

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **INTERNÍ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI ŠKODA AUTO, a. s.**

**Lucie HORÁKOVÁ**

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 20. 4.2016

Děkuji doc. Ing. Tomáši Kinclovi Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Interní komunikace ve firmě .....	9
1.1 Funkce, cíle a zásady tvorby interní komunikace .....	9
1.2 Členění vnitropodnikové komunikace .....	12
1.2.1 Formální a neformální komunikace .....	12
1.2.2 Sestupná a vzestupná komunikace .....	13
1.2.3 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace .....	14
1.2.4 Verbální a písemná komunikace .....	15
1.2.5 Přímá a nepřímá komunikace .....	16
1.3 Nástroje interní komunikace .....	17
1.3.1 Týmové porady .....	18
1.3.2 Firemní mítinky, interní prezentace .....	19
1.3.3 Firemní akce .....	20
1.3.4 Firemní časopis, noviny .....	21
1.3.5 Intranet .....	23
1.3.6 Nástěnky, oznamovací tabule .....	23
2 Analýza interní komunikace ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. ....	25
2.1 Interní komunikace ve ŠKODA AUTO, a. s. ....	26
2.1.1 Zaměstnanecký portál .....	28
2.1.2 Zaměstnanecké noviny .....	29
2.1.3 Týdeník .....	31
2.1.4 Můj stroj .....	33
2.1.5 Akce pro zaměstnance .....	34
2.1.6 Manažerské konference .....	35
2.2 Zhodnocení stávající situace a doporučení .....	36
3 Zjištění zájmu o nový komunikační nástroj mezi zaměstnanci .....	38
3.1 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace .....	39
3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	45
Závěr .....	47
Seznam literatury .....	49
Seznam obrázků a tabulek .....	52

Seznam příloh .....	53
---------------------	----

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

IK	Interní komunikace
HR	Oddělení lidských zdrojů
MMI	Management info meeting
MMK	Management konference
ŠA	ŠKODA AUTO
ŠM	ŠKODA Mobil
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
VW	Volkswagen

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá interní komunikací, jež je důležitou součástí každé společnosti. Interní komunikace tvoří nedílnou součást každé společnosti a je důležité, aby byla sestavena vždy na míru dané firmy, jelikož na její kvalitě závisí úspěšnost mnohých projektů podniku. Využívá společnost ŠKODA AUTO všechny dostupné komunikační nástroje, a jaká je jejich efektivita? Ocenili by zaměstnanci zavedení nového komunikačního média? To jsou otázky, na které se snaží bakalářská práce odpovědět.

Samotná práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V prvních kapitolách teoretické části jsou vysvětleny základní funkce a cíle interní komunikace a stručně popsány zásady její tvorby. Další z kapitol teoretické části se věnuje členění interní komunikace, kde jsou popsány jednotlivé způsoby jejího členění a jejich specifika. Poslední kapitolou, která se týká teorie, je obecný popis nejčastěji využívaných nástrojů interní komunikace ve společnostech. Při zpracování této bakalářské práce jsem z velké části čerpal z již existujících zdrojů, jak českých, tak zahraničních, avšak některá zjištění vyplynula z primárních zdrojů.

Druhá, praktická, část této bakalářské práce je věnována interní komunikaci ve společnosti ŠKODA AUTO. Nejprve je krátce představena společnost ŠA a samotný tým interní komunikace. Dále práce pojednává o nejdůležitějších činnostech IK spolu s jejich popisem. Následná kapitola je zaměřena na současné komunikační nástroje, které se využívají ve ŠA, na jejich představení a zhodnocení jejich efektivitu.

Poslední část této bakalářské práce je orientována na možnou implementaci nového komunikačního nástroje a jeho analýzu. K analýze byla využita i jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, a totiž dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci ŠA v závodě v Mladé Boleslavi. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o nový komunikační nástroj, který by doplnil širokou paletu nástrojů využívaných ve ŠA, a zároveň jaký prostředek IK je jim nejbližší. Výsledky dotazníkového šetření jsou zanalyzovány a je navrženo vhodné řešení.



## 1 Interní komunikace ve firmě

Komunikace je důležitým bodem každé pracovní skupiny, bez správné komunikace se nedá efektivně pracovat, jelikož na její kvalitě závisí úspěch všech firemních projektů. Jednoduše by se dalo říci: "Komunikace není všechno, ale je za vším" (Janda, 2004, str. 10). Nejinak je tomu s interní (vnitropodnikovou) komunikací, jež lze vysvětlit jako komunikaci mezi vlastníky firmy a managementem, mezi managementem a firemními zaměstnanci a v poslední řadě jako vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Ve vybraných podnicích můžeme hovořit i o komunikaci směřované k další cílové skupině v rámci organizace, jako jsou např. odborové společnosti.

"Vždy by se mělo jednat o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku s cílem co nejlépe pochopit názory, postoje a motivace komunikujících stran" (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 115).

První kapitola této práce se bude věnovat funkcím a cílům interní komunikace a zásadám její tvorby. V druhé části této kapitoly bude popsáno členění interní komunikace a v neposlední řadě budou vysvětleny a shrnuty nejčastěji používané nástroje pro komunikaci se zaměstnanci.

### 1.1 Funkce, cíle a zásady tvorby interní komunikace

Interní komunikace ve firmě plní hned několik důležitých **funkcí**, a je-li nastavena správně, dokáže společnosti pomoci předejít velkému množství problémů, plynoucích z nedostatečného a chybného předávání informací.

Dle J. Vymětala plní interní komunikace v rámci organizace následující základní funkce:

- slouží spoluzaměstnancům k výměně potřebných informací
- rozlišuje členy organizace od nečlenů
- informuje manažery a zaměstnance o cílech společnosti a jejich průběžném plnění
- přesvědčuje manažery a ostatní zaměstnance o cílech organizace a vysvětluje způsoby k jejich dosažení

- slouží jako stimulace zaměstnanců a manažerů k vyhledávání nových a inovativních řešení a postupů s účelem naplnění strategických cílů společnosti (Vymětal, 2008, str. 263)

Pomocí interní komunikace se dostávají k zaměstnancům důležité informace. Vysoce informovaní pracovníci se pak stávají nezbytným aspektem pro konkurenceschopnost organizace. Díky informacím je celý systém funkční, efektivní a motivace pracovníků se zvyšuje. Každému jednotlivci je umožněno získat zpětnou vazbu. Vysoká míra informovanosti je předpokladem pro inovaci a rozvoj podniku (Mikuláščík, 2010, str. 118).

Shrneme-li vše, co je pro správnou a efektivní interní komunikaci důležité, můžeme formulovat **cíle firmy**, kterých by měla firma dosáhnout za účelem správně fungující vnitropodnikové komunikace.

J. Holá definuje 4 základní vnitropodnikové cíle:

- "Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do práce - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy".

Tyto cíle se navzájem prolínají a samozřejmě mohou být formulovány mnohem podrobněji. Záleží na jednotlivých firmách, jak si cíle stanoví, a pro jaké období je definují (Holá, 2006, str. 21). V ideálním případě by každá organizace měla docílit toho, že jak pracovníci vrcholového managementu, tak i ostatní spoluzaměstnanci, dostávají dostatečné množství pravdivých informací týkajících se společnosti. Ztotožňují se se směrem, kterým se firma vydává, jsou přesvědčeni o správnosti zvolené firemní strategie a mluví „jedním jazykem“ (Vymětal, 2008, str. 263).

Při samotné **tvorbě** interní komunikace by měla být brána v potaz skutečnost, že vnitropodniková komunikace je jednou ze stěžejních oblastí marketingových strategií. Pro většinu úspěšných firem platí, že se bez kvalitní vnitřní kultury neobejde. Už i v naší zemi manažerům dochází fakt, že právě tato složka se pro společnost stává znatelnou výhodou v konkurenčním boji o zaměstnance (Rumpík, 2005).

Celý proces interní komunikace je velice důležitý, avšak velice náročný, jelikož hlavním faktorem pro správné fungování firmy jsou její zaměstnanci, kteří jsou zároveň faktorem nejhůře ovlivnitelným. Každý zaměstnanec je jiný, není možné řídit a kontrolovat jeho myšlenky, projevy, či změnit jeho chování. Je možné jej pouze do určité míry ovlivňovat, stimulovat a motivovat ke splnění společných cílů (Holá, 2006, str. 8).

Ačkoliv v dnešní době existuje množství příruček a případových studií s doporučeními, jak provádět efektivní interní komunikaci, není možné, aby se při její tvorbě řídily všechny společnosti jednotným návodem. Je stěžejní, aby si každá organizace, na základě řady faktorů - jako např. firemní struktury, historie, výrobního programu, vize a mise firmy a v neposlední řadě firemní kultury, zvolila nejvhodnější způsob interní komunikace, ušitý právě jí na míru (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 115). Podle toho v jaké ekonomické, či společenské situaci se podnik právě nachází, se odvíjí také intenzita interní komunikace. Logicky je komunikace nejintenzivnější v krizových dobách, jako například v období hospodářské recese. Komunikace změn ve výrobě, snižování stavu zaměstnanců, změny vedení či majitelů podniku a obdobných situací si vyžaduje včasnou tvorbu účinné komunikační strategie (Svoboda, 2009, str. 89).

Vytvořená interní komunikace může mít znatelný vliv také na budování image firmy a značky, neboť zaměstnanci, jakožto nositelé image firmy a značky, mohou do určité míry ovlivnit její vnímání u dalších skupin spotřebitelů, na které firma cílí (Jurášková, Horňák a kol., 2012, str. 92). Zároveň je při její tvorbě podstatné pamatovat na to, že ačkoliv komunikační procesy mají za cíl zejména podporovat efektivitu a úspěšnost firmy, podcení-li se tvorba firemního komunikačního systému a jeho řízení, mohou organizaci brzdit a vést ke katastrofickým následkům (Tureckiová, 2004, str. 116).

## 1.2 Členění vnitropodnikové komunikace

Fungující systém komunikace je jedním z předpokladů zdravých pracovních vztahů a slouží jako nástroj prevence konfliktů. Z jedné strany se jedná o to, aby zaměstnanci včas dostávali nejnovější informace o tom, co se ve společnosti děje, a na druhé straně, aby vždy v případě potřeby dostali možnost se vyjádřit k záležitostem týkajících se podniku, ba by přímo měli být o sdělení jejich názoru žádáni (Koubek, 2009, str. 338).

Ve velkých firmách je již samozřejmostí, že v rámci organizace existuje oddělení nebo alespoň tým interní komunikace, který má na starosti řídit komunikaci uvnitř firmy. Avšak monitorovat veškerou komunikaci probíhající ve firmě je téměř nadlidský úkol, poněvadž komunikace probíhá různými směry a prostředky. Interní komunikaci v podniku lze členit několika způsoby. Podle míry formálnosti a standardnosti je rozlišována komunikace formální a neformální. Dle směru je rozeznávána sestupná a vzestupná komunikace. Dále se dělí komunikace podle způsobu komunikace zaměstnanců na různých úrovních organizační struktury na horizontální a vertikální. V některých případech se využívá i diagonální způsob komunikace. Dále je možné komunikaci rozdělit na verbální a písemnou. Na základě četnosti využívání technických prostředků lze hovořit o komunikaci přímé a nepřímé. Tým interní komunikace by měl reagovat na to, co se ve firmě děje, a kolují-li napříč organizací nepravdivé informace nebo spekulace, měl by včas zakročit a vydat prohlášení, které uvede situaci na pravou míru a informuje zaměstnance.

### 1.2.1 Formální a neformální komunikace

**Formální** (standardizovaná) komunikace představuje velice strukturovanou formu vnitropodnikové komunikace, jež má stálou podobu. Formami standardizované komunikace jsou firemní oběžníky, pravidelné porady, firemní zasedání či podnikové dopisy (Mikuláščík, 2010, str. 119). Cílem formální komunikace je především zpravovat zaměstnance o tom, jak společnost funguje a jaký je její vnitřní chod (Vymětal, 2008, str. 263).

**Neformální** komunikace se naopak vyznačuje svou proměnlivostí a nejednoznačností. Podněcuje k dalšímu kladení otázek, za účelem lepšího pochopení a poznání. Mezi formy této komunikace patří neformální rozhovory,

šeptandy či dokonce pomluvy. To však neubírá na důležitosti neformální komunikace. Těmito formami komunikace dochází zpravidla k objektivnějšímu poznání v porovnání s formální cestou. Společnosti musí však dbát na to, aby rozlišily, co je založeno na objektivních poznatcích a co je pouhou pomluvou (Mikuláščík, 2010, str. 119). Podle Vymětala je odhadováno, že pravdivost a spolehlivost informací, šířených tímto způsobem, je až 75 %, přičemž tento typ komunikace slouží především k potřebám samotných zaměstnanců společnosti. Úkolem vedoucích pracovníků je zajistit to, aby tato komunikace mezi zaměstnanci nepřerostla v neefektivní a bezcílné tlachání, které je zdržuje od vykonávání zadaných úkolů (Vymětal, 2008, str. 265).

### **1.2.2 Sestupná a vzestupná komunikace**

**Sestupnou** komunikací neboli komunikací směřující dolů, rozumíme takovou formu komunikace, kdy jsou sdělení předávána lidmi z vyšších pozic organizační hierarchie těm, jejichž pozice jsou v podnikové struktuře níže. Nejčastěji se jedná o předávání informací podřízeným pracovníkům, usměrnění či předání příkazů. V tomto případě je možné zvolit jeden z mnoha způsobů komunikace, ať už sjednání klasické schůzky, zaslání emailu či telefonní rozhovor.

Komunikace probíhající v opačném směru, tedy nahoru, se nazývá **vzestupná**. Je využívána podřízenými zaměstnanci, jež posílají sdělení a zprávy osobám v podniku výše postaveným, zejména svým nadřízeným. Tyto zprávy obsahují především informace o tom, jak postupují práce na různých projektech, připomínky, zlepšovací návrhy, či se jedná o diskuze na poradách (Odcházal, Dědina, 2007, str. 54).

Praxe prokázala, že pracovníci, kteří mají o firmu zájem a jsou angažovaní, podávají lepší pracovní výkony než ostatní. Je tedy nutné, aby se k zaměstnancům dostávali informace o tom, kam společnost směřuje, jaká je přesná specifikace jejich pracovní náplně a co je od nich očekáváno. I průzkumy poukazují na důležitost této formy komunikace. Příkladem může být fakt, že naprostá většina zmetků vzniká ve výrobě právě z toho důvodu, že pracovníci nevědí, co a jak mají dělat, a jsou nuceni k improvizaci (Kovaříková, 2013).

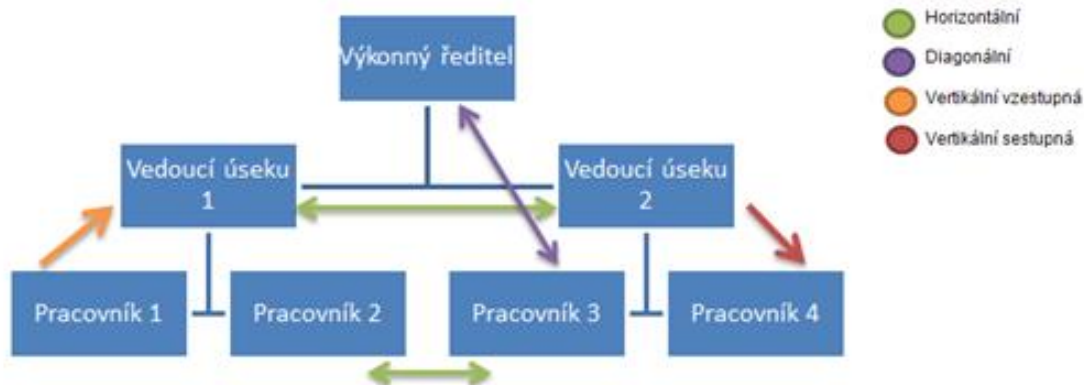
### 1.2.3 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace

**Horizontální komunikace**, někdy nazývána také laterální nebo příčná, představuje komunikaci mezi pracovníky z rozdílné vertikální linie řízení, což jednoduše řečeno znamená různá oddělení nebo oblasti společnosti. Může se jednat například o diskusi mezi ekonomickým a technickým ředitelem. Pro efektivní fungování společnosti je tento způsob komunikace nezbytný, avšak mnohokrát podceňovaný a považovaný za neefektivní (Vymětal, 2008, str. 264).

Horizontální komunikace přispívá mimo jiné k lepší informovanosti o práci mezi jednotlivými skupinami a úseky a napomáhá zlepšovat sociální vztahy ve společnosti, a tím zvyšovat u zaměstnanců pocit sounáležitosti s daným podnikem (Koubek, 2009, str. 339).

**Vertikální komunikace** probíhá mezi hierarchickými úrovněmi sestupně nebo vzestupně, jak již bylo blíže popsáno v předchozí kapitole. Vertikální komunikace ve směru odshora dolů patří k nejrozšířenějším formám komunikace ve všech podnicích, slouží především k předávání informací, příkazů a úkolů od nadřízených podřízeným. Účinek této formy komunikace je v mnohých podnicích umocněn využíváním firemních novin či rozesíláním speciálních zpráv (Mikuláščík, 2010, str. 120).

**Diagonální komunikace** patří k nejméně využívaným formám komunikace. Používá se v organizacích pouze v případě, je-li v dané situaci účinnější než ostatní formy. Hlavní výhodou diagonální komunikace je fakt, že se neřídí vertikální organizační strukturou, ale probíhá neomezeně napříč různými úrovněmi společnosti. V některých případech se dokonce může přihodit, že obejde nadřízené (Vymětal, 2008, str. 264).



Zdroj: upraveno podle Hájek, 2016

**Obrázek 1** Komunikace ve firmě

### 1.2.4 Verbální a písemná komunikace

Nejvyužívanější formou komunikace v podniku je **verbální komunikace**, a to hned z několika důvodů. Verbální komunikaci oceňujeme pro její rychlost, efektivitu a neverbální signály. Navíc se jedná o časově úspornou formu komunikace s vyšší pravděpodobností dorozumění se a možností získání bezprostřední zpětné vazby.

Využití **písemné komunikace** je vhodné především v případech, kdy potřebujeme mít nezpochybnitelný doklad o proběhlé komunikaci. Díky tomu získává písemná komunikace větší váhu než verbální.

Je důležité, aby komunikující manažer zvolil pro každou situaci správnou formu komunikace. V některých případech se situace lépe vyřeší osobním dialogem, jindy je nutné zaslat písemný příkaz (Vymětal, 2008, str. 265). Základní zásady výběru vhodného typu komunikace jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1 Využití písemné a verbální komunikace**

Písemná komunikace	Verbální komunikace
Sdílení faktů	Sdílení emocí a citů
Zpráva se musí stát součástí trvalého souboru	Zpráva nemusí být trvalá
Časově málo naléhavá zpráva	Časově naléhavá zpráva
Není potřeba okamžitá zpětná vazba	Potřeba okamžité zpětné vazby
Nápady a myšlenky jsou komplikované	Nápady a myšlenky jsou jednoduché, nebo mohou být jednoduše vysvětleny

Zdroj: Upraveno podle Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012

### 1.2.5 Přímá a nepřímá komunikace

Rozdíl mezi přímou a nepřímou komunikací je v užívání použitého média pro přenos informace.

**Přímá komunikace** představuje takzvanou komunikaci face to face („tváří v tvář“), která může probíhat jak mezi dvěma jednotlivci, tak mezi jednotlivcem a skupinou, kteří se nacházejí ve stejný čas na stejném místě. Výhodou této formy komunikace je příležitost k získání okamžité zpětné vazby, a především možnost pozorovat jak verbální tak i neverbální projevy zúčastněných osob.

**Nepřímá (zprostředkovaná) komunikace** může mít díky typu použitého média různou podobu. S využitím technických prostředků může být zpráva doručena s časovou prodlevou a není nezbytně nutné, aby se účastníci procesu komunikace nacházeli na stejném místě v ten samý čas (Tureckiová, 2004, str. 126).

V praxi se v IK forma přímé komunikace využívá zejména při pořádání týmových porad, konferencí, interních mítinků a prezentací. Dále se o přímou formu komunikace může jednat během nejrůznějších akcí, které pro zaměstnance firma pořádá, jako jsou dny otevřených dveří, či další sportovní a kulturní akce, kde je zvykem, že jsou důležité informace návštěvníkům předávány face to face,



většinou prostřednictvím vysoce postavených zaměstnanců (členové představenstva, majitelé společnosti apod.).

Nepřímá forma komunikace má poněkud širší využití, kdy médiem, přenášejícím informace, může být e-mail, intranet, nebo tištěná média jako jsou firemní noviny, oběžníky, či informace zveřejněné na nástěnkách.

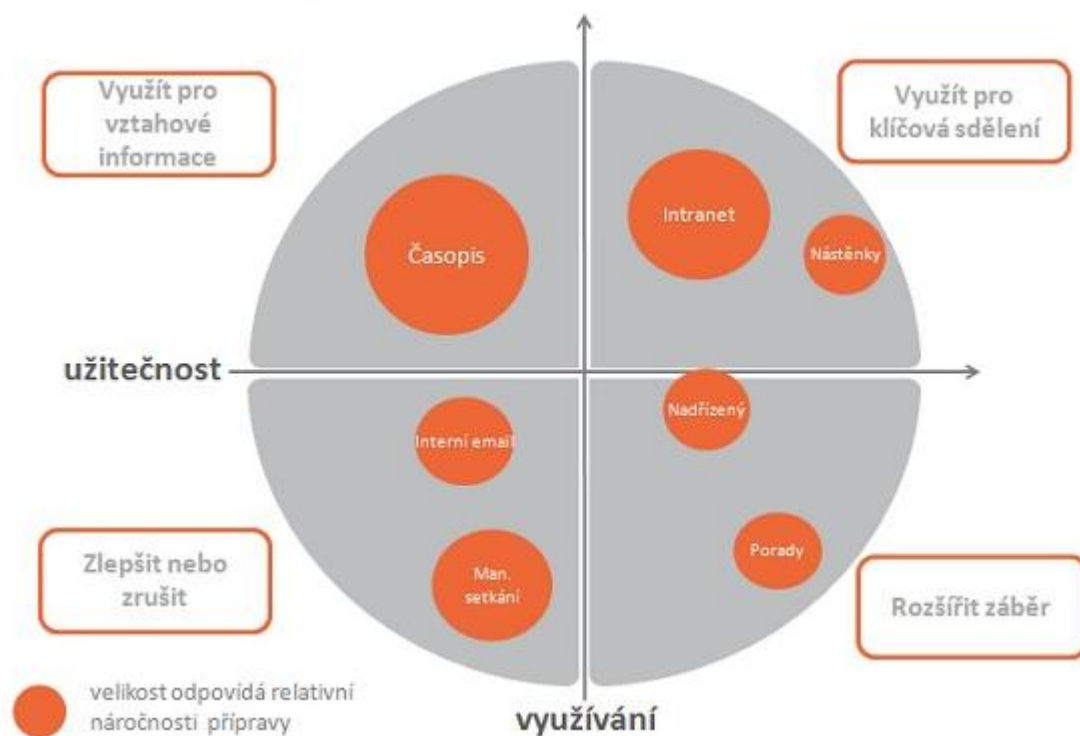
### **1.3 Nástroje interní komunikace**

Komunikace je velice komplexním jevem a tvorba efektivní interní komunikace je ztížena faktem, že zaměstnanci častokrát potřebují slyšet určitou informaci vícekrát, než ji opravdu přijmou. Vedoucí by se tak měli snažit využívat různých komunikačních nástrojů a vyhledávat inovativní směry, jak se se zaměstnanci spojit, a předat jim všechny potřebné informace tím nejvhodnějším způsobem.

Stejně jako ostatní odvětví, i interní komunikace je stále více ovlivňována vývojem nových technologií. Díky tomu získávají společnosti celou paletu nových komunikačních nástrojů, které postupně zařazují do svého portfolia. Klasické nástroje jako jsou firemní časopisy nebo noviny, intranet, nástěnky či pořádání nejrůznějších akcí pro zaměstnance a jejich rodiny, jsou nyní doplněny o využívání sociálních sítí, blogů, online videí apod.

Navzdory všem technologickým vymoženostem je však nutné mít na mysli skutečnost, že v určitých případech je osobní komunikace tou jedinou možností. Společnosti musí v každé situaci dbát na pečlivý výběr toho nejvhodnějšího komunikačního nástroje (Bondarouk, Olivas-Lujan, 2013, str. 86 - 87).

Vedení společnosti by si vždy mělo vytvořit rozhodovací schéma, které znázorňuje jednotlivé nástroje IK dle jejich užitečnosti a využívání. Jak takové schéma může vypadat, je ukázáno na obrázku 2. Na základě analýzy komunikačních nástrojů ve společnosti se vedení rozhodne, které nástroje mají být využívány pro sdělování důležitých klíčových informací, které pro ty vztahové, u kterých by měl být rozšířen záběr a které vyžadují zlepšení či úplné zrušení. Tato optimalizace pak vede k větší efektivitě daných nástrojů (Kovaříková, 2013).



Zdroj: upraveno podle Kovaříková, 2013

**Obrázek 2 Rozhodovací schéma**

Pro lepší orientaci je možné komunikační nástroje rozdělit do dvou komunikačních forem – **osobní** (ústní komunikace), kam řadíme nejrůznější diskuse, porady a mítinky, ale také dny otevřených dveří a další společenské a sportovní akce, a komunikace **prostřednictvím médií** – kam lze zařadit klasickou písemnou formu, která je již v mnohých případech nahrazována elektronickou formou, a vizuální a audiovizuální formu sdělení.

V následujících podkapitolách jsou blíže popsány některé z nejčastěji využívaných nástrojů obou kategorií.

### 1.3.1 Týmové porady

Týmové porady jsou nástrojem k efektivnímu vedení celého týmu. Manažeři během nich mimo jiné objasňují zaměstnancům základní stanoviska, která vycházejí z firemní strategie. Vysvětlují jim, co a proč se ve firmě zrovna děje, a zejména pracují na tom, aby zaměstnanci získali přesvědčení o smysluplnosti své práce v rámci dosahování stanovených cílů společnosti. Faktorem ovlivňujícím úspěšnost porady je její důsledná příprava. Všichni účastníci porady by již před

jejím začátkem měli být obeznámeni s programem. Úkoly, jejichž splnění se očekává, se dozví ze zápisu z minulé porady, který by měl být také k dispozici (Holá, 2006, str. 62).

Ačkoliv jsou manažeři poučeni, jak by měly porady vypadat a jak by měly být připraveny, v praxi se běžně stává, že si účastníci stěžují na jejich nízkou efektivitu, která plyne především z délky jejich trvání a nesystematičnosti vedení. Dalšími chybami, které se během porad vyskytují, jsou například nedochvilnost a nepozornost účastníků a probíraná témata, se kterými nemá valná většina účastníků co dočínění. S tím souvisí další pravidlo, kterým by se pořadatelé schůzí a porad měli řídit – pozvat vždy jen účastníky, kterých se daná věc týká a nedělat z porad veřejnou projekci. Všechny vyjmenované příčiny plus mnohé další způsobují, že zaměstnanci považují účast na poradách za ztrátu času. Aby porada splnila svůj účel – zlepšení komunikace, spolupráce a motivace, je nutné, aby se organizátor vyvaroval všem zmíněným chybám při její organizaci (Čempelová, 2011)

### **1.3.2 Firemní mítinky, interní prezentace**

Pro komunikaci informací jako jsou: strategické cíle společnosti pro následující období, změny v organizační struktuře, shrnutí výsledků a úspěchů uplynulého období apod., jsou firemní mítinky či interní prezentace ideální příležitostí, jelikož se jich účastní valná většina všech zaměstnanců. Nedílnou součástí mítinku bývá představení nových zaměstnanců, blahopřání či poděkování a vyhrazený čas pro otevřenou diskusi (Holá, 2006, str. 63).

Využívání firemních mítinků a interních prezentací bych uvedla na příkladu automobilové firmy Bentley Motors Ltd, která pravidelně tyto akce pro zaměstnance pořádá především za účelem informovat o dění ve firmě, a zároveň se může jednat o představení nového modelu automobilu, který valná většina zaměstnanců neměla do doby firemního mítinku možnost spatřit. Každý ze zaměstnanců vždy v předstihu obdrží personalizovanou pozvánku na prezentaci s vlastním jménem. Samotná prezentace, pořádaná uvnitř závodu, je pojata vždy ve velkolepém stylu. Řečníci z řad nejvyššího managementu mají připravené proslovy, které dodávají zaměstnancům pocit důležitosti a hrdosti, a motivují je k další práci.

### 1.3.3 Firemní akce

Pořádání firemních akcí má jednu velkou výhodu, a to, že přimějí velké množství zaměstnanců se shromáždit v určitý čas na určitém místě. Nevýhodou však je jejich finanční a časová náročnost. Jedná se o nejdražší nástroj interní komunikace, jehož přípravy zaberou spoustu času (Wright, 2009, str. 34).

Neexistuje jednotný návod na to, jaké eventy a jak je pro zaměstnance pořádat. Záleží na každé společnosti, jak daný event pojme. Hlavním cílem však zůstává sdělení změn a novinek méně formální cestou než během firemních mítinků a především zapojení zaměstnanců do hry. Díky uvolněné atmosféře získává management šanci ukázat zaměstnancům, že to jsou také „jenom lidi“ (Pavlečka, 2008).

Častokrát bývají tyto události otevřené i rodinným příslušníkům. Společnost jako zaměstnavatel ovlivňuje, ať už přímo či nepřímo, život zaměstnanců, je proto žádoucí vytvářet pozitivní vztah k firmě i u jejich rodin (Holá, 2006, str. 65).

Nejčastěji pořádanými akcemi jsou nejrůznější společenské a sportovní akce, dny otevřených dveří, teambuilding a zaměstnanecké večírky.

**Společenské a sportovní akce** pořádané v rámci různých příležitostí jako např. firemní výročí, začátek či konec období, jsou vhodné pro neformální diskusi nebo získání zpětné vazby od zaměstnanců. Tyto akce jsou vedené neformálním způsobem a navozují atmosféru, ve které se zaměstnanci cítí dobře, dokáží se osmělit a projevit svůj zájem a názor na fungování firmy (Holá, 2006, str. 65).

Velké množství firem, se snaží zapojit své zaměstnance do sportovních aktivit, ať už pořádáním jednorázových sportovních turnajů např. nohejbal, volejbal, fotbal atd., tak i organizací celoročních sportovních soutěží. Většinou se jedná o soutěže fotbalové, hokejové či florbalové, ale výjimkou nejsou ani další sporty. Každé oddělení, které se chce do soutěže zapojit, si založí tým, který pak v průběhu roku soupeří proti týmům z dalších oddělení. Jedná se o skvělý způsob, jak dát zaměstnance dohromady i během jejich volného času, jak zlepšit komunikaci a vztahy mezi nimi.

**Den otevřených dveří** bývá skvělou příležitostí pro všechny zaměstnance jak nahlédnout do nitra firmy a nechat si objasnit nejrůznější záležitosti, např. jak fungují jednotlivé týmy až po fungování a strategii celé společnosti. Úspěšnost

těchto akcí a jejich efekt závisí na práci jednotlivých manažerů, na tom jak jsou ochotni, jakou mají vůli a jak jsou na tom s komunikačními schopnostmi a dovednostmi. Četnost pořádání se odvíjí od velikosti firmy a jejímu postoji ke komunikaci (Holá, 2006, str. 64).

**Teambuildingem** se většinou rozumí souhrn nejrůznějších aktivit, outdoorových nebo indoorových, které slouží k lepšímu seznámení se v týmu a stmelení kolektivu. Aktivity bývají postavené na týmové spolupráci a důvěře. Pro ještě větší efekt a zážitek zaměstnanců se většinou tyto akce konají v jiném prostředí než ve firmě a trvají i více dní. Důležité je teambuilding pečlivě naplánovat, aby akce dávala smysl a splnila svůj účel (Pavlečka, 2008).

Existují agentury, které za smlouvenou cenu zvládnou ušít teambuildingový program přímo na míru každé firmě. Avšak v některých případech není nutné agenturu najímat. Mezi oblíbené aktivity patří např. rafting, paintball, lanová dráha, návštěva střelnice apod.

**Firemní večírky** jsou nedílnou součástí IK, dochází při nich k lepšímu seznámení zaměstnanců a k jejich stmelení, což se pak odráží v kvalitě jejich spolupráce. Večírky jsou zároveň příležitostí pro zaměstnance k neformálnímu rozhovoru se svými nadřízenými. Ačkoliv jsou tyto večírky pro firmy celkem finančně náročné, rozhodně se vyplatí do nich investovat. V průměru se částka za organizaci večírku odhaduje na 350 – 1000 Kč za osobu na catering, v některých případech se musí dále připočítat náklady za doprovodný program, pronájem prostor, či hudbu. Přestože se zaměstnavatelé snaží pro své pracovníky vymýšlet zajímavý program, jako např. vystoupení bavičů, laserové show, ochutnávka jídel, sommelier, či digitální projekce, dle průzkumu agentury STEM/MARK prováděným mezi 100 zaměstnanců, pouze 16 % zaměstnanců chodí na večírky rádo, celá třetina dotazovaných se večírků účastní pouze tehdy, když mají náladu (Hovorková, 2011).

#### **1.3.4 Firemní časopis, noviny**

Firemní časopis nebo firemní noviny jsou ideálním nástrojem pro interní komunikaci, díky nimž můžeme komunikovat různorodé informace jako např. změny ve společnosti, články k posílení firemní kultury a vztahů, přehled očekávaných akcí a rekapitulace minulých výsledků atd.

Tvorba firemního časopisu není jednoduchá. Jeho příprava zabere hodně času a tisk a distribuce vyžadují určitý finanční obnos. Každá firma zvažuje, zda se jí vyplatí do firemního časopisu investovat. Obecně se firemní časopis využívá ve větších společnostech s počtem zaměstnanců alespoň v řádu stovek. Ve firmách s menším počtem zaměstnanců lze vše komunikovat osobně, např. na poradách a firemní časopis pak ztrácí na významu (Langová, 2009).

Časopis nebo noviny by měly vycházet v pravidelných intervalech – měsíčně, čtvrtletně, půlročně. Záleží na firmě, kolik informací a jak často chce poskytovat. Články v těchto periodikách jsou založeny na pravdivých a aktuálních informacích. Mezi výhody firemního časopisu patří zejména jeho dostupnost. Nevýhodou je naopak při delších intervalech mezi vydáními jeho nepružná aktualizace (Holá, 2006, str. 68).

Ačkoliv se dnes nabízí možnost distribuovat časopis pouze elektronicky, a tím ušetřit náklady spojené s tiskem, tištěná verze má stále co nabídnout, především jedná-li se o podnik, kde nemají všichni zaměstnanci přístup k počítači. Další předností tištěné verze je možnost zkrátit si čtením např. dojíždění do práce nebo v případě zajímavého obsahu využít i jako čtení na víkend či na prázdniny (Wright, 2009, str. 33).

Tvorba interního časopisu či novin je v České republice stále oblíbenější. Společnosti si uvědomují, že sdělovat zaměstnancům informace touto cestou je efektivnější než rozesílat e-maily, které ve většině případů skončí nepřečtené v koši. Úroveň těchto periodik se však liší. Některé by směle mohly konkurovat běžným časopisům a novinám pro veřejnost, jiné mají stále co zlepšovat (Suchomel, 2007). Povedená interní periodika pak firmy každoročně nominují do soutěže Zlatý středník, kde soupeří o titul „Nejlepší interní časopis“ nebo „Nejlepší interní noviny“. V roce 2015 v první z kategorií zvítězil AHOLD Czech Republic, a.s. se svými Albertovinami, zatímco z druhé kategorie si vítězství odnesl časopis ECHO, vytvářený společností T-mobile Czech Republic a.s.

V praxi se způsob tvorby firemního časopisu v jednotlivých společnostech liší, a to tím, jestli je zpracováván interně nebo externě outsourcovanou firmou. Zajímavé je, že i velké firmy jako např. Agrofert nebo PRE si časopis pro zaměstnance nechávají vytvořit od externí firmy, v tomto případě je dodavatelem Mladá fronta.

Důvodem jsou především nižší náklady, jelikož se společností nevyplatí zaměstnávat specialisty, které tvorba časopisu vyžaduje, a je výhodnější si jejich služby najmout (Kyša, 2013).

### **1.3.5 Intranet**

Intranetem rozumíme interní elektronickou síť v podniku, která je založena na protokolech TCP/IP. Intranet je majetkem společnosti a je dostupný pouze zaměstnancům a osobám se speciálním oprávněním. Intranet funguje na stejném principu jako internet a slouží ke sdílení interních webových stránek, publikaci informací v reálném čase a k interní komunikaci pomocí emailů či dalších on-line komunikátorů (Holá, 2006, str. 69).

Při zavádění intranetu ve firmě je klíčová skutečnost, že ne všichni zaměstnanci dokáží s intranetem pracovat, a ne všichni mají přístup k počítači. U firem, jež vyžadují dynamickou komunikaci mezi svými zaměstnanci, poslouží intranet skvěle. Informace se dají zveřejnit v reálném čase, a tak nedochází ke zpoždění jako při využití firemních časopisů (Pavlečka, 2008). V rámci správy intranetu funguje oddělení komunikace jako vydavatel, nastavuje normy a jeho strukturu, avšak dovoluje ostatním oddělením podílet se na tvorbě a úpravě obsahu (Wright, 2009, str. 38).

Dle průzkumu firemní komunikace, který proběhl v roce 2005 mezi necelou stovkou firem lze říci, že intranet je mezi komunikačními nástroji: firemní časopis, nástěnky, porady a e-mail, jediným nástrojem, jehož využití ovlivňuje počet zaměstnanců. S růstem počtu zaměstnanců je znatelný nárůst používání intranetu. U firem s více než 251 zaměstnanci je zaveden u 87,5 % z dotazovaných firem (Holá, 2006, str. 72).

### **1.3.6 Nástěnky, oznamovací tabule**

Ačkoliv se komunikace pomocí nástěnek může v dnešní době zdát poněkud zastaralá, v interní komunikaci jsou nástěnky a oznamovací tabule stále hojně využívaným nástrojem. Dle výzkumu prováděného Institutem interní komunikace na tyto nástroje při komunikaci se zaměstnanci spoléhá 77 % ze 71 dotazovaných firem (Adamcová, 2014).

Jejich oblíbenost spočívá v jejich jednoduchosti. Efektivním nástrojem se stávají při sdílení informací dlouhodobějšího rázu, jako jsou například přehledy plánů, akcí a úkolů. V některých společnostech jsou hojně využívány k lepší motivaci zaměstnanců, kdy se na ně umísťují úspěchy a denní plnění plánu jednotlivých týmů. Nástěnky musí být vhodně umístěné tak, aby byly zaměstnancům stále na očích, aby jim neunikl žádný nový příspěvek (Holá, 2006, str. 68).

Po detailním rozebrání jednotlivých nejčastěji využívaných nástrojů interní komunikace, bude v následujících částech této bakalářské práce, po stručném představení společnosti ŠKODA AUTO a. s. a samotného týmu interní komunikace, popsáno praktické uplatnění využívaných nástrojů v rámci společnosti a jejich efektivita.



## **2 Analýza interní komunikace ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.**

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena na dva oddíly, přičemž v prvním oddílu bude nejprve představena společnost ŠKODA AUTO, a.s., stručně bude popsána historie automobilky a její současný stav. Dále bude věnována pozornost samotnému týmu interní komunikace, kde bude popsána jeho činnost a jeho úspěchy v uplynulém roce 2015. Poslední část se zaměří na analýzu současně využívaných komunikačních nástrojů v automobilce ŠKODA a na identifikaci příležitostí, které se pro firmu v této oblasti nabízejí. Druhý oddíl praktické části je pak zaměřen na provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci s cílem zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o další komunikační nástroj.

Společnost ŠKODA AUTO, a. s. patří k nejvýznamnějším podnikům zabývajícím se průmyslovou výrobou nejen v České republice, ale také v rámci celého světa. S více než 120 letou historií se ŠA řadí k nejstarším automobilkám vůbec.

Počátky firmy se datují již k roku 1895, kdy byla společnost v Mladé Boleslavi (tehdejší Jungbunzlau) založena Václavem Klementem, vyučeným knihkupcem, a Václavem Laurinem, vyučeným strojním zámečnickem. V této rané fázi podnikání se zabývali výrobou a opravou jízdních kol, která byla známá pod značkou Slavia. Jízdní kola byla později doplněna o přídatný motor, tzv. motocyklety. Netrvalo dlouho a začala výroba prvního automobilu. Psal se rok 1905, když byl představen „Voiturette A“ první automobil, který firmě Laurin & Klement zajistil stabilní pozici na neustále se rozvíjejícím automobilovém trhu. Značka Laurin & Klement zanikla v roce 1925, kdy byla společnost sloučena se Škodovými závody v Plzni, díky tomu zůstal automobilce název ŠKODA, který je používán dodnes.

Avšak od doby výroby prvního automobilu a sloučení se Škodovými závody uplynulo hodně vody a společnost jako taková prošla obrovským vývojem a změnami, nejen co se produktové nabídky týče, ale také velikosti společnosti a jejího rozšíření téměř po celém světě.

Důležitým milníkem pro automobilku ŠKODA byl rok 1991, kdy se stala součástí koncernu Volkswagen. Během více jak 20 - ti letého zapojení do koncernu se podařilo několikanásobně zvýšit objem dodávek společnosti a stejně tak došlo k výraznému rozšíření produktového portfolia.

V současné době nabízí ŠKODA AUTO 6 modelů. Od nejmenšího vozu k největšímu můžeme jmenovat: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti, Superb. Každý z modelů existuje v několika variantách jako např. Combi, Monte Carlo, Scoutline, Scout, RS a další. Na podzim roku 2016 se spustí výroba nového modelu SUV.

Na výrobě automobilů se podílí více než 24 600 zaměstnanců, z čehož valná většina působí ve výrobních závodech v České republice ve městech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Výroba vozů ŠKODA probíhá ale i v zahraničí, ve výrobních závodech nacházejících se v Číně, Rusku, Indii, Slovensku, Ukrajině a Kazachstánu.

V současné době se vozy ŠKODA prodávají ve více než 100 zemích světa a společnost vykazuje neustále se zvyšující prodeje. Rok 2015 byl pro automobilku rekordní, poprvé ve své historii vyrobila a prodala 1 milion vozů.

(ŠKODA AUTO, Výroční zpráva, 2014).

## **2.1 Interní komunikace ve ŠKODA AUTO, a. s.**

Interní komunikace je ve společnosti důležitou součástí firemní kultury. Jejím hlavním cílem je sdílení informací, které jsou důležité pro zaměstnance firmy, její vedení a také pro kolegy z ostatních značek koncernu (především Volkswagen, SEAT, Audi, Bentley, Porsche, Lamborghini). Informace potřebují všichni bez výjimky a jen díky nim se může firma efektivně a správně rozvíjet. ŠA si důležitost interní komunikace uvědomuje a neustále se snaží vylepšovat její nástroje tak, aby měl každý přístup k informacím, které potřebuje, v atraktivní podobě.

Tým interní komunikace (GK) spadá pod oddělení Komunikace. V současné době se skládá z 5 lidí – vedoucí IK, 2 specialisté (internista a externista) a 2 praktikanti. V každém roce získává tým Interní komunikace tříměsíční posilu v podobě traineeho, který zde po tři měsíce vypomáhá s organizací manažerské konference (MMK).

Mezi hlavní a pravidelné činnosti, jimiž se tým IK zabývá, patří:

- Publikace Zaměstnaneckých novin ŠKODA Mobil, včetně jejich zkrácené anglické verze ŠKODA Mobil Newsletter

- Tvorba Týdeníku
- Správa a aktualizace Zaměstnaneckého portálu – tvorba a publikace zpráv pro zaměstnance, ankety
- Pořádání interních akcí pro zaměstnance (např. prezentace nových modelů v závodech, dny otevřených dveří, výroční oslavy atd.)
- Pořádání manažerských konferencí (MMI, MMK)
- Tvorba video a audio obsahu (Můj stroj, Novoroční projevy předsedy představenstva atd.)
- Poskytování informačního servisu nejen pro management, ale pro všechny zaměstnance společnosti
- Komunikace s koncernem
- Tvorba billboardů v závodech
- Podpora akce Stimmungsbarometer

Dále se tým potýká s dalšími nepravidelnými a jednorázovými úkoly.

Tým IK se pyšní hned několika oceněními. V roce 2015 získal 10 cen, a to jak z tuzemských soutěží, tak i z evropské soutěže FEIEA GRAND PRIX, kde se umístil na stříbrné pozici v kategorii nejlepší interní kampaň.

**Tabulka 2 Získaná ocenění v roce 2015**

<b>Tuzemská ocenění</b>	<b>Umístění</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Vítězný projekt</b>
<b>Czech PR Awards</b>	Vítěz	Interní kampaň	Miliónová kampaň
<b>Zlatý středník</b>	Vítěz	Intranetová a Online řešení	Microstránka pro Miliónovou kampaň
<b>Zlatý středník</b>	Vítěz	Inovační a netradiční způsoby komunikace	Miliónová kampaň
<b>IIK GRAND PRIX 2015</b>	2. místo	Kampaň	Miliónová kampaň
<b>IIK GRAND PRIX 2015</b>	2. místo	Nápad	Video seriál Můj stroj

<b>Czech PR Awards</b>	3. místo	Firemní média a publikace	Tištěné přílohy ŠKODA Mobil
<b>Fénex Content Marketing</b>	3. místo	Tištěné publikace	Kronika 2014
<b>IJK GRAND PRIX 2015</b>	3. místo	Interní kampaň	Superb Experience A Superbox
<b>IJK GRAND PRIX 2015</b>	3. místo	Tisk	Přílohy ŠKODA Mobil
<b>Evropská ocenění</b>	Umístění	Kategorie	Vítězný projekt
<b>FEIEA GRAND PRIX 2015</b>	2. místo	Interní kampaň	Miliónová kampaň

Zdroj: Interní materiály ŠA

Pro komunikaci se zaměstnanci využívá tým IK velké množství **nástrojů**, jak již bylo uvedeno výše. Ve společnosti velikosti ŠA je náročné dosáhnout toho, aby předávané informace dorazily ke všem zaměstnancům. V době internetu a sociálních sítí se pro efektivní komunikaci nabízejí právě tyto nástroje, avšak ve společnosti, kde více než polovina zaměstnanců je „offline“ (zaměstnanci ve výrobě), se tato strategie špatně aplikuje. Obsah musí být tedy vytvářen tak, aby se dostal i k těmto zaměstnancům.

V následujících podkapitolách budou vysvětleny jednotlivé nástroje, které tým interní komunikace aktivně využívá.

### 2.1.1 Zaměstnanecký portál

Zaměstnanecký portál (B2E portál) je přístupný všem zaměstnancům z jejich počítačů, případně z IT kiosků, které se nacházejí ve Výrobě, kde většina zaměstnanců nemá k počítači každodenní přístup.

Tým IK má na starosti publikování korporátních zpráv, jejichž hlavními tématy jsou informace týkající se společnosti ŠA, koncernu VW, technologií, inovací, designu, Motorsportu apod. Dále je v kompetenci týmu IK vkládání nových vydání ŠKODA Mobilu a Týdeníku na Portál a každý týden zařazení ankety, ve které mohou zaměstnanci v průběhu týdne hlasovat. Anketa je vždy tematicky zaměřena tak,

aby bylo možné její výsledky použít ve ŠKODA Mobilu a aby korespondovaly s obsahem každého čísla.

V roce 2015 bylo týmem IK zveřejněno 500 článků a vytvořeno 33 anket, na které v průměru odpovědělo 4000 zaměstnanců. Návštěvnost Portálu dosahovala rekordních čísel, cca 12 500 reálných uživatelů denně, což je téměř maximální počet zaměstnanců pracujících s vlastním počítačem. Statistiky návštěvnosti portálu jsou pravidelně sledovány týmem IK a zveřejňovaný obsah je přizpůsobován zájmu čtenářů. Zaměstnanecký portál je příkladem nepřímé písemné komunikace ve společnosti, jelikož jsou informace dostupné pouze za použití počítače, případně smartphonu, ve formě článků.

**Tabulka 3 Návštěvnost intranetu**

Měsíc	Návštěvy za měsíc
Leden 2015	916 147
Únor 2015	873 483
Březen 2015	<b>996 681</b>
Duben 2015	970 284
Květen 2015	865 080
Červen 2015	882 004
Červenec 2015	906 728
Srpen 2015	646 585
Září 2015	940 606
Říjen 2015	959 559
Listopad 2015	897 801
Prosinec 2015	711 128

Zdroj: Interní materiály ŠA

### **2.1.2 Zaměstnanecké noviny**

ŠKODA Mobil jsou noviny pro zaměstnance, které vycházejí měsíčně v nákladu více než 30 000 výtisků. Jsou distribuovány v novinovém formátu, který má ve firmě dlouhou tradici. V průběhu roku 2015 došlo ke značným úpravám, jelikož bylo třeba jej inovovat a uzpůsobit dobovým požadavkům. Tým IK začal noviny doplňovat o monotematické přílohy na aktuální témata. Za rok bylo vydáno 10 speciálních příloh věnovaných důležitým událostem ve společnosti, např. příloha oslavující 120 let výročí od založení společnosti, příloha fungující jako program a průvodce pro Den otevřených dveří a příloha představující nový model Superb.

Tým IK se cíleně zaměřuje na strukturu rubrik, volbu témat, stylistiku a grafickou podobu novin, aby zaměstnancům přinášely informace atraktivní a čtivou

formou. V novinách jsou kombinovány jak pravidelné rubriky, tak aktuality. ŠKODA Mobil vychází ve formátu A3 a má 26 stran bez příloh. Ačkoliv se jedná o noviny, grafické zpracování obsahuje prvky typické spíše pro magazíny. Zaměstnanecké noviny jsou tvořeny týmem 5 lidí.

V roce 2015 došlo k vytvoření 8 nových pravidelných rubrik (Koncernovní sourozenci, Portál, Abeceda inovací, Tehdy a teď, Slang, Co škodovák, to muzikant, Dealer ŠKODA AUTO, Perný den) a v lednu 2016 byly přidány další dvě (SUV, Po 100 dnech). Také forma jazyku použitá v novinách se zásadně změnila. Nyní je mnohem přívětivější pro běžné zaměstnance ve výrobě. Ty se tým IK snaží ve větší míře zapojovat do tvorby obsahu každého čísla.

Hlavní cílovou skupinou jsou zaměstnanci ŠA. Publikace má dosah také na dodavatele, exportéry, rodinné příslušníky, obchodní partnery nebo koncernové kolegy. Od roku 2015 je dostupná online verze ŠM díky platformě iPaper. Ta umožňuje čtení ŠM pomocí přenosných zařízení (tablet, telefon, notebook) po celém světě. Díky tomu přibyli čtenáři v Číně, Bulharsku, Itálii a mnoha dalších zemích, kde má firma své zastoupení. Navíc platforma iPaper umožňuje doplnění obsahu ŠM o fotogalerie, videa, odkazy, ankety a jiný multimediální obsah. Online verze je dostupná i v angličtině. Každý měsíc je zasílán informační e-mail všem obchodním partnerům o dostupnosti aktuálního čísla ŠM na zmíněné platformě. To se ukázalo jako efektivní nástroj, oproti zasílání e-mailů s přiloženým PDF souborem.

Sledování čtenosti a efektivity tištěné verze ŠKODA Mobilu je poněkud složitější, než u online verze, kde je možné jednoduše vygenerovat statistiky, které dokáží sdělit informace ohledně počtu čtenářů, průměrně stráveného času na stránce, země, ze které čtenář pochází, či jaký internetový prohlížeč využívá. Pro tištěnou verzi je každé dva roky externí agenturou proveden průzkum mezi zaměstnanci, jehož cílem je především zjistit, co zaměstnancům v novinách chybí, co by si rádi přečetli a co se jim nelíbí. Jsou jim také pokládány otázky týkající se designu. Na základě těchto výsledků se pak tým IK snaží zpracovat změnit tak, aby zaměstnanci byli co nejvíce spokojeni. Dále je pravidelně prováděna optimalizace počtu distribuovaných výtisků, kdy jsou navštívena všechna distribuční místa, a na základě pohovoru se zodpovědnými osobami je zjištěno, zda výtisky přebývají nebo jich je naopak málo. Na začátku roku 2016 došlo ke zjištění, že na některých

místech výtisky chybí a celkový počet byl zvýšen o 500, což svědčí o skutečnosti, že zájem o ŠM se stále zvyšuje.

ŠM je kombinací hned několika způsobů komunikace. Jedná se o písemnou komunikaci šířenou nepřímou, tedy buď prostřednictvím tištěných výtisků, či na internetu. Směr šíření informací je pak kombinací různých způsobů, záleží na tématu jednotlivých článků. O sestupný způsob komunikace se jedná především u informací týkajících se top managementu, vzestupně jsou pak šířeny příběhy jednotlivých zaměstnanců, např. v rubrice Hobby, kdy zaměstnanci se zajímavým a neobvyklým zájmem, popisují svůj koníček ostatním kolegům.



Zdroj: interní materiál ŠA

**Obrázek 3 ŠKODA Mobil**

### 2.1.3 Týdeník

Cílem Týdeníku je atraktivním způsobem shrnout nejdůležitější zprávy, které se ve společnosti ŠA udály za uplynulý týden. Vzhledem k jednostrannému formátu A4 poskytuje Týdeník jen výběr nejdůležitějších zpráv ve zkrácené podobě. Jazyk příspěvků je záměrně zjednodušen. Důraz je kladen i na zajímavé grafické provedení, které na první pohled zaujme čtenáře - pracovníka ve výrobě ŠA. Stejně jako u ŠM i u Týdeníku se jedná o písemnou komunikaci se zaměstnanci, která probíhá nepřímou, buď prostřednictvím tištěné verze umístěné na nástěnkách jednotlivých oddělení, nebo na počítači, díky možnosti stažení Týdeníku ze Zaměstnaneckého portálu.

Historie Týdeníku sahá do roku 2013, kdy byl jeho obsah zpracováván útvarem HR v podobě holého textu v odrážkách bez obrázků. Začátkem roku 2015 se přípravy Týdeníku ujalo oddělení IK. Během jednoho měsíce došlo k jeho radikální proměně. Ta se setkala s velmi pozitivním ohlasem. Do Týdeníku byly kromě článků zařazeny nové rubriky, jako jsou ankety či zajímavé číselné údaje z různých oblastí firmy. Týdeník je k dispozici ke stažení na intranetu v CZ, EN a DE. V elektronické formě je zasílán mistrům v závodech, kteří jej tisknou na nástěnky v halách pro své týmy. Je využíván i pro propagaci jiných interních obsahů - ŠKODA Mobilu či video seriálu Můj stroj. Slouží i ke komunikaci mimořádných témat, např. speciální vydání ke změnám v představenstvu.

Na konci roku 2015 vzneslo vedení požadavek, aby byl Týdeník tisknut v nákladu 15 000 ks, a dostal se tak ke všem zaměstnancům i v tištěné podobě. Jeho obsah bude v druhém čtvrtletí roku 2016 zdvojnásoben (2 strany A4) a budou vytvořeny speciální boxy pro jeho snadnou distribuci.

Vzhledem k třem jazykovým mutacím Týdeníku je cílová skupina poměrně obsáhlá a zahrnuje i zahraniční kolegy. Týdeník nyní vychází pravidelně každý čtvrtek, aby zaměstnanci dostali na výběr mezi periodikem Odborů KOVO – Odborářem a Týdeníkem.

Efektivita Týdeníku je zjišťována pouze u online verze, kdy tým IK pravidelně zjišťuje počet stažení Týdeníku ze Zaměstnaneckého portálu. Po realizaci změny v počtu a způsobu distribuce Týdeníku plánuje tým IK monitorovat situaci stejně jako u ŠKODA Mobilu, aby měl přehled o tom, kolik výtisků kde zbývá, či chybí.



Zdroj: Interní materiál ŠA

**Obrázek 4 ŠKODA Týdeník**



## 2.1.4 Můj stroj

Můj stroj je forma video reportáže, která se zaměřuje na oblast Výroby ve společnosti ŠA. Tento formát videa není pro interní komunikaci zcela běžný a v praxi se ve společnostech nejedná o pravidelně využívaný nástroj. I ve ŠA byl před spuštěním seriálu Můj stroj tento způsob komunikace využíván jen pro externí komunikaci. Tým IK se však rozhodl zařadit i tento typ nepřímé, ústní komunikace do interních nástrojů. Jedním z klíčových témat firmy jsou inovace, proto se tým IK zaměřil na inovativní stroje v závodech ŠA při tvorbě video seriálu „Můj stroj“.

Každý měsíc je představen jeden zajímavý stroj ve výrobě přímo zaměstnancem, který jej denně obsluhuje. Cílem pořadu je v krátkém časovém úseku jednoduchým jazykem představit unikátní a inovativní stroje používané nejen ve výrobě, ale i v logistice a dalších útvarech.

Spuštění prvního dílu proběhlo v květnu 2015 a přinesl pozitivní ohlasy. Ihned po jeho uveřejnění se ozvaly další útvary, že by také chtěly podobné video natočit o svých strojích. Na mnoho měsíců dopředu má proto tým IK plán reportáží zaplněný.

Na pořadu se podílí dvoučlenný tým interní komunikace ve spolupráci s multimediálním oddělením ŠKODA Muzea (kamera + střih). Každé video má formu televizní reportáže, tedy se stopáží zhruba 1,5 až 3 minuty. Má svou vlastní znělku, voice over namluvený redaktorkou i stand up z místa. Každý díl obsahuje i rozhovor se zaměstnancem, který popisuje, jak se strojem pracuje.

Video seriál je určen pro interní zaměstnance ŠA, kteří ho mají možnost sledovat na intranetu ŠA. Druhou cílovou skupinou jsou novináři, importéři, zaměstnanci pracující v zahraničí či dodavatelé, kteří mohou videa sledovat na českém a mezinárodním kanálu ŠKODA YouTube. Video je možné dále sdílet na sociálních sítích a podělit se o ně s širší veřejností. Díky anglickým titulům mohou být videa překládána do dalších jazyků. Interně vytvářený obsah tím dostal mezinárodní rozměr a daleko větší diváckou základnu. Průměrně jeden díl shlédne 3000 zaměstnanců na intranetu. Na českém YouTube pořad vidělo 11259 uživatelů, anglickou verzi pak 9290. Pořad „Můj stroj“ nadchl jak vedení, které oceňuje propagaci moderních technologií ve firmě, tak zaměstnance, kteří se rádi podívají

na své kolegy a mohou se dozvědět více o jejich práci. Proto jsou do rozhovorů vybíráni řadoví zaměstnanci, nikoli vedoucí pracovníci. Tento pořad je unikátní svým komunikačním stylem. Díky velké oblíbenosti mezi zaměstnanci a managementem získal tým IK finance na profesionální zpracování seriálu v roce 2016.

### **2.1.5 Akce pro zaměstnance**

**Den otevřených dveří** patří k akcím, které se pravidelně ve ŠA pro zaměstnance a jejich rodiny pořádají. Naposledy se brány automobilky otevřely na konci května 2015 v rámci oslav 120 let od založení společnosti. Prohlídku závodu v Mladé Boleslavi si nenechalo ujít více jak 80 000 a byl tak překonán návštěvní rekord z roku 2011 o více než 10 tisíc lidí. Na zaměstnance a jejich rodiny čekal bohatý kulturní program v podobě hudebních koncertů a nejrůznějších vystoupení a především prohlídky jednotlivých areálů firmy. Pro všechny návštěvníky byly připraveny drobné dárky a speciální vydání ŠKODA Mobilu s informacemi, plánkem a programem akce.

**Roadshows** jsou akce, které slouží k představení nového modelu. Jedná se jak o externí akce pro zákazníky, tak i o interní, kde jsou nejnovější vozy ukázány a testovány právě zaměstnanci. Tým interní komunikace se stará o organizaci interního eventů, kdy je ve všech závodech – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí, postaven speciální stánek, kde si zaměstnanci mohou vyzkoušet jízdu v novém voze a seznámit se s jeho speciálními funkcemi. To vše je doplněno o další zábavné aktivity, jako např. foto koutek. Akce jsou speciální především proto, že se zaměstnanci dostanou k novému modelu dříve, než je představen široké veřejnosti. Tým IK akci podporuje tvorbou letáčků, speciálních příloh ŠM a komunikací na Zaměstnaneckém portálu tak, aby si zaměstnanci akci nenechali ujít a aby si z ní odnesli co nejvíce informací a zážitků.

Cílem těchto akcí je především posílit v zaměstnancích pocit sounáležitosti a hrdosti ke společnosti, zároveň slouží jako poděkování za jejich práci. Je proto nesmírně těžké měřit efektivitu těchto akcí. Jedním z faktorů je počet návštěvníků, avšak vysoká návštěvnost ještě neznamená, že akce zapůsobila na všechny zúčastněné stejným způsobem. Dále tým IK hojně využívá zaměstnaneckých anket, jež vytváří tak, aby na jejich základě zjistil požadované informace.

Posledním způsobem měření efektivity těchto nástrojů jsou ohlasy zaměstnanců na sociálních sítích. To, aby zaměstnanci aktivně sdíleli své zážitky, je podporováno ze strany týmu IK nejrůznějšími aktivitami jako např. foto koutky, speciální hashtagy apod.

### **2.1.6 Manažerské konference**

Každý rok se ve ŠA pořádají tři manažerské konference. Jeden listopadový a jeden březnový termín připadá vždy na konferenci menšího rozsahu nazývanou MMI. V červnu je pak dvoudenní MMK. Manažerské konference jsou kombinací hned několika způsobů komunikace. V první řadě se jedná o ústní sestupnou komunikaci, kdy top management ve svých proslovech informuje své podřízené o aktuální situaci ve společnosti, druhá část komunikace je pak prováděna nepřímo písemnou formou pomocí newsletteru z akce.

Konference slouží ke zhodnocení aktuální situace ve společnosti a koncernu, ke sdělení strategických cílů a změn, které ve společnosti proběhly nebo se chystají. Součástí každé z konferencí jsou prezentace členů představenstva z jednotlivých oblastí a prostor pro dotazy ze strany zúčastněných manažerů.

Tým IK se na obou typech konferencí podílí zejména na obsahové stránce konference. Má na starosti tvorbu tématu konference, informování všech zúčastněných o tom, kdy se konference koná a jaká je její agenda. Dbá na to, aby všechny prezentace byly vytvořeny včas a v požadovaném formátu a kvalitě. V době konání konference řeší všechny nečekané problémy tak, aby konference proběhla hladce bez jakéhokoliv zpoždění. Po skončení konference vytváří tým IK newsletter, který shrnuje vše, co bylo během konference řečeno a rozesílá jej na všechny manažery ve společnosti.

Práce na MMK je daleko komplexnější, zde se nejedná jenom o obsahovou stránku akce, ale podílí se i na dalších úkolech, jako např. tvorba celého designu akce a zajištění vystavených vozů.

Na konferenci jsou přizváni pouze vybraní zaměstnanci, především z oblasti managementu, přičemž účast je pro ně povinná. V průběhu konference jsou jim sděleny všechny důležité informace přímo z úst členů představenstva. Efektivita této části se dá hodnotit na základě počtu a závažnosti podaných dotazů z řad účastníků, či na základě anket a využívání mobilních aplikací vytvořených přímo

za účelem jednotlivých konferencí. Druhá část, kdy by manažeři měli získané informace komunikovat na své podřízené, bohužel nijak monitorována není.

## **2.2 Zhodnocení stávající situace a doporučení**

ŠA využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci všechny klasické nástroje IK. Dlouhodobě se jako nejefektivnější jeví zejména Zaměstnanecký portál a měsíčník ŠM, tyto nástroje jsou hlavním informačním zdrojem pro zaměstnance nejen o aktuálním dění ve společnosti, pobočných závodech a koncernu VW, ale zároveň poskytují i kulturní přehled v lokalitách, ve kterých se závody ŠA nachází, a čtení pro volný čas. Mimo tyto klasické nástroje vytváří tým IK souhrn všech důležitých událostí za uplynulý týden v podobě Týdeníku, jehož čtenost není na úrovni čtenosti ŠM, avšak své čtenáře pravidelně nachází mezi těmi, kteří nemají dostatek času každý den sledovat Zaměstnanecký portál. Jak již bylo výše popsáno, Týdeník bude v nejbližší době k dostání i v tištěné podobě. Od tohoto kroku si tým IK slibuje rapidní nárůst jeho odběratelů, zejména mezi zaměstnanci ve výrobě. Poslední významnou a pravidelnou aktivitou jsou výše zmíněné manažerské konference MMI a MMK. Ty, jak již název napovídá, jsou hlavním zdrojem informací pro management společnosti. Relevantní informace by však měly být následně komunikovány zúčastněnými manažery na své podřízené zaměstnance, což se většinou nestane, a zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o budoucím vývoji společnosti. To shledávám za velký nedostatek, na kterém je do budoucna potřeba pracovat a vytvořit systém kvalitní top-down komunikace a jejího monitorování.

Jednou z výzev pro tým IK do budoucna bude zvýšení informovanosti o aktuálním dění zejména mezi zaměstnanci ve výrobě, jichž je ve společnosti převážná většina. Je tedy nutné najít „mezeru na trhu“ v rámci komunikace s těmito zaměstnanci. Je jasné, že tento nástroj, ačkoliv žijeme v digitálním světě, musí být dostupný bez přístupu k internetu, počítači a jiným moderním technologiím, a zároveň musí splnit základní funkci, tedy přenést informace nenucenou, rychlou a srozumitelnou formou pro všechny. Po zmapování všech možností se jako nejpříjemnější řešení jeví následující tři možnosti.

- LCD televize v relaxačních zónách výrobních provozů

- Informace umístěné na tácech v jídelnách Eurest formou papírových prostírání
- Plakáty v rámečcích umístěné na místech, kde se pohybuje velké množství lidí a kde je zároveň možnost se na pár minut zastavit a přečíst si plakát (jako např. na toaletách, v kuřáckém koutku, v šatnách či relaxačních zónách)

Po konzultaci napříč odděleními zainteresovanými na projektech tohoto typu doporučuji k realizaci poslední ze zmíněných variant, jelikož zbylé varianty se ukázaly jako nevhodné pro realizaci v tomto případě. Pořízení LCD televizí a tvorba komunikačního obsahu, který by se dal v tomto případě využít, by bylo velice nákladné a tým IK by neměl dostatečnou kapacitu na jeho tvorbu. Papírová prostírání byla zamítnuta společností Eurest a při spočtení denního počtu potřebných prostírání, na základě průměrného počtu vydaných jídel, bylo toto rozhodnutí podpořeno i ostatními odděleními. Třebaže by se využíval recyklovaný papír, počet výtisků by byl tak vysoký, že by tento komunikační nástroj nekorespondoval se zelenou strategií společnosti a konečné náklady by se vyšplhaly na neakceptovatelnou částku.

Správnost rozhodnutí si však chci ověřit pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jehož výsledky budou prezentovány v následující kapitole.

### 3 Zjištění zájmu o nový komunikační nástroj mezi zaměstnanci

Pro ověření, zda vybraný komunikační nástroj bude přijat mezi zaměstnanci, jsem si zvolila metodu kvantitativního šetření za použití papírových dotazníků. Dotazník se skládá z celkem 7 otázek. Dotazník je rozdělený do dvou částí, otázky 1 – 5 jsou zaměřeny na zjištění zájmu o současné komunikační nástroje, o novou komunikační platformu, na žádoucí obsah, který by měla obsahovat a místo, kde by si dotyční nejraději plakát přečetli. Otázky 6 – 8 jsou demografického charakteru a zkoumají pohlaví, věk a délku působení dotazovaného ve ŠA.

Průzkum probíhal v období od 31. 3. 2016 do 5. 4. 2016 v prostorách ŠA v Mladé Boleslavi, konkrétně na Pentagonu, v Administrativním centru a výrobních provozech. Celkem bylo osloveno 132 zaměstnanců na základě náhodného výběru, z nichž 97 souhlasilo s vyplněním dotazníku. Ačkoliv se jedná o nástroj cílený především na zaměstnance výroby, bylo by účelné ho zavést plošně, což znamená i mezi THZ. Prioritou však zůstávají ti výrobní, proto byl poměr mezi dotazovanými zaměstnanci 85 % výrobních a 15 % THZ. Tento počet respondentů a jejich složení považuji za relevantní pro další účely.

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z určitých předpokladů (P1 – P5), které jsou popsány níže.

P1: První předpoklad se týká oblíbenosti stávajících komunikačních nástrojů. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců ve ŠA nemá stálý přístup k internetu, lze předpokládat, že prozatím zaměstnancům jako hlavní zdroj informací o společnosti slouží tištěná verze ŠM. To, že většina zaměstnanců pravidelně sleduje ŠM lze odvodit i z počtu distribuovaných vydání.

P2: Je dán předpoklad, že ačkoliv je nástroj směřovaný spíše na výrobní pracovníky, bude kladněji přijat spíše mezi druhou skupinou dotazovaných, jelikož jsou dle mého názoru otevřenější inovacím a novým věcem.

P3: Dále předpokládám, že nový komunikační nástroj bude přijat spíše mezi mladšími zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že průměrný věk ve ŠA je přibližně 38 let, považovala bych tento věk jako hranici, která rozděluje dvě skupiny – mladší a starší.

P4: Na základě typu a charakteru informací, které by nový komunikační nástroj obsahoval, předpokládám, že bude spíše přijat mezi muži než ženami.

P5: Nakonec předpokládám, že nástroj bude přijat spíše mezi zaměstnanci, kteří jsou služebně mladší. Průměrný služební věk ve ŠA je přibližně 12 let, proto i v tomto případě zvolím tento věk jako hranici, která rozdělí respondenty do dvou skupin - na služebně mladší a starší. Dlouholetí pracovníci jsou zvyklí na komunikaci, jak funguje teď, nevyhledávají změny a nezajímají se tolik o další nástroje.

### 3.1 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

První otázka „Který z následujících komunikačních kanálů sledujete pravidelně?“ byla položena s cílem zjistit, zda jsou respondenti aktivními čtenáři a odběrateli současných nástrojů a jestli se tím pádem zajímají o dění ve ŠA a bylo by účelné pro ně vytvářet další obsah. Z celkového počtu respondentů pouze 4 nesledují žádný z uvedených komunikačních nástrojů, což je pro tým IK velice pozitivní výsledek, že pouhá 4 % dotazovaných se nezajímají o dění ve ŠA. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce níže. Jelikož bylo možné zvolit více odpovědí, uvádím zde jak relativní, tak absolutní četnosti. Dle předpokladu je nejsledovanějším nástrojem ŠM v tištěné formě. Tento výsledek není překvapením, jelikož se jedná o jeden z mála nástrojů, který je dostupný pro všechny zaměstnance bez výjimky, a zároveň je ŠM tradičním nástrojem, na který jsou zaměstnanci zvyklí.

**Tabulka 4 Sledovanost současných komunikačních nástrojů**

	Relativní četnost	Absolutní četnost
ŠKODA Mobil - tištěná forma	67 %	65
Zaměstnanecký portál	53 %	51
ŠKODA Mobil - online verze	18 %	17
Týdeník	9 %	9
Můj stroj	5 %	5
Ankety	4 %	4

Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

V tabulce číslo 5 je znázorněno sledování jednotlivých komunikačních nástrojů v porovnání mezi pracovníky výroby a THZ. Zde se projevila skutečnost, že

přístup k internetu hraje ve sledování daných nástrojů velkou roli. Nejoblíbenějším médiem mezi výrobními pracovníky je ŠM, jež sledují téměř tři čtvrtiny dotázaných z této skupiny, zatímco u THZ pracovníků vede v oblíbenosti Zaměstnanecký portál, jež pravidelně sledují všichni respondenti. ŠM je u THZ sledován ve větší míře v online formě, zatímco u pracovníků výroby je tomu naopak, přičemž rozdíl mezi těmito dvěma formami je znatelný. Z toho vyplývá, že nejefektivnější způsob, jak předávat informace výrobním pracovníkům, je pomocí ŠM, zatímco Zaměstnanecký portál je vhodnou formou, jak cílit na THZ.

**Tabulka 5 Porovnání sledovanosti komunikačních nástrojů**

	THZ		Výroba	
	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost
Zaměstnanecký portál	100 %	15	44 %	36
Týdeník	20 %	3	7 %	6
ŠKODA Mobil - tištěná forma	33 %	5	73 %	60
ŠKODA Mobil - online verze	47 %	7	12 %	10
Můj stroj	13 %	2	4 %	3
Ankety	20 %	3	1 %	1

Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

Druhá otázka sloužila pro zjištění, zda by respondenty zaujