jednou za půl roku firma pořádá velký meeting s velkým počtem zúčastněných zaměstnanců v místě konání. Takový meeting trvá většinou 2 dny a řeší se na něm jak výsledky jednotlivých divizí, tak i konkrétních oddělení. Zároveň poskytuje možnost dozvědět se více o práci lidí v různých odděleních v rámci firmy a je zde prostor pro řešení jednotlivých problémů, se kterými se zaměstnanci běžně střetávají. Setkání bývá využíváno i ke školením a teambuildingovým aktivitám.

#### **Schůzka s nadřízeným**

Firma nepoužívá žádné schránky na nápady a připomínky, proto zaměstnanci přicházejí o možnost sdělit své názory anonymně. Prostor pro tyto účely mají zaměstnanci pouze při

---

<sup>43</sup> AIR PRODUCTS. O nás. *Airproducts.cz* [online]. ©1996-2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.airproducts.cz/corporate/obecne/AP.htm>>.

<sup>44</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

osobním setkání s nadřízeným. To se koná minimálně jednou do roka, kdy každý pracovník svému nadřízenému sdělí, na čem pracuje, jakým způsobem na tom pracuje, jak plní své cíle, zároveň si nastaví své vlastní cíle do budoucna, čemu by se chtěl věnovat více, v čem by se chtěl zlepšit, kam směřuje atd.

### **Společenské akce**

Firma Air Products shledala pořádání těchto akcí na území naší republiky a Slovenska velice náročným z důvodu roztroušenosti svých zaměstnanců po ČR a Slovensku. Současně firma zhodnotila tyto akce jako velice nákladné a v rámci úspory prostředků se rozhodla od nich upustit. Jedinou akcí, která je ve firmě pravidelně pořádána a má u zaměstnanců velkou oblibu, je vánoční večírek pro zaměstnance. Další výjimkou jsou mimořádně významné události, při jejichž příležitosti se také konají celofiremní akce. Ku příkladu v loňském roce se konala společenská akce k příležitosti oslavy výročí 20 let firmy Air Products v ČR, které se zúčastnili všichni zaměstnanci pracující pro firmu v ČR. Akce tohoto typu bývají rozděleny na společenskou část a teambuildingové aktivity.

### **3.1.2 Nástroje komunikace pomocí médií<sup>45</sup>**

#### **Intranet**

Intranet představuje nejrozsáhlejší a zároveň nejkomplexnější nástroj interní komunikace ve firmě Air Products. Některé další komunikační nástroje jsou dokonce používány v rámci intranetu. Jedním z nich jsou korporátní noviny Corp News, které vycházejí v elektronické podobě na intranetu a zároveň je upozornění o jejich novém čísle zasíláno všem zaměstnancům na e-mail.

Intranet umožňuje vyhledávání zaměstnanců podle jména. Po zadání hledaného jména se zobrazí profil zaměstnance včetně jeho fotografie, údajů o tom, v jaké pobočce pracuje nebo na jakém pracovišti se právě nachází a zda je právě on-line. Jsou zde uvedeny také veškeré kontakty na tohoto zaměstnance, informace o jeho pozici v rámci organizační struktury, kdo je jeho nadřízeným, kdo jsou kolegové apod. Každý zaměstnanec má možnost přidávat si do svého profilu různé dokumenty. Kromě lidí lze na intranetu

---

<sup>45</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

vyhledávat i informace o jednotlivých kancelářích, divizích či jakékoli další informace o firmě, které jsou neustále aktualizovány.

Na intranetu má své místo také IT podpora, kam se mohou zaměstnanci obrátit v případě žádosti o změnu hesla do intranetu či jakéhokoli dalšího problému týkajícího se informační techniky.

Firma má vlastní psychologickou linku pro své zaměstnance, kam mohou zavolat v případě, že by se ocitli v problémové situaci. Číslo této linky se nachází opět na stránkách intranetu nebo na nástěnkách na jednotlivých pobočkách.

Další z položek na intranetu je kariérní centrum, kam se zaměstnanci mají možnost zaregistrovat, vložit svůj životopis a ucházet se o volné pozice, které jsou právě nabízeny. Zároveň zde každý najde své možnosti postupu po kariérním žebříčku firmy. Zaměstnanci se mohou na intranetu dozvědět aktuální hodnotu zaměstnaneckých akcií.

Své místo zde mají i brožury o firemních produktech, formuláře, stanovené standardy, např. standardy týkající se cestování po Evropě, personální pravidla atd. Firma má vlastní univerzitu a intranet obsahuje odkaz na ni. Na intranetu je uvedena také základní vize firmy, jaké jsou možnosti zlepšení v rámci celé firmy apod.

V rámci intranetu má zaměstnanec možnost vytvořit si vlastní stránku a povolit do ní přístup různým lidem. Tato stránka umožňuje vkládání dokumentů, reportů a dalších souborů, aby např. nadřízení nebo spolupracovníci mohli čerpat pravidelné aktuální informace o aktivitách tohoto zaměstnance a nemuseli ho vyrušovat při jeho práci.

Firma má svůj specifický systém předcházení nehodám. V rámci intranetu mají zaměstnanci povinnost hlásit veškeré skutečnosti, které by mohly zapříčinit nehodu a ohrozit tak bezpečnost na pracovišti. Jedná se o jakási preventivní opatření a varování ostatních zaměstnanců před případným nebezpečím. Stejně tak je povinností zaměstnanců bezprostředně zde hlásit již vzniklé nehody na pracovišti.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> AIR PRODUCTS. *Intranet Air Products* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://aponline.apci.com/Europe/default.aspx>>.

## **Elektronická pošta**

Elektronická komunikace je ve firmě Air Products jedním z nejvíce používaných komunikačních nástrojů. Tento způsob komunikace je výhodný díky své rychlosti, nepředstavuje pro zaměstnance takové zdržení od práce jako telefonáty a záznam komunikace lze na rozdíl od běžných telefonních hovorů uchovat pro pozdější potřebu. Nevýhodou je fakt, že všichni zaměstnanci firmy mají omezenou e-mailovou schránku a všechny zprávy v ní se po měsíci automaticky mažou, pokud si je pracovník sám nepřesune do osobních složek. Další nevýhodou je skutečnost, že rychlost a jednoduchost psaní e-mailů způsobuje jejich nadužívání. To má za následek snížení efektivity tohoto nástroje, jelikož vyřízení velkého množství zpráv zabírá značné množství času, které potom zaměstnanci nemohou využít pro jejich pracovní agendu.

## **Office Communicator**

Funguje na podobném principu jako program Skype. Zaměstnanci mají možnost sledovat, kteří uživatelé jsou on-line, kteří nejsou právě k zastížení v kanceláři, mají možnost dávat uživatele do různých skupin a mohou prostřednictvím komunikátoru uskutečňovat konferenční videohovory, tedy net meetingy. Net meetingy probíhají buď v rámci ČR, nebo jednou do měsíce s evropskými kolegy, kde se řeší, na čem kdo právě pracuje a co má v současnosti rozjednané. Tento program podporuje také speciální funkci sdílení obrazovek, díky které může např. zaměstnanec při komunikaci s nadřízeným nebo kolegy nabídnout k nahlédnutí obrazovku svého počítače a ukázat tak spolupracovníkům svou práci tímto způsobem. Spolupracovníci vidí přímo i to, jaký úkon právě zaměstnanec na počítači dělá, kterou složku právě otevírá apod. V podstatě to plně nahradí situaci, kdy by se kdokoli díval podřízenému přes rameno na monitor jeho počítače, přitom se však každý z nich může v té době nacházet v jiném státě.

## **Školení**

Pravidelné přeškolení na nejrůznější věci, školení o ergonomii na pracovišti, školení bezpečnosti, školení o nových produktech atd. většinou probíhají online přes intranet prostřednictvím portálu SAP nebo net meetingu. Organizátor školení vždy musí zvážit, jak moc je nezbytné svolání všech účastníků a jejich fyzická přítomnost na místě školení, zda nestačí toto školení uskutečnit formou net meetingu.

Výhodou on-line školení je rychlost a nenákladnost, a proto je lze provádět častěji, než kdyby neprobíhala přes internet.

Nevýhodou on-line školení je fakt, že hodnota informace i zpětná vazba není tak kvalitní jako při osobní komunikaci, kde může školitel okamžitě zpozorovat reakce účastníků a zodpovědět jejich dotazy, případně vyvrátit pochybnosti a zabránit obavám. Většinou je však on-line komunikace pro své účely dostačující.

### **Nástěnky**

Ve firmě se nacházejí různé druhy nástěnek, mezi něž patří např. HR nástěnka, kde jsou vyvěšeny informace o nových zaměstnancích, jejich přivítání, informace o nabízených pozicích, které chce firma prvotně zpřístupnit svým stávajícím zaměstnancům, dále také aktuality a další důležité zprávy.

Nástěnka o bezpečnosti práce obsahuje striktní pravidla bezpečnosti ve firmě s pokyny, jak se zachovat v různých situacích ohrožujících bezpečnost.

### **CorpNews**

Firma má své korporátní noviny s názvem CorpNews, které vycházejí pouze v elektronické podobě. Jedním z důležitých prvků společnosti Air Products je ekologické myšlení, proto jsou tištěny pouze nezbytné dokumenty. Noviny vycházejí denně na firemním intranetu a zároveň jsou posílány všem zaměstnancům na pracovní e-mail, kde jsou zaměstnanci po rozkliknutí titulků přesměrováni na intranet, a tam jsou k dispozici kompletní články. Každý zaměstnanec do těchto novin může napsat, kdykoli se chce podělit s ostatními o nějaké důležité informace. Noviny obsahují mimo jiné informace o net meetingách, na kterých jsou oznamovány významné globální informace, ať už se jedná o výsledky společnosti či jiné informace globálního charakteru. Všechna čísla CorpNews jsou archivovaná a dají se snadno zpětně dohledat. Noviny jsou přehledné a ty nejdůležitější informace a zprávy v nich přetrvávají i několik dní.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> AIR PRODUCTS. *Intranet Air Products* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://aponline.apci.com/Europe/default.aspx>>.

### **Soutěže pro zaměstnance**

Firma nepravdělně pořádá soutěže pro zaměstnance, ať už na základě splnění úkolu nebo zodpovězení otázek, které zadá např. personální oddělení. Výhrou bývají atraktivní hodnotné ceny.

### **Firemní oblečení**

Firma nemá určeno jednotné celofiremní oblečení. Pouze zaměstnanci na nižších pozicích, kteří se přímo podílejí na výrobě plynů, používají z bezpečnostních důvodů předepsané pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Zaměstnanci pracující v kancelářích mají daný určitý rámec vhodného oblečení do práce z důvodu zachování serióznosti firmy.

### **Produkty pro zaměstnance za zvýhodněnou cenu**

Společnost Air Products jednou za čas pořádá speciální akce pro zaměstnance. V minulosti měli zaměstnanci např. možnost získat za zvýhodněnou cenu hélium do balónků na rodinné oslavy. V současné době je však na trhu velký nedostatek hélia, proto tato akce již není aktuální.

## **3.2 Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., závod Libáň**

Nadnárodní společnost Magna International Inc. je třetím největším světovým dodavatelem komponentů pro automobilový průmysl. Jejím zakladatelem je rakouský rodák Frank Stronach, který v roce 1954 emigroval do Kanady a tam založil v roce 1957 firmu s názvem Multimatic Investments Limited, která vyráběla komponenty pro automobilový průmysl. V roce 1969 se tato společnost spojila s firmou Magna Electronics Corporation Limited a vznikla společnost Magna International Inc. Celkově Magna zaměstnává více než 102 000 lidí ve 26 zemích.<sup>48</sup>

Magna International Inc. se skládá z dalších divizí lišících se jejich výrobním portfoliem. Všechny divize Magny jsou dohromady schopny vyrobit téměř celý automobil. Součástí nadnárodní společnosti Magna International Inc. je od roku 2009 firma

---

<sup>48</sup> MAGNA. Our Founder. *Magna.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.magna.com/about-magna/our-founder>>.



Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o. V České republice se nacházejí závody Magna Exteriors & Interiors ve třech městech, a to v Liberci, Libáni a Nymburku. Předmětem analýzy nástrojů interní komunikace v této práci je však pouze závod Libáň.

Závod Libáň se zabývá vývojem a výrobou plastových exteriérových a interiérových dílů pro automobilový průmysl, především se jedná o dveřní výplně pro automobily, dále také schránky u spolujezdce, obložení zavazadlového prostoru, horní díly přístrojových desek, umělou kůži a loketní opěry.<sup>49</sup> Interní komunikaci si závod Libáň z části řídí sám, některá pravidla však přejímá od firmy Magna International Inc. Shodují se např. nástěnky a informační tabule, které mají jednotný vzhled v celé firmě Magna.

### **3.2.1 Nástroje komunikace tváří v tvář<sup>50</sup>**

#### **Setkání ředitele závodu se zaměstnanci**

Toto setkání je v závodu Libáň uskutečňováno jednou do měsíce. Ředitel na něm pomocí prezentace seznamuje zaměstnance s novými projekty, hospodářskými výsledky firmy, provede zhodnocení dosažených výsledků a probere se zaměstnanci, co se zdařilo a co je naopak potřeba zlepšit. Každý závod si tato setkání pořádá sám, proto se některé organizační prvky u jednotlivých závodů liší. V Liberci se setkání ředitele závodu se zaměstnanci koná čtvrtletně a pro každou směnu zvlášť, zatímco v Libáni se koná každý měsíc a pro ranní a odpolední směnu zvlášť, noční směně jsou stejné informace sdělovány prostřednictvím prezentace na LCD obrazovkách ve společných prostorách.

#### **System porad**

Ve společnosti existuje systém porad, který upravuje pravidla jejich průběhu, určuje například, kdo vede porady, jakou podobu má zápis z porady atd. Jednotlivé úseky si porady pořádají samy, ve firmě se tedy konají porady výrobního úseku, úseku logistiky, kvality, techniky a HR, ale firma uskutečňuje i meziútvarové porady. Jelikož je výrobní úsek největším úsekem, pro účely schůzek je ještě dále rozdělen na jednotlivé týmy.

---

<sup>49</sup> Interní příručka pracovníka společnosti Magna, 2012.

<sup>50</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

## **System hodnocení**

Hodnocení zaměstnance vedoucím se koná jednou do roka během půlhodinové až hodinové schůzky. Vedoucí zhodnotí dosavadní práci zaměstnance, sdělí mu, zda je s ním spokojen či nikoliv, a poskytne mu tím zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon. Stejně tak poskytne zpětnou vazbu i zaměstnanec vedoucímu prostřednictvím svých postřehů a připomínek.

## **Školící centrum**

Jedná se o systém zaškolování nově nastupujících pracovníků. Školení touto formou trvá 2 dny. Účelem školení je seznámení pracovníka s historií a kulturou společnosti, pravidly bezpečnosti práce, požární ochranou, zásadami chování organizace k životnímu prostředí, způsobem nakládání s odpady, systémem řízení jakosti, pravidly strojní údržby, pravidly docházky a stravování, nepřipustným chováním vedoucím k disciplinárnímu řízení, mzdovým systémem, kolektivní smlouvou, termíny často používanými při práci ve firmě Magna atd.

## **Setkání s odbory**

Vedoucí personálního oddělení závodu, ředitel oddělení nebo ředitel závodu se jednou měsíčně setkává s výborem odborů. Odboráři vnášejí do diskuse náměty od zaměstnanců. Ve firmě probíhá klidná otevřená komunikace mezi odbory a vedením, nedochází zde k žádným vyhraněným diskusím.

## **Akce „THP do výroby“**

Jednou za půl roku se koná ve firmě speciální akce, kdy všichni technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP) odpracují jednu osmihodinovou pracovní směnu ve výrobě. Akce probíhá ve čtvrtek a v pátek a pro každý z těchto dnů platí, že do výroby mohou být umístěny maximálně dva THP. Před akcí zaměstnanci vyplňují anketní lístky se žádostmi, kam by chtěli konkrétní THP umístit. THP před směnou ve výrobě vyfasují stejné pracovní oblečení a ochranné pomůcky, jako mají ostatní pracovníci zde a zažijí jejich práci na vlastní kůži.

## **Akce pro zaměstnance**

Akce pro zaměstnance si každý závod pořádá sám v závislosti na ušetřených finančních prostředcích. Společnost pořádá např. tábory pro zaměstnance, cyklovýlety, rybářský den, drakiádu, soutěž v pečení koláče atd.

### **3.2.2 Nástroje komunikace pomocí médií<sup>51</sup>**

#### **Intranet**

Pro všechny závody Magny Bohemia je používán stejný intranet. Každé oddělení má vlastní sekci, tj. HR, kvalita, výroba atd. Kromě aktualit se na něm nacházejí důležité funkce jako např. Helpdesk, jenž představuje nástroj zajišťující technickou podporu, dále intranet umožňuje vyhledávání zaměstnanců v celé Magně Bohemia včetně míst, kde pracují, lze zde najít telefonní seznam společnosti apod. Intranet dále obsahuje databázi plastů, archiv informačního systému SAP, systém objednávek, hlášení úrazů, hodnocení dodavatelů, evidenci výkazů práce, kde jsou alokovány náklady k jednotlivým projektům a další sekce. Na intranetu zaměstnanci naleznou veškeré normy společnosti, formuláře, školící materiály a informace k interním školením.

Společnost na intranet umísťuje inzeráty na volná pracovní místa, které mají vždy jednotný vzhled včetně barvy a loga. Volná pracovní místa jsou vždy nabízena nejdříve uvnitř společnosti, a až poté i vnějšímu okolí. Poslední z velice užitečných funkcí intranetu je sekce „Jak postupovat, když“, která obsahuje návody pro řešení konkrétních situací.<sup>52</sup>

#### **LCD obrazovky ve veřejných prostorech**

LCD obrazovka se nachází např. u kantýny na takovém místě, kam zaměstnanci dobře vidí během čekání ve frontě. Na těchto obrazovkách jsou promítány aktuality, jako jsou pozvánky na firemní společenské akce pro zaměstnance, upozornění na plánovaný audit, informace o tom, jak si mají zaměstnanci plánovat dovolenou apod. LCD obrazovky firma

---

<sup>51</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>52</sup> MAGNA. *Intranet Magna Exteriors & Interiors (Bohemia)* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://intranet/>>.

používá jako podpůrný komunikační nástroj, aby zajistila, že sdělované informace zaměstnancům skutečně neuniknou a vyplnila případné mezery v komunikaci.

### **Komunikační počítače ve výrobních halách**

V každé z výrobních hal se nachází jeden počítač sloužící zaměstnancům ve výrobě k tomu, aby se i oni mohli ve firmě připojit k intranetu. Je to pro ně důležité především z důvodu získání povědomí a aktuálním dění ve společnosti, ale i za účelem nalezené důležitých dokumentů, formulářů a předpisů.

### **Nástěnky a informační tabule ve výrobě**

Nástěnky jsou firmou hojně využívány především ve výrobě. Obsahují jasné informace o výrobních procesech, výrobních strojích a výkonnostních ukazatelích. Jejich vzhled má v celé firmě Magna jednotnou podobu.

### **Magna Charta**

Jedná se o základní dokument, který platí pro celou společnost Magna ve všech zemích světa. Magna Charta je nosičem pravidel firemní kultury a představuje specifický dokument obsahující vlastní pravidla komunikace společnosti Magna.

### **Příručka pracovníka**

Jedná se o základní dokument, který platí pro celou společnost Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., který představuje nástroj pro zaškolení nově příchozích zaměstnanců, ale zároveň zaměstnance provází po celou dobu jejich působení ve firmě. Dokument má 30 stran včetně příloh.

Příručka obsahuje údaje o společnosti, jako je její zaměření, historie a kultura, údaje o jednotlivých závodech, základní principy, pravidla, jimiž mají zaměstnanci povinnost se řídit, metody používané ve společnosti, mzdový systém a zaměstnanecké benefity, kolektivní smlouvu a další významné informace o firmě.

V dokumentu je použito značné množství barevných obrázků, schémat, grafů a tabulek, což zaměstnancům umožňuje lépe si představit probíranou problematiku a zároveň díky tomu dokument dobře působí po vizuální stránce. Jednou z uvedených map je mapa

celosvětového rozložení centrál, závodů a vývojových center společnosti Magna. Ze schémat je zde uvedena např. základní organizační struktura závodu Libáň a také společnosti Magna Bohemia, kde jsou zobrazeni jednotliví ředitelé, vedoucí odborů a úseků včetně jejich fotografií, a schéma zobrazující způsob nakládání s odpady v jednotlivých závodech firmy Magna.

Na závěr dokumentu jsou uvedeny veškeré důležité kontakty a výzva pro jejich využití v případě potřeby dalších informací.<sup>53</sup>

### **Magnazín Libáň**

Jedná se o interní informační bulletin pro zaměstnance závodu Libáň s příhodným názvem „Magnazín“, který vychází čtvrtletně v nákladu 500 kusů a poprvé vyšel v roce 2009. Magnazín Libáň má cca 20 stran, v každém čísle se však jejich počet liší. Do časopisu přispívají manažeři jednotlivých úseků, ale své příspěvky zasílají i zaměstnanci sami, a mohou se tak podílet na jeho tvorbě. Zároveň mají také možnost vznést požadavky a návrhy na témata, která je zajímají a chtěli by, aby se stala součástí časopisu.

Na obálce se nachází název časopisu, červenobílé logo firmy Magna a velká fotografie či obrázek tematicky související s obsahem časopisu. Zajímavým prvkem na titulní straně je citát s motivačním obsahem. Každé číslo Magnazínu obsahuje nový citát. Časopis je proveden v barvách loga uvedeného na obálce, dominuje zde tedy červená a bílá. V zápatí každé strany včetně obálky se v červeném pruhu nacházejí internetové stránky společnosti Magna International Inc. a e-mailová adresa časopisu Magnazín Libáň.

Úvodní článek časopisu se většinou týká firmy a jejích výsledků, v předvánočním čísle se na tomto místě nachází zhodnocení uplynulého roku a očekávání do budoucna. Pod úvodním článkem je umístěn obsah.

Časopis dále obsahuje aktuality z odvětví automobilového průmyslu a z oblasti nových technologií, pozvánky na firemní akce a články o uplynulých firemních akcích, informace o firemním vzdělávání, o blížících se či uplynulých auditech, o ostatních závodech, představení nově přijatých zaměstnanců, fotografické soutěže pro zaměstnance atd. Součástí časopisu je také rubrika „Naše přírůstky“, která má za úkol přivítat čerstvě

---

<sup>53</sup> Interní příručka pracovníka společnosti Magna, 2012.

narozená miminka zaměstnanců firmy a ukázat je pomocí fotografií a krátkého představení i ostatním zaměstnancům.

Nechybí ani gratulace ke sňatkům zaměstnanců spolu s fotografiemi. Stejně tak zde závod zveřejňuje pracovní a životní jubilea pracovníků firmy s připojeným poděkováním za jejich obětavou práci.

V časopise je otištěno značné množství fotografií, obrázků, grafů a tabulek, což je pro zaměstnance vždy atraktivní. Celkově Magnazín Libáň působí příjemným dojmem a navozuje atmosféru firmy jako jedné velké rodiny.<sup>54</sup>

### **Průzkumy spokojenosti**

Průzkum spokojenosti je v Magně prováděn jednou za rok či rok a půl a je zaměřen na jednotlivé kapitoly Magna Charty. Účelem průzkumu je zjistit, zda zaměstnanci získávají dostatek informací. Pokud je jejich spokojenost se získáváním informací vyhodnocena na více než 80 %, je současný stav v pořádku a není třeba provádět žádné změny. Pokud však výsledek nedosahuje hodnoty 80 %, je nutné zavádět akční plány a průběžně vykazovat zlepšení.

### **Schránky**

Firma Magna si je vědoma důležitosti zpětné vazby pro správný chod společnosti, z toho důvodu využívá hned několik druhů schránek, jimiž jsou:

- Schránky na bezpečnost,
- Schránky na environment,
- Schránky ředitele závodu,
- Schránky na inspirativní návrhy.

Všechny schránky jsou od sebe barevně rozlišeny, např. schránka na bezpečnost má červenou barvu. Tato schránka slouží k hlášení zjištěných závad, které by mohly ohrozit bezpečnost zaměstnanců. Schránka na environment slouží k nahlášení skutečností, které by mohly ohrozit životní prostředí. Schránka ředitele závodu představuje prostor, kam mohou zaměstnanci vhazovat dotazy či sdělení určená řediteli závodu a schránka na inspirativní

---

<sup>54</sup> *Magnazín Libáň*. 2011, roč. 3, č. 2. Libáň: MAGNA Bohemia, 2011. 4x ročně.

návrhy je místem, kam zaměstnanci vhazují své nápady a návrhy na různá vylepšení a inovace ve firmě.

Veškerá sdělení lze do schránek vhazovat i anonymně, je tedy pravděpodobnější, že se společnosti podaří získat od zaměstnanců zpětnou vazbu i k závažnějším či choulostivějším tématům.

### **Horká linka**

Na horkou linku se mohou zaměstnanci telefonicky obrátit v případě jakéhokoli problému. Číslo této linky naleznou na firemním intranetu a nástěnkách.

### **Firemní oblečení**

Pracovní oblečení zaměstnanců ve výrobě se řídí striktními předpisy. Oděv pracovníků v kancelářích v zásadě není stanoven, na oficiálních akcích však zaměstnanci obvykle nosí košile s logem společnosti Magna.

## **3.3 Chart Ferox, a.s., Děčín**

Firma Chart Ferox, a.s. (dále jen Chart Ferox) sídlí v Děčíně, jejíž nástroje IK jsou popsány níže, je součástí nadnárodní společnosti Chart Industries Inc. se sídlem v Ohio v USA. Tato nadnárodní společnost dodává kryogenní zařízení po celém světě a zaujímá místo 2. největší světové firmy ve svém oboru. Chart Industries Inc. zaměstnává cca 2500 ve všech svých pobočkách po celém světě, které se nacházejí v USA, Číně a Evropě. Mezi evropské pobočky patří také pobočky v Děčíně, Gochu a Solingenu.

Pobočka Chart Ferox v Děčíně se zabývá výrobou kryogenních zařízení pro skladování a distribuci zkapalněných plynů, a to kyslíku, dusíku, oxidu uhličitého, argonu a zemního plynu. Jedná se o výrobu standardních, velkokapacitních a mobilních zásobníků, odpařovačů, vakuově izolovaných potrubí a plnicích stanic. Firma se nezabývá pouze výrobou, nýbrž i službami, jako jsou montáže a opravy kryogenních zařízení. Chart Ferox působí na trhu již přes 70 let a vybudovala si zde silnou pozici předního výrobce kryogenních zařízení, která dodává do celé Evropy, Afriky a jihovýchodní Asie. Chart

Ferox v Děčíně zaměstnává cca 500 zaměstnanců, z nich cca 190 jsou THP a zbylých cca 310 zaměstnanců představují dělníci.<sup>55</sup>

Firma používá velmi podobnou IK jako její ostatní zahraniční pobočky. Nově nastupujícím zaměstnancům sděluje informace pomocí ústního pohovoru, popisu pracovní pozice, směrnic, brožury o firmě, intranetu, firemního časopisu a meetingů.

Dále firma používá ke komunikaci firemní meetingy – např. tzv. „Management Meetings“, „Communication Meetings“ a „Sales Meetings“. Hojně využívanými nástroji ve firmě Chart Ferox jsou také reporty, nástěnky, intranet a elektronická pošta.

### **3.3.1 Nástroje komunikace tváří v tvář<sup>56</sup>**

#### **Společenské akce**

Společnost Chart Ferox např. pořádá pro své zaměstnance každoročně vánoční ples. Tato společenská akce zahrnuje raut zdarma a nápojové lístky v hodnotě 150 Kč, které zaměstnanci obdrží při vstupu na ples. Výtěžek ze vstupenek je věnován na dobročinné účely a díky němu se mohou děti z dětského domova každý rok vydat na hory.

### **3.3.2 Nástroje komunikace pomocí médií<sup>57</sup>**

#### **Intranet**

Každý úsek má své pole, kde zveřejňuje a sdílí informace. Zaměstnanci zde naleznou směrnice firmy, organizační strukturu, různé formuláře jako např. cestovní příkazy, stravné v zahraničí, hlášení nepřítomnosti apod. K dispozici jsou zde také prezentace na různá témata, např. na téma „Štíhlý podnik“ a další.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Interní prezentace společnosti Chart Ferox, a.s., Děčín.

<sup>56</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Chart Ferox, a.s., Děčín.

<sup>57</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Chart Ferox, a.s., Děčín.

<sup>58</sup> CHART FEROX. *Intranet Chart Ferox* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://descshare01/zpravodaje/default.aspx>>.



## **Elektronická pošta**

Podle slov jednoho ze zaměstnanců firmy je elektronická pošta využívána až příliš, někteří lidé totiž neznají správnou míru jejího užívání a uchylují se k němu i ve chvílích, kdy je jednoznačně efektivnější se sejít osobně, popř. zavolat a něco skutečně vyřešit.

## **Nástěnky**

Firma využívá velké množství nástěnek, které jsou rozmístěny po prostorách celé firmy.

## **Firemní časopis Ferox Info**

Zaměstnanecký časopis Ferox Info společnosti Chart Ferox vychází jednou za měsíc v elektronické i tištěné podobě. Je laděn v barvách firmy, jimiž jsou modrá a bílá. Titulní strana obsahuje název firmy a logo, číslo časopisu, ale také malé fotografie odkazující na články uvnitř časopisu včetně názvů těchto článků a čísel stran, kde se nacházejí, a tím je zároveň nahrazen i klasický obsah. Pokud se ale blíží nějaká významná událost, pozvánka na ni bývá umístěna také přímo na titulní straně.

Uvnitř časopisu se nacházejí informace o nových zaměstnancích, novinky o firmě a jejích aktivitách, zprávy z veletrhů, informace o nových zákaznících, informace týkající se stravování, pozvánky na firemní akce, jako jsou plesy nebo sportovní akce, různé soutěže, např. soutěž o nejhezčí foto z dovolené apod.

Na poslední straně jsou v dolní části umístěny údaje o tom, komu je časopis určen, kontakty na redakční radu, údaje o vydavateli, jímž je samotná firma Chart Ferox v Děčíně, a o tvůrci grafického zpracování. Poslední poznámku pod těmito údaji představuje informace o umístění elektronické verze časopisu na intranetu.<sup>59</sup>

## **Soutěže**

Firma pořádá různé soutěže pro zaměstnance, např. soutěž o nejhezčí fotografii z dovolené apod. Vítězné fotografie a jména výherců jsou potom zveřejněny v časopise Ferox Info.

---

<sup>59</sup> *Ferox Info*. 2011, roč. 5, č. 16. Děčín: Chart Ferox, 2011. 12x ročně.

## **Schránky na nápady – Spirála**

Jedná se o speciální program pro zaměstnance, který byl vytvořen za účelem neustálého zdokonalování a posilování konkurenceschopnosti firmy Chart Ferox. Toto zdokonalování se týká výrobků, výrobních postupů, metod, konstrukcí, uspořádání pracovišť a dalších činností týkajících se chodu firmy.

Cílem Spirály je shromáždit podněty na zlepšení za účelem jejich následné realizace v praxi. Podněty jsou shromažďovány pomocí sběrných boxů, které se nacházejí na několika místech ve firemním závodu. Pod každým sběrným boxem se nacházejí formuláře uložené ve folii. K tomuto formuláři mohou být připojeny přílohy, např. nákresy. Formulář lze vyplnit i elektronicky na firemním intranetu.

Hodnocení je provedeno odbornou komisí jmenovanou vedením společnosti Chart Ferox a nejpozději do jednoho týdne je autorovi doručeno rozhodnutí stejnou formou, jakou použil pro podání námětu. Každý smysluplný a přínosný návrh je následně odměněn šekem o hodnotě 200 Kč a ti, jejichž náměty jsou zrealizovány, získají jednorázovou odměnu, jejíž velikost závisí na dosažených přínosech.<sup>60</sup>

## **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům**

Firma neposkytuje zaměstnancům přímo firemní produkty, ale nabízí jim ke koupi např. palivové dřevo, které představují proklady z nakupovaných plechů. Zaměstnanci mají také možnost za drobný poplatek využít firemní strojní zařízení, které lze použít ke svařování, obroušení nebo otryskání, nastříkání atd.

## **Firemní oblečení**

Pracovníci dělnických profesí fasují ochranné pomůcky a oděvy. Na těchto oděvech se nachází název firmy a logo. THP dodržují tzv. „Smart Casual“. Jedná se o výraz pro dress code, který znamená moderní, ležérní, neformální, ale přitom elegantní oděv. Tento styl oblékání lze přirovnat k výrazu „nedbalá elegance“. V podstatě to znamená, že není nutný oblek ani kravata, ale nejsou vhodné např. džínové kalhoty.

---

<sup>60</sup> Interní dokument společnosti Chart Ferox, a.s., Děčín.

Pomocí všech výše uvedených nástrojů interní komunikace se firma snaží informovat zaměstnance včas a poskytovat jim informace v dostatečném množství a kvalitě. Pokud i přesto mají zaměstnanci nějaké dotazy, mohou se vždy obrátit na svého vedoucího či pracovníky personálního oddělení, kteří jim vždy ochotně odpoví.

Jedná-li se o zhodnocení slabých stránek v IK, podle slov jednoho ze zaměstnanců firmy není zcela využít potenciál firemního intranetu a z celkového hlediska je zde vždy prostor pro zlepšení.

### 3.4 D. Swarovski KG

Zakladatelem firmy D. Swarovski KG (dále jen Swarovski), která je předmětem následující analýzy nástrojů IK, je rodák z Libereckého kraje Daniel Swarovski, který se narodil roku 1862 v Jiřetíně pod Bukovou.<sup>61</sup> Byl to člověk, který měl cit pro sklářské řemeslo a již jako mladík ovládl techniku broušení skleněných kamenů. Během pobytu ve Vídni Daniela zaujaly nové technologie výroby a v roce 1892 vynalezl vlastní stroj určený pro řezání krystalů.<sup>62</sup> Roku 1895 potom založil v tyrolském městě Wattens firmu Swarovski.<sup>63</sup>

Firma Swarovski zaujímá 40% tržní podíl na světovém trhu skleněných strojně broušených bižuterních kamenů a je dodnes největším výrobcem těchto kamenů na světě.<sup>64</sup> Jedná se o největšího konkurenta společnosti Preciosa.

K IK firma nejvíce využívá elektronickou poštu, intranet, telefon a SAP. Její zahraniční pobočky používají stejnou IK. Níže jsou podrobněji popsány další nástroje IK využívané firmou Swarovski.

---

<sup>61</sup> FÜWEGER, W., *Die Swarovskis: Das Porträt einer schillernden Dynastie*, 2009, str. 12.

<sup>62</sup> Tamtéž, str. 18.

<sup>63</sup> Tamtéž, str. 87.

<sup>64</sup> NOVÝ, P., *Jablonecká bižuterie*, 2008, str. 150.

## **Welcome day**

Ke sdělování informací nově nastupujícím zaměstnancům slouží tzv. „Welcome day“, tedy den, který je určen pro seznámení zaměstnance s firmou, její kulturou a předpisy. Zaměstnanec obdrží brožuru s informacemi, historií a popisem pracovní činnosti.

## **Firemní časopis**

Časopis pro zaměstnance firmy Swarovski vychází čtvrtletně ve formátu A4, na křídovém papíře a v barevném provedení. Zaměstnanci v něm naleznou především informace o dění ve firmě a v zahraničních pobočkách.<sup>65</sup>

Obsahem této kapitoly bylo představení několika mezinárodních a nadnárodních společností a jejich poboček, tedy seznámení s jejich historií, oborem působnosti, aktivitami, a následná analýza jimi využívaných nástrojů IK.

Vytvořený přehled nástrojů IK používaných jednotlivými společnostmi bude v následující čtvrté kapitole sloužit pro porovnání s nástroji IK používanými firmou Preciosa. Dále zde bude provedeno zhodnocení stávajícího stavu nástrojů IK firmy Preciosa, odhalení silných a slabých stránek v její IK a následné navržení řešení vedoucího k eliminaci zjištěných nedostatků IK této firmy.

---

<sup>65</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy D. Swarovski KG.

# **4 Zhodnocení stavu stávajících nástrojů interní komunikace firmy Preciosa v porovnání s nástroji uvedených mezinárodních a nadnárodních společností**

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení stavu stávajících nástrojů IK firmy Preciosa, jenž bude detailně rozebrán pomocí SWOT analýzy. Na základě výsledků plynoucích z této analýzy bude firmě navrženo řešení současné situace v podobě zdokonalení stávajících nástrojů a zavedení některých nových nástrojů IK.

## **4.1 SWOT analýza nástrojů interní komunikace firmy Preciosa**

SWOT analýza je marketingová metoda, která spočívá v podrobném rozboru vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících činnost firmy a na základě výsledků plynoucích z této analýzy je možné poměrně jednoznačně identifikovat slabá místa v současné strategii firmy, která vyžadují změnu, a zvolit vhodnou novou strategii.

Analýza vnitřních faktorů představuje rozdělení na silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) v činnosti firmy, které může firma sama ovlivnit, zatímco analýza vnějších faktorů ovlivňujících firmu zachycuje všechny možné faktory, které mohou nastat nezávisle na činnosti firmy, přičemž je nutné si uvědomit, že jednotlivé faktory, jak vnitřní, tak i vnější, nemají stejnou váhu. Vnější faktory jsou dále děleny na příležitosti (Opportunities), jichž firma může využít a hrozby (Threats), na které se může pouze připravit a zmírnit tak jejich negativní dopad.<sup>66</sup>

Pro účely této diplomové práce bude SWOT analýza aplikována na oblast nástrojů IK používaných firmou Preciosa.

---

<sup>66</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*, 2008, str. 103.

### 4.1.1 Silné stránky

Tato podkapitola porovnává nástroje, které představují silné stránky firmy Preciosa, s nástroji již zmíněných mezinárodních a nadnárodních společností.

Mezi silné stránky společnosti Preciosa jednoznačně patří osobní komunikace, která je z hlediska efektivity nenahraditelná. Poskytuje totiž oběma stranám komunikace zpětnou vazbu, ať už se jedná o mluvené slovo či pohyby a gesta.

#### **Eventy pro zaměstnance:**

- Setkání v barvě,
- Akce pro děti zaměstnanců,
- Setkání důchodců,
- Sportovní akce.

Všechny akce pořádané Preciosou jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené a jsou založené na tradici, ať už se jedná o akce formálního či neformálního charakteru. Zároveň se jedná o efektivní nástroj IK např. díky neformální atmosféře při sportovních utkáních, která napomáhá stmelování kolektivu zaměstnanců a navazování přátelských vztahů.<sup>67</sup> Zaměstnanci se díky těmto akcím osmělí a dále již nemají strach vyslovit svůj názor před nadřízeným. Některé z těchto akcí představují zpestření všedních dnů nejen pro zaměstnance, ale i jejich rodiny, např. Dětský den v ZOO Liberec. Zaměstnanci díky těmto nástrojům IK mohou pocítit zájem společnosti Preciosa o ně a jejich rodiny. Tyto akce se u zaměstnanců těší velké oblibě.<sup>68</sup>

#### ***Srovnání eventů pro zaměstnance:***

- **Magna**

Eventy používají i ostatní uvedené společnosti, ale hojně je využívá především firma Magna, která pořádá neformální akce s velmi zajímavou tematikou, např. rybářský den, drakiádu, soutěž v pečení koláče atd. Někteří zaměstnanci s těmito činnostmi přijdou do

---

<sup>67</sup> HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 65.

<sup>68</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

styku jen velmi zřídka, proto je pro ně zábava zkusit si např. chytit rybu či pouštět draka a tyto pozitivní zážitky v jejich myslích zůstanou spojeny s firmou Magna.

Firma Magna dále vyniká pořádáním speciální akce s názvem „THP do výroby“. Tato akce se koná jednou za půl roku a spočívá v tom, že všichni THP si postupně vyzkouší odpracovat jednu osmihodinovou směnu ve výrobě. Akce je velice prospěšná, jelikož se role na jednu směnu převrátí a zaměstnanci ve výrobě jsou najednou těmi, kdo vysvětlují vedoucím pracovníkům, jak správně dělat svou práci a naopak vedoucí pracovníci jsou odkázáni naslouchat radám a pokynům svých podřízených. Díky tomu se zaměstnanci osmělí, což pomůže otupit hrany při vzájemné komunikaci. Jít za ředitelem a svěřit se s čímkoli už pro ně nebude v budoucnu představovat takový problém.<sup>69</sup>

- **Air Products**

Firma Air Products se liší od všech ostatních společností, které jsou předmětem tohoto srovnání, tím, že osobní komunikaci jako takovou používá pouze v minimálním nezbytně nutném množství. Tato firma pořádá pouze vánoční večírek, shledává totiž organizování akcí pro zaměstnance na území naší republiky a Slovenska velice náročným, jelikož jsou její zaměstnanci roztroušeni po ČR a Slovensku. Firma ale pravidelně pořádá oslavy kulatých výročí společnosti představující mimořádné firemní události, které zůstaly zachovány. Jiné akce pro zaměstnance firma nepořádá z důvodu jejich nákladnosti a v rámci úspory prostředků se rozhodla od nich upustit.<sup>70</sup>

### **Firemní časopis**

Noviny Preciosy jsou tištěny na kvalitním křídovém papíře v barevném provedení. Mají zesílené vnější desky, které zmírňují nebezpečí poškození při manipulaci s nimi. Tisk novin je prováděn externí firmou.

Preciosa vhodně sestavila pětičlennou redakční radu, která má na starosti shromažďování potřebných informací, tvorbu článků a grafického provedení novin a oslovování dalších tvůrců příspěvků z řad zaměstnanců.

---

<sup>69</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>70</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

V novinách Preciosy jsou dodrženy veškeré náležitosti, jako je ladění v barvách firmy, střídme aplikování firemního loga, tematické ladění fotografie na titulní straně s obsahem novin, vzhled jednotlivých stránek včetně uspořádání textu, fotografií a obrázků působí upraveným dojmem, noviny jsou přehledné a obsahují veškeré potřebné informace.

Barevné členění obsahu, které ke konkrétním rubrikám přísluší i uvnitř časopisu, výrazně usnadňuje vyhledávání a orientaci v časopise. Tento prvek se neobjevuje v žádném z časopisů ostatních porovnávaných firem.

Články o uplynulých firemních akcích včetně fotografií zúčastněné zaměstnance vždy osloví a potěší. Stejně tak zábavnou sekci novin s humorným komiksem z prostředí firmy Preciosa, kreslenou anekdotou, křížovkou a kulturními tipy mají zaměstnanci rádi.<sup>71</sup>

Cíl zvýšit informovanost pracovníků a zároveň je nenudit časopis jednoznačně splňuje. Tvůrcům novin se podle mého názoru velmi daří dostat se co nejbližší k pracovníkům, vcítit se do jejich potřeb, zájmů a vkusu. Zároveň časopis působí profesionálním dojmem.

#### ***Srovnání firemních časopisů:***

- **Magnazín Libáň**

Časopis firmy Magna vychází také čtvrtletně jako Noviny Preciosy a je tištěn na křídový papír o rozměru A4 v barevném provedení, ale má menší rozsah mimo jiné z důvodu menšího okruhu čtenářů, tedy zaměstnanců jednoho závodu. Také splňuje všechny potřebné parametry a obsahuje vše, co má.

Při analýze Magnazínu Libáň mne upoutal svým netradičním uspořádáním stávající obsah časopisu. Jsou zde k jednotlivým po sobě jdoucím stranám přiřčleněny sekce s názvy Logistika, Technika, Kvalita, Personální oddělení, Výroba apod. Pokud však některá sekce obsahuje více stran, je její název v obsahu uveden vícekrát pod sebou a ke každému z nich je přiděleno číslo stránky, na které se nachází.<sup>72</sup> Z mého pohledu shledávám jako vhodnější způsob uspořádání obsahu v uvedení každé sekce vždy pouze jednou a při pohledu na číslo stránky následující sekce je čtenáři jasné, jaký má předešlá sekce rozsah. Toto řešení je výhodné z hlediska zjednodušení, úspory místa a dodržování všeobecných zvyklostí.

---

<sup>71</sup> *Noviny Preciosy*. 2012, roč. 22, č. 1. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2012. 4x ročně.

<sup>72</sup> *Magnazín Libáň*. 2011, roč. 3, č. 2. Libáň: MAGNA Bohemia, 2011. 4x ročně.



Z tohoto pohledu mají Noviny Preciosy velice jednoduše a přehledně řešený obsah, který je navíc povýšen o barevné provedení, které již bylo popsáno výše.

Společným prvkem Novin Preciosy a Magnazínu Libáň je celkový dojem z obou časopisů. Oba totiž působí příjemným dojmem a navozují atmosféru firmy jako jedné velké rodiny.

- **CorpNews**

CorpNews, tedy noviny firmy Air Products, vycházejí na rozdíl od novin všech ostatních uvedených firem pouze v elektronické podobě. Je tomu tak z důvodu ekologického myšlení této společnosti, která se rozhodla tisknout pouze nezbytné dokumenty. Díky elektronické podobě vycházejí tyto noviny denně na firemním intranetu a zároveň jsou jednotlivým zaměstnancům zasílány na pracovní e-mail. Na rozdíl od časopisů popsaných výše obsahují především informace globálního charakteru. Všechna čísla CorpNews jsou archivovaná a dají se snadno zpětně dohledat na intranetu. Noviny jsou přehledné a ty nejdůležitější informace a zprávy v nich přetrvávají i několik dní. Další výhodou těchto novin je fakt, že se rychle dostanou k téměř všem zaměstnancům.

Nevýhodou je však paradoxně to, že se nedostanou vždy úplně ke všem. Ve firmě jsou zaměstnanci, kteří nemají vlastní e-mailovou adresu, a proto se k nim dostávají nové informace komplikovaně. Je jich pouze malé procento a patří sem hlavně pracovníci v provozu, např. pracovníci v plniče nebo řidiči vysokozdvížných vozíků. Tito pracovníci získávají informace zprostředkovaně od jejich přímých nadřízených. Minimálně 90 % zaměstnanců firmy Air Products však má svou vlastní e-mailovou schránku.<sup>73</sup>

- **Ferox Info**

Časopis Ferox Info společnosti Chart Ferox vychází na rozdíl od Novin Preciosy jednou za měsíc v elektronické i tištěné podobě. Také splňuje veškeré náležitosti interního časopisu. Titulní strana se liší v počtu fotografií, zatímco Noviny Preciosy zde umísťují jednu velkou fotografii, Ferox Info zde má hned několik malých fotografií, které se vztahují k článkům uvnitř časopisu. Co se týče obsažených informací a typů článků uvnitř, se časopisy neliší.

---

<sup>73</sup> AIR PRODUCTS. *Intranet Air Products* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://aponline.apci.com/Europe/default.aspx>>.

Ferox Info má také svou redakční radu, grafické zpracování však provádí externí firma, stejně tak i tisk.<sup>74</sup>

- **Časopis pro zaměstnance firmy Swarovski**

S Novinami Preciosy má hodně společného, vychází také čtvrtletně, ve formátu A4, na křídovém papíře a v barevném provedení. Obsahuje informace o dění ve firmě a zahraničních pobočkách.<sup>75</sup>

Ze všech uvedených časopisů z mého pohledu hodnotím Noviny Preciosy jako nejzdařilejší.

### **Schránky na nápady či připomínky**

Firma Preciosa vytvořila na intranetu speciální prostor s názvem „Š.A.T.O.N.“, který funguje jako elektronická schránka na nápady. Tento nástroj napomáhá rozvoji firmy a zároveň dává možnost zaměstnancům se na něm také podílet a projevit své kreativní myšlení a tvůrčí schopnosti. Autoři, jejichž návrhy jsou smysluplné nebo realizovatelné, jsou odměněni body, které jsou později přeměněny na peněžní poukázky.<sup>76</sup>

### ***Srovnání schránek na nápady a připomínky:***

- **Chart Ferox**

Společnost Chart Ferox také využívá tento nástroj IK, zde je však nazýván „Spirála“. Nápadů zaměstnanců jsou shromažďovány pomocí sběrných boxů v několika místech firemního závodu. Pod sběrnými boxy jsou připraveny formuláře, k nimž mohou být připojeny např. nákresy. Formulář lze odeslat i elektronickou formou na intranetu. Každý smysluplný návrh je následně odměněn šekem o hodnotě 200 Kč a po jeho realizaci ještě zaměstnanec obdrží jednorázovou odměnu v závislosti na přínosu tohoto návrhu.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> *Ferox Info*. 2011, roč. 5, č. 16. Děčín: Chart Ferox, 2011. 12x ročně.

<sup>75</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy D. Swarovski KG.

<sup>76</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

<sup>77</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Chart Ferox, a.s., Děčín.

- **Magna**

Společnost Magna používá na rozdíl od předešlých firem hned několik schránek a připomínky a nápady. Jsou zde zavedeny schránky na bezpečnost, environment, inspirativní návrhy a schránky ředitele závodu. Všechny schránky jsou od sebe barevně rozlišeny. Schránka na inspirativní návrhy funguje analogicky jako „Š.A.T.O.N.“ firmy Preciosa, ale nápady lze pouze fyzicky vhadzovat do schránek, nikoliv odesílat elektronicky.<sup>78</sup>

### **Průzkumy spokojenosti**

Pravidelné celofiremní i závodové průzkumy spokojenosti s dostatečnou PR podporou zaznamenávají velký úspěch, co se týče účasti zaměstnanců. Jednou za dva roky tak tyto průzkumy poskytnou firmě důležitou zpětnou vazbu, která dává vedení podněty k následným změnám. Výsledky průzkumů jsou sdělovány jak vedení společnosti, tak i jejím zaměstnancům.<sup>79</sup>

#### ***Srovnání průzkumů spokojenosti:***

- **Magna**

Tato firma provádí průzkum spokojenosti jednou za rok či rok a půl, pomocí kterého zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni se získáváním informací.<sup>80</sup>

Dle mého názoru stačí provádět dotazníková šetření jednou za dva roky, protože celé akci předchází delší náročná přípravná fáze v podobě PR podpory a časté vyplňování dotazníků zaměstnance obtěžuje, a tak by se mohlo stát, že by se okruh respondentů značně zúžil.<sup>81</sup>

### **Zaměstnanecké prodeje produktů**

Vzhledem k produktům společnosti Preciosa je tento nástroj velice vhodný a u zaměstnanců oblíbený, a firma ho tedy zcela správně využívá k získání a udržení jejich

---

<sup>78</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>79</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

<sup>80</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>81</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

přízně. Celoroční nabídka produktů zaměstnancům se slevou 30 - 70 % a vánoční nabídka se slevou 70 – 75 % je velice štedrá, a pracovníci tak mohou za malou sumu peněz potěšit sebe či své příbuzné a známé krásným kvalitním šperkem nebo dalšími křišťálovými předměty.<sup>82</sup>

### ***Srovnání zaměstnaneckých prodejů produktů:***

- **Air Products**

Společnost Air Products pořádá speciální akce pro zaměstnance vždy jednou za čas. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá výrobou plynů, nemají zaměstnanci příliš možností využití těchto produktů. V minulosti firma nabízela zaměstnancům za zvýhodněnou cenu hélium do balónků na rodinné oslavy. V současné době je však na trhu velký nedostatek héliu, proto tato akce již není aktuální. Tento nástroj je tedy v této firmě používán spíše příležitostně.<sup>83</sup>

- **Chart Ferox**

I tato firma z důvodu zaměření své produkce neposkytuje zaměstnancům přímo firemní produkty, ale i tento nástroj úspěšně využívá, nabízí jim totiž ke koupi např. palivové dřevo, které představují proklady z nakupovaných plechů. Tím si firma šikovně poradila s přebytečným, v podstatě odpadovým materiálem a zároveň udělala něco pro své zaměstnance. Ti mají také možnost za drobný poplatek využít firemní strojní zařízení sloužící ke svařování, obroušení nebo otryskání, nastříkání atd. Tento nástroj firma aplikovala všemi dostupnými způsoby a její zaměstnanci jsou s touto nabídkou velice spokojeni a často ji využívají.<sup>84</sup>

### **Životní a pracovní jubilea**

Fakt, že firma neponechává bez povšimnutí životní a pracovní jubilea svých zaměstnanců, svědčí jedině o tom, že nezapomíná na lidi, kteří ji tvoří, a je si vědoma toho, že právě oni stojí za jejím úspěchem a bez nich by nebyla tam, kde dnes je. Váží si práce a loajality

---

<sup>82</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

<sup>83</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

<sup>84</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Chart Ferox, a.s., Děčín.

svých zaměstnanců a při této příležitosti jim to dává najevo upřímnou gratulací a předáním dárkového koše a drobného křišťálového předmětu.<sup>85</sup>

### ***Srovnání životních a pracovních jubileí:***

Ostatní firmy, které jsou součástí tohoto srovnání, také používají tento nástroj IK, protože si jsou dobře vědomy jeho hodnoty.

### **Goodwill**

Představuje nehmotné bohatství firmy, které neznamena jen dobré jméno společnosti před jejími zákazníky, partnery, veřejností a finančními institucemi<sup>86</sup>, ale hraje svou roli také z hlediska vnímání firmy jejími zaměstnanci. Dobré jméno společnosti souvisí s jejich loajalitou k firmě a ztotožněním se s firemními cíly.

### **Loajální zaměstnanci**

Způsob chování firmy Preciosa k jejím zaměstnancům a úroveň IK této firmy zajišťuje loajalitu zaměstnanců vůči společnosti, a předchází tak jejich nežádoucí fluktuaci.

## **4.1.2 Slabé stránky**

Tato podkapitola porovnává nástroje, které představují slabé stránky firmy Preciosa, s nástroji již zmíněných mezinárodních a nadnárodních společností.

### **Nástěnky**

Podle projektu s názvem Vizuální management a řízení lidských zdrojů, který vypracovala paní Helena Försterová, zaměstnankyně firmy Preciosa, nemají nástěnky ve výrobních úsecích jednotnou úpravu v rámci celé Preciosy a chybí na nich informace o jednotlivých dílnách a provozech. Nástěnky na některých místech nepůsobí upraveným dojmem, některá oznámení jsou zde připevněna nakřivo či překrývají jiná.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.

<sup>86</sup> MALÝ, J., *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*, 2002, str. 55.

<sup>87</sup> FÖRSTEROVÁ, H. *Projekt: Vizuální management a řízení lidských zdrojů*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2011.

### ***Srovnání nástěnek:***

I ostatní firmy využívají nástěnky, které jsou rozmístěny po prostorách celé firmy. Ve firmě Magna se nacházejí především ve výrobě a jejich vzhled má v celé firmě jednotnou podobu.<sup>88</sup>

### **Firemní portál**

Na intranetu společnosti Preciosa na rozdíl od ostatních společností, které jsou zahrnuty do tohoto srovnání, chybějí fotografie jednotlivých zaměstnanců. Kromě absence fotografií zaměstnanců intranet obsahuje veškeré informace, které zaměstnanci pro svou činnost potřebují.

Uspořádání a grafické provedení jednotlivých sekcí však působí poněkud nepřehledně a jednotvárně, chybí zde nápadité grafické ztvárnění, které by zpříjemnilo a zjednodušilo zaměstnancům jejich činnost na intranetu.

Firemní portál společnosti Preciosa neumožňuje zaměstnancům vytvořit si svůj profil, kam by mohli vkládat různé dokumenty a výsledky své práce, které by odtud mohli jejich nadřízení či spolupracovníci pravidelně čerpat.<sup>89</sup> Tento nástroj IK používá firma Air Products, jak je uvedeno ve srovnání níže.

### ***Srovnání firemních portálů:***

Intranet jednotlivých společností obsahuje podobné informace, až na výjimky uvedené níže.

#### **• Air Products**

Na intranetu firmy Air Products vycházejí firemní noviny Corp News, které mají pouze elektronickou podobu. Jednotliví zaměstnanci zde mají svůj profil včetně fotografie, které na firemním portálu Preciosy scházejí. Také si zde mohou vytvořit vlastní stránku a povolit do ní přístup různým lidem. Tato stránka umožňuje vkládání dokumentů, reportů a dalších

---

<sup>88</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>89</sup> PRECIOSA. *Firemní portál Preciosa* [online]. Jablonec nad Nisou, [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.preciosa.cz/default.aspx>>.

souborů, aby např. nadřízení nebo spolupracovníci mohli čerpat pravidelné aktuální informace o aktivitách tohoto zaměstnance a nemuseli ho vyrušovat při jeho práci.

Firma má také svůj specifický systém předcházení nehodám, který funguje v rámci intranetu. Zaměstnanci mají povinnost zde hlásit veškeré skutečnosti, které by mohly zapříčinit nehodu a ohrozit tak bezpečnost na pracovišti. Jedná se o jakási preventivní opatření a varování ostatních zaměstnanců před případným nebezpečím. Stejně tak je povinností zaměstnanců bezprostředně zde hlásit již vzniklé nehody na pracovišti.<sup>90</sup> Firma Preciosa tento nástroj IK zatím zaveden nemá a navrhuji ho pro zvýšení bezpečnosti zaměstnanců a snížení výskytu případných nehod zavést.

- **Magna**

Intranet společnosti Magna též obsahuje fotografie jednotlivých zaměstnanců. Z pohledu vedoucí personálního oddělení závodu je na intranetu velké množství informací, které ale nejsou zcela optimálně uspořádané. Do budoucna závod Libáň plánuje také zavedení zaměstnaneckého informačního systému, kde si zaměstnanci přímo na pracovišti pomocí dotykových obrazovek snadno vyhledají informace týkající se např. jejich dovolené, přesčasů, prémie apod.<sup>91</sup>

- **Chart Ferox**

Intranet firmy Chart Ferox obsahuje stejný typ informací jako intranet Preciosy. Podle slov jednoho ze zaměstnanců firmy však není potenciál firemního intranetu zcela využit.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> AIR PRODUCTS. *Intranet Air Products* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://aponline.apci.com/Europe/default.aspx>>.

<sup>91</sup> MAGNA. *Intranet Magna Exteriors & Interiors (Bohemia)* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://intranet/>>.

<sup>92</sup> CHART FEROX. *Intranet Chart Ferox* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://descshare01/zpravodaje/default.aspx>>.

### *Absence některých moderních nástrojů IK:*

#### **Videohovory**

Navzdory velikosti firmy a množství poboček firma nepoužívá pro IK videohovory, které umožňují komunikovat např. se spolupracovníky v zahraničí v reálném čase s možností okamžité zpětné vazby. Tento nástroj hojně využívá firma Air Products.

#### **Akce „THP do výroby“**

Dále ve firmě Preciosa schází akce, kdy si THP vyzkoušejí odpracovat jednu směnu ve výrobě, aby se ocitli v kůži zaměstnanců, kteří zde pracují každý den, a pochopili podstatu a náročnost této práce. Tento nástroj pravidelně využívá firma Magna.

#### **Horká linka**

Firma Preciosa nemá vlastní psychologickou linku pro zaměstnance, na kterou by se mohli obrátit v případě, že by se ocitli v problémové situaci. V případě jakýchkoli otázek týkajících se personálních záležitostí se mohou zaměstnanci obrátit na personálního manažera v dané lokalitě. Pokud se však dostanou do tíživé životní situace nebo se potýkají se závažnými osobními problémy, nemohou tuto situaci řešit anonymně v rámci firmy, jako je tomu u firem Air Products a Magna.

### **4.1.3 Příležitosti**

Příležitosti pro firmu Preciosa představují nově vzniklé skutečnosti nezávisle na její činnosti, které firma může využít ve svůj prospěch ke zlepšení stávajících nástrojů IK.

#### **Najmutí odborníka na IK**

Jedná se o návrh najmutí specialisty přes IK za účelem vytvoření konceptu platných pravidel IK pro celou společnost Preciosa, která budou závazná, a povinností zaměstnanců bude je dodržovat. Díky tomuto dokumentu budou všichni zaměstnanci vědět, jakým způsobem mají komunikovat a které nástroje používat v jednotlivých situacích. To se nebude týkat pouze nadřízených a jejich sdělování informací podřízeným, nýbrž i podřízených, kteří také potřebují komunikovat směrem ke svým nadřízeným.



## **Externí školení a semináře o moderních nástrojích IK**

Firma může využít nabídky seminářů či školení o používání moderních nástrojů IK, která za úplatu pořádají externí firmy. Jedná-li se opravdu o odborníky ve svém oboru, kteří mají s těmito nástroji praktické zkušenosti, získá firma přehled o novinkách v IK, jejich výhodách a úskalích dříve, než je sama zavede do praxe. Pro firmu je důležité, aby držela krok s dobou a do budoucna konzervativně netrvala na zachování současné strategie IK, a nebránila tak implementaci případných změn.

## **Rozvoj informačních a komunikačních technologií**

Rozvoj informačních a komunikačních technologií může způsobit, že stávající nástroje IK firmy Preciosa přestanou být dostačující. Vznikne tak příležitost implementovat do IK firmy nově vzniklé nástroje či doplnit stávající nástroje o nová vylepšení. Firma Preciosa by měla sledovat dění v této oblasti a pružně reagovat na nové poznatky. Jen díky tomu neztratí svou konkurenceschopnost vůči ostatním firmám.

### **4.1.4 Hrozby**

Hrozbami jsou pro firmu Preciosa nenadálé události vzniklé nezávisle na její činnosti, které však mají vliv na IK a její nástroje používané touto firmou.

#### **Lepší know-how nástrojů IK konkurence**

Pokud konkurenční firmy zavedou nové efektivnější nástroje IK a firma Preciosa tak neučiní, mohou tyto společnosti získat konkurenční výhodu v podobě větší motivace, výkonnosti a loajality svých zaměstnanců. To může být příčinou efektivnějšího chodu společnosti a dosahování vyšších zisků.

Může se také stát, že někteří zaměstnanci firmy Preciosa se během kontaktu s pracovníky konkurenční společnosti doslechnou o lepších podmínkách zde, a na základě tohoto zjištění přejdou tedy raději ke konkurenci, která má podle nich lepší „pravidla hry“.

Pokud však firma bude po celou dobu činnosti dělat maximum pro spokojenost svých zaměstnanců a sledovat vývoj v oblasti interní komunikace, nebude muset mít obavy, že se k ní někdy její zaměstnanci obrátí zády.

### **Konkurence zjistí a použije know-how nástrojů IK společnosti Preciosa**

Může se stát, že efektivní komunikační strategii firmy Preciosa odhalí konkurenční firmy a začnou ji napodobovat. Firma by tak přišla o konkurenční výhodu, proto by měla své know-how chránit před konkurencí.

### **Zpoplatnění nebo zdražení některých nástrojů IK**

Jedná se např. o počítačové programy a systémy či využívání prostoru na internetu. Zpoplatnění by se mohlo týkat např. volně dostupného programu Skype, který by se firma rozhodla na základě návrhů řešení v této diplomové práci uvést do praxe za účelem uskutečňování videohovorů. Nelze předvídat, zda ke zpoplatnění nebo zdražení poskytovaných služeb a programů v budoucnu dojde, ale pokud ano, bude to pro firmu znamenat neočekávané náklady. Tato skutečnost by však neměla mít pro firmu fatální následky.

Přehled výsledků SWOT analýzy znázorňuje níže uvedené schéma.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Popularita eventů pro zaměstnance</p> <p>Noviny Preciosy</p> <p>Š.A.T.O.N.</p> <p>Zaměstnanecké prodeje produktů</p> <p>Průzkumy spokojenosti s PR podporou</p> <p>Goodwill</p> <p>Loajální zaměstnanci</p>	<p>Nejednotný koncept nástěnek</p> <p>Nepřehledný firemní portál</p> <p>Absence některých moderních nástrojů IK</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Možnost najmout odborníka pro vytvoření jednotného konceptu IK</p> <p>Nabídka externích školení a seminářů o moderních nástrojích IK</p> <p>Rozvoj informačních a komunikačních technologií</p>	<p>Lepší know-how nástrojů IK konkurence</p> <p>Konkurence zjistí a použije know-how nástrojů IK společnosti Preciosa</p> <p>Zpoplatnění nebo zdražení některých nástrojů IK firmy Preciosa</p>

*Obr. 2 – SWOT analýza nástrojů interní komunikace firmy Preciosa*

Zdroj: Shrnutí výsledků SWOT analýzy ze 4. kapitoly této práce

## **4.2 Návrh na změnu stávajících nástrojů interní komunikace**

V této podkapitole je podniku Preciosa navrženo řešení současné situace spočívající ve změně stávajících nástrojů IK a aplikaci některých nových nástrojů IK, které ve firmě dosud scházely. Je zde také popsán význam těchto změn jednotlivých nástrojů pro činnost společnosti Preciosa.

## **Nástěnky**

Na nástěnkách ve výrobních úsecích je nejprve potřeba doplnit chybějící informace o dílnách a provozech.

Dále je nutné ve výrobních úsecích Preciosy nastolit jednotnou úpravu nástěnek pro celou Preciosu<sup>93</sup> a oddělit nejnovější aktuální informace od ostatních méně čerstvých informací pro lepší orientaci zaměstnanců ve sděleních vyvěšených na nástěnkách.

### ***Systém barevných štítků***

Materiály vyvěšené na nástěnkách ve výrobních úsecích jsou umístěny v eurodeskách. Pro zvýraznění nejčerstvějších informací doporučuji opatřit tyto eurodesky barevnými reflexními štítky umístěnými po celém levém okraji desek ve svislém směru, tak aby již z dálky bylo vidět, že se na nástěnce nacházejí nové informace.

Dále navrhuji rozdělit jednotlivé nástěnky na dvě poloviny, tedy horní a dolní polovinu. Horní polovina bude představovat prostor pro nejnovější informace a dolní polovina bude obsahovat informace, které jsou na nástěnce umístěny déle než týden, ale zároveň jejich platnost stále trvá.

Aby však nedošlo k tomu, že budou informace v deskách pouze průběžně vyměňovány a nástěnka bude na pohled z odstupu působit stále stejně jako např. minulý týden, a tudíž nevzbudí pozornost kolem procházejících zaměstnanců, doporučuji zavést systém barevných štítků pro celou Preciosu, kde bude mít vždy každý následující týden předem určenou barvu štítků odlišnou od předchozího týdne pro označení nejnovějších sdělení.

Osoby pověřené správou nástěnek budou mít za úkol včas provést jejich aktualizaci, tzn. včas umístit na nástěnku nejnovější sdělení pod příslušným barevným štítkem a zároveň přesunout sdělení zde umístěná již po delší dobu, např. ta, od jejichž prvotního umístění na nástěnku uplynul již jeden týden, do prostoru v dolní polovině nástěnky mezi méně čerstvé informace. Nepřibudou-li během týdne žádná nová sdělení, znamená to, že horní oblast nástěnky zůstane pro tento týden prázdná. Sdělení, jejichž platnost již zcela vypršela, je nutné bezprostředně z nástěnky zcela odstranit.

---

<sup>93</sup> FÖRSTEROVÁ, H. *Projekt: Vizuelní management a řízení lidských zdrojů*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2011.

Navrhovaná změna s sebou nese zanedbatelné dodatečné náklady, protože opatření barevných kancelářských štítků nepředstavuje pro firmu výrazné zvýšení nákladů a pokud se jedná o finanční ohodnocení pracovníka, který je pověřen údržbou a průběžnou aktualizací nástěnek, nedojde zde k žádným změnám, protože používání tohoto nového systému údržby nástěnek nepředstavuje téměř žádný rozdíl v časové ani fyzické náročnosti úkonů s touto činností spojených.

## **Firemní portál**

Pro ucelení informací o zaměstnancích doporučuji přidat na intranet fotografie jednotlivých zaměstnanců.

Fotografie zaměstnanců každý pracovník ocení hlavně v případě, je-li pověřen např. projednáním určité záležitosti s jedním ze zaměstnanců, kterého však osobně nezná. Tato situace může nastat z důvodu nedávného nastoupení zaměstnance do firmy či při prvním kontaktu se zaměstnancem z jiného oddělení.

Pracovník tedy zadá jméno konkrétní osoby do vyhledávače na intranetu, a poté se objeví profil daného zaměstnance včetně fotografie, údajů o jeho pracovišti, pozici v organizačním uspořádání firmy, zda je právě on-line či přítomen na svém pracovišti a kontakt na tohoto zaměstnance. Pracovník si tak může spojit tvář se jménem, utvořit si o zaměstnanci ucelený přehled a nestane se mu, že by dotyčného nepoznal, až se setkají.

Dále doporučuji věnovat pozornost uspořádání a grafickému provedení jednotlivých sekcí. Pro zatraktivnění a dosažení větší přehlednosti shledávám vhodným vytvořit obrázkové ikony s tematickou grafikou pro každou ze sekcí. Vzhled hlavní strany intranetu tak přestane působit jako velký shluk řádků a pozornost zaměstnanců přitáhne nápadité grafické ztvárnění ikon, které zpříjemní a zjednoduší jejich činnost na intranetu.

Vzhledem k tomu, že současný firemní portál Preciosy nedovoluje zaměstnancům vytvořit si v rámci něho vlastní profil, doporučuji tuto funkci zavést po vzoru firmy Air Products. Tento profil je užitečný hned z několika důvodů. Každý zaměstnanec k němu může povolit přístup různým osobám a může sem vkládat různé dokumenty, reporty a výsledky své práce. Jeho nadřízení nebo spolupracovníci odtud díky tomu mohou čerpat pravidelné aktuální informace o aktivitách tohoto zaměstnance a nemusejí ho vyrušovat při jeho

práci.<sup>94</sup> Jedná se o moderní nástroj IK, který by firma rozhodně měla z důvodu udržení konkurenceschopnosti aplikovat.

Po vzoru firmy Air Products také doporučuji zavést systém předcházení nehodám, který bude fungovat v rámci intranetu. Zaměstnanci budou mít povinnost zde ohlásit veškeré skutečnosti, které by mohly zapříčinit nehodu a ohrozit tak bezpečnost na pracovišti. Jedná se o jakási preventivní opatření a varování ostatních zaměstnanců před případným nebezpečím. Stejně tak bude povinností zaměstnanců bezprostředně zde hlásit již vzniklé nehody na pracovišti.<sup>95</sup> Vzhledem k tomu že hlášení budou zveřejňována na intranetu, kde je včas uvidí pouze THP, doporučuji zavést automatické odesílání těchto zpráv systémem technikům zodpovědným za údržbu budovy na jejich služební mobilní telefon, aby byli okamžitě informováni (protože se při své práci pohybují v různých budovách a nenacházejí se u počítače) a schopni riziko či závadu včas odstranit dříve, než dojde k nehodě. Pokud by se jednalo o závažnou závadu ohrožující zdraví zaměstnanců, která je třeba okamžitě ohlásit, navrhuji upozornit zaměstnance pomocí firemního rozhlasu. Tento systém pomůže zvýšit bezpečnost zaměstnanců a snížit výskyt případných nehod.

## **Videohovory**

Firmě Preciosa navrhuji po vzoru firmy Air Products zavést videohovory, které budou sloužit ke komunikaci mezi jednotlivými THP. Tento nástroj IK je ideální pro efektivní komunikaci se spolupracovníkem, který se právě nachází v zahraničí. Tento nástroj IK totiž umožňuje komunikaci v reálném čase s možností okamžité zpětné vazby.

Funkci videohovory podporuje např. on-line komunikátor Skype, kde jsou navíc veškeré hovory uskutečňovány zcela zdarma a po vytvoření pracovních účtů zaměstnanců, kteří mají na pracovišti stálý přístup k počítači a připojení k síti, lze zabránit využívání programu Skype k jiným než pracovním účelům. Program navíc podporuje funkci sdílení obrazovek, která umožní spolupracovníkovi na druhém konci nahlédnout na obrazovku počítače jeho kolegy, kde může sledovat i veškeré jím prováděné úkony.<sup>96</sup>

Zavedení tohoto nástroje však nejprve vyžaduje pořízení webkamer jednotlivým THP pracovníkům.

---

<sup>94</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

<sup>95</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

<sup>96</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o.

## **Akce THP do výroby**

Firma Magna používá nástroj IK s názvem „THP do výroby“, který se u ostatních zmíněných firem nevyskytuje. Firmě Preciosa doporučuji tuto akci po vzoru firmy Magna zavést. V Magně je pořádána jednou za půl roku vždy ve čtvrtek a v pátek a pro každý z těchto dnů platí, že do výroby mohou být umístěny maximálně dva THP. Před akcí zaměstnanci vyplňují anketní lístky se žádostmi, kam by chtěli konkrétní THP umístit. THP před směnou ve výrobě vyfasují stejné pracovní oblečení a ochranné pomůcky, jako mají ostatní pracovníci zde a zažijí jejich práci na vlastní kůži.

Akce je velice prospěšná, jelikož se role na jednu směnu převrátí a zaměstnanci ve výrobě jsou najednou těmi, kdo vysvětlují vedoucím pracovníkům, jak správně dělat svou práci a naopak vedoucí pracovníci jsou odkázáni naslouchat radám a pokynům svých podřízených. Díky tomu se zaměstnanci osmělí, což pomůže otupit hrany při vzájemné komunikaci. Jít za ředitelem a svěřit se s čímkoli už pro ně nebude v budoucnu představovat takový problém.<sup>97</sup>

## **Horká linka**

Ve firmě Preciosa schází tento komunikační nástroj, který již jiné firmy běžně používají. Navrhuji tedy firmě zavést vlastní psychologickou linku pro své zaměstnance, na kterou se mohou kdykoli obrátit v případě, že by se ocitli v tíživé životní situaci. Tato linka neslouží pouze k tomu, aby ji zaměstnanci kontaktovali v případě potíží v práci, ale také v osobním životě. Vše je anonymní a zaměstnanec se může svěřit se svými problémy psychologům, jejichž odborná pomoc je na této lince nepřetržitě k dispozici. Telefonní kontakt na tuto linku by se měl nacházet na nástěnkách ve všech prostorách firmy i na firemním portálu.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

<sup>98</sup> Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Air Products spol. s.r.o., Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., Libáň.

Tato kapitola přinesla firmě Preciosa možnosti řešení současné situace pomocí změn v některých nástrojích IK, které nemají optimální podobu nebo firma zcela nevyužívá jejich potenciál.

Řešení přináší také možnost aplikace některých nových nástrojů interní komunikace, které firmě pomohou zvýšit efektivnost IK a zároveň držet krok s neustálým vývojem v oblasti IK. Pokud si totiž firma tento krok s vývojem v oblasti IK udrží, může si tak udržet konkurenceschopnost vůči ostatním firmám na trhu.



## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav používaných nástrojů IK ve firmě Preciosa, odhalit nedostatky v těchto nástrojích a porovnat stávající nástroje IK firmy Preciosa s nástroji IK několika mezinárodních a nadnárodních výrobních podniků. Na základě zjištěných skutečností bylo firmě Preciosa navrženo řešení, které přináší změnu některých stávajících nástrojů IK, ale také aplikaci několika nových nástrojů IK, které firma dosud nepoužívala.

Přestože má firma poměrně propracovanou a rozvinutou IK a věnuje jí dostatečnou pozornost, může se stát, že vedení nevidí některé její nedostatky z důvodu tzv. „profesní slepoty“. Zároveň si ale vedení uvědomuje, že musí oblasti IK neustále věnovat pozornost, protože na ní závisí správný chod celého podniku. Správně nastavená komunikační strategie realizovaná pomocí vhodně zvolených nástrojů IK může ale pro firmu představovat také určitou konkurenční výhodu, protože IK ovlivňuje informovanost, motivaci, výkonnost a loajalitu zaměstnanců.

Pomocí interních materiálů poskytnutých firmou Preciosa, SWOT analýzy a srovnání nástrojů IK firmy Preciosa s uvedenými mezinárodními a nadnárodními výrobními podniky jsem identifikovala nedostatky nástrojů IK. Jedním z nich je nejednotná úprava nástěnek v rámci celé Preciosy a absence informací o jednotlivých dílnách a provozech na nástěnkách ve výrobních úsecích. Na základě tohoto zjištění jsem vytvořila pravidla pro jednotnou úpravu nástěnek v podobě „systému barevných štítků“ a doporučila jsem doplnit chybějící informace na nástěnky ve výrobních úsecích.

Dále jsem odhalila skutečnost, že oproti intranetu ostatních firem v uvedeném srovnání intranet společnosti Preciosa postrádá fotografie jednotlivých zaměstnanců. Firemní portál firmy Preciosa také nepůsobí příliš přehledně, je zde potřeba provést nové uspořádání a grafické ztvárnění jednotlivých sekcí, které zjednoduší a zpříjemní zaměstnancům jejich práci s intranetem.

Další navrženou změnou je umožnění pracovníkům vytvořit si v rámci firemního intranetu svůj profil, na který budou moci povolit přístup různým osobám, a budou moci do tohoto prostoru vkládat výsledky své práce, reporty a další dokumenty, které odtud mohou jejich

spolupracovníci či nadřízení pravidelně čerpat, aniž by přitom zaměstnance vyrušovali při práci.

Jak vyplynulo z provedené analýzy nástrojů IK firmy Preciosa, firma nemá svou vlastní psychologickou linku pro zaměstnance, na kterou by se mohli obrátit v případě jakýchkoli potíží, jak je tomu u některých firem uvedených pro srovnání. Z toho důvodu jsem ji doporučila zavést.

Na intranetu firmy Preciosa také dosud scházel speciální systém předcházení nehodám, který po jeho zavedení firmě napomůže dosažení vyšší bezpečnosti zaměstnanců a sníží riziko potenciálních nehod.

Během srovnání nástrojů IK firmy Preciosa s nástroji IK ostatních uvedených firem jsem došla k názoru, že by společnost Preciosa měla začít používat také některé další nové nástroje IK. Jedním z nich jsou videohovory, které umožňují efektivní komunikaci např. se spolupracovníky v zahraničí. Tento nástroj IK umožňuje komunikaci v reálném čase s možností okamžité zpětné vazby. V rámci videohovorů lze také využít funkci sdílení obrazovky, která umožní spolupracovníkovi v zahraničí nahlédnout na obrazovku počítače jeho kolegy a sledovat jím prováděné úkony.

Firma Preciosa také dosud nepoužívá nástroj IK s názvem „THP do výroby“, který spočívá v tom, že si postupně všichni THP vyzkoušejí odpracovat jednu směnu ve výrobě, aby se ocitli v kůži zaměstnanců, kteří zde pracují každý den, a pochopili podstatu a náročnost této práce. Akce je prospěšná díky tomu, že se role na jednu směnu převrátí a zaměstnanci ve výrobě jsou najednou těmi, kdo vysvětlují vedoucím pracovníkům, jak správně dělat svou práci a naopak vedoucí pracovníci jsou odkázáni naslouchat radám a pokynům svých podřízených. Akce pomůže otupit hrany ve vzájemné komunikaci.

Pokud firma Preciosa provede uvedené změny a zavede doporučené nástroje IK, dosáhne tak větší efektivity své IK.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá také fakt, že firma musí být neustále ve střehu a připravena reagovat na příležitosti, které se jí naskytou pro zlepšení stavu dosavadních nástrojů IK, protože oblast IK se neustále vyvíjí. Může se jednat o rozvoj nových informačních a komunikačních technologií, které lze aplikovat do IK firmy. Preciosa také

může v budoucnu najmout odborníka pro vypracování jednotného konceptu IK pro celou firmu v závislosti na trendech, které budou v oblasti IK aktuální nebo může zvážit účast na externích školeních a seminářích s tematikou užívání moderních nástrojů IK v praxi, které jí pomohou zmapovat klady a zápory praktického využití nových nástrojů IK ještě před jejich zavedením.

SWOT analýza ale pomohla odhalit také hrozby, na které by firma měla být připravena. Nezávisle na činnosti firmy může dojít ke zpoplatnění nebo zdražení používaných nástrojů IK, které se týká např. užívání počítačových programů a systémů. To by pro firmu znamenalo neočekávané náklady, nedá se však říci, že by to mělo pro firmu nějaké fatální následky. Společnost Preciosa by také měla chránit své know-how nástrojů IK před konkurencí, aby nepřišla o jednu z konkurenčních výhod. Zároveň by se ale měla snažit držet krok s konkurencí, aby se nestalo, že ostatní firmy získají lepší know-how v oblasti IK, a tak i konkurenční výhodu oproti firmě Preciosa.

Tato práce odkrývá důvody, proč je důležitá správná volba vhodných nástrojů IK a proč je nutné věnovat interní komunikaci neustálou pozornost. Dále pomohla firmě Preciosa odhalit slabá místa ve stávajících nástrojích IK, která vyžadují změny. Jednotlivé dílčí změny, které jsou této firmě doporučeny na základě výsledků dosažených v této diplomové práci, poskytují firmě Preciosa přínos v podobě zajištění vyšší efektivnosti IK a jejích nástrojů, a tím i zvýšení informovanosti, výkonnosti a loajality jejích zaměstnanců, o které šlo při navrhování těchto změn především.

## Seznam použité literatury

### Použitá literatura

FÜRWEGER, W. *Die Swarovskis: Das Porträt einer Schillernden Dynastie*. Wien: Ueberreuter, 2009. 191 s. ISBN 978-3-8000-7403-7.

HAMMER, M. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-74-0.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 256 s. ISBN 80-7179-320-5.

MOUNTER, P. and L. SMITH. *Effective internal communication*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page Ltd, 2008. 263 s. ISBN 978-0-7494-5265-0.

PAVLÍČKOVÁ, M. *Praktický marketing aneb co vám učebnice zatajily*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 195 s. ISBN 80-86119-81-5.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

## **Bibliografie**

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

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktualizované a přepracované vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

## **Internetové zdroje**

AIR PRODUCTS. O nás. *Airproducts.cz* [online]. ©1996-2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.airproducts.cz/corporate/obecne/AP.htm>>.

AIR PRODUCTS. O nás. *Airproducts.cz* [online]. ©1996-2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.airproducts.cz/corporate/obecne/APinc.htm>>.

MAGNA. Our Founder. *Magna.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.magna.com/about-magna/our-founder>>.

## **Interní materiály**

AIR PRODUCTS. *Intranet Air Products* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://aponline.apci.com/Europe/default.aspx>>.

*Ferox Info*. 2011, roč. 5, č. 16. Děčín: Chart Ferox, 2011. 12x ročně.

FÖRSTEROVÁ, H. *Projekt: Vizuální management a řízení lidských zdrojů*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2011.

CHART FEROX. *Intranet Chart Ferox* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://descshare01/zpravodaje/default.aspx>>.

Interní prezentace společnosti Chart Ferox, a.s., Děčín.

Interní příručka pracovníka společnosti Magna, 2012.

MAGNA. *Intranet Magna Exteriors & Interiors (Bohemia)* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://intranet/>>.

*Magnazín Libáň*. 2011, roč. 3, č. 2. Libáň: MAGNA Bohemia, 2011. 4x ročně.

*Noviny Preciosy*. 2012, roč. 22, č. 1. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2012. 4x ročně.

PRECIOSA. *Firemní portál Preciosa* [online]. Jablonec nad Nisou, [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.preciosa.cz/default.aspx>>.

PRECIOSA. *Preciosa: Mistři křišťálu*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2005.

PRECIOSA. *Profil společnosti*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2010.

ŠÍP, O. *Interní řídicí dokument: Nábor a výběr zaměstnanců*. Jablonec nad Nisou: Preciosa, 2009.

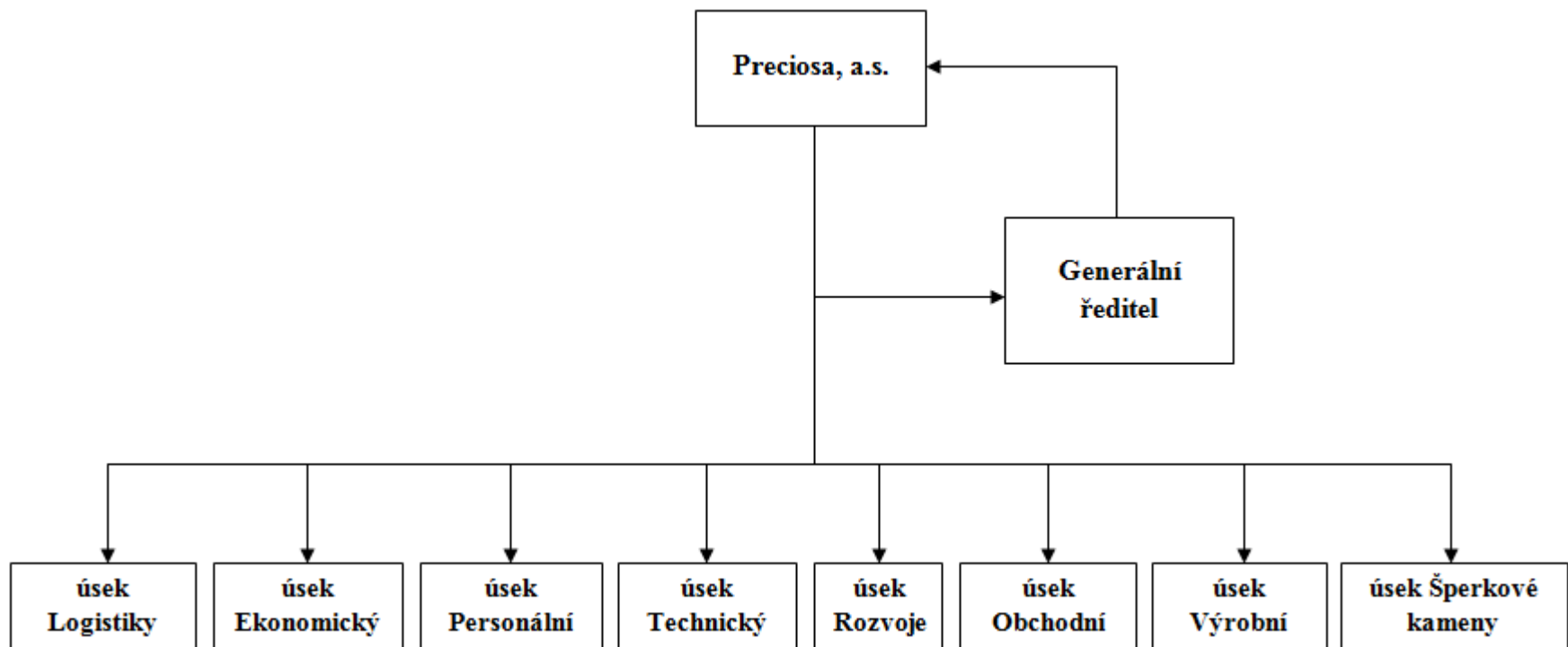
## **Seznam příloh**

Příloha A – Organizační struktura společnosti Preciosa, a.s. do úrovně úseků

Příloha B – Ukázka titulní strany řídicího dokumentu společnosti Preciosa, a.s.

Příloha C – CD s diplomovou prací v elektronické podobě

**Příloha A – Organizační struktura společnosti Preciosa, a.s. do úrovně úseků**



Zdroj: Interní informace na základě sdělení konzultanta z firmy Preciosa, a.s.



**Příloha B** – Ukázka titulní strany řídicího dokumentu společnosti Preciosa, a.s.



Druh dokumentu:		Číslo dokumentu včetně verze:
Název		

Zpracovatel:		
Schválil:		Podpis:
Platnost od		
Platí pro organizační jednotky:		
Je součástí popisu procesu:		
Navazuje na nadřazené dokumenty:		
Ruší a nahrazuje dokumenty:		
Rozdělovník		

Zdroj: Interní řídicí dokument společnosti Preciosa, a.s.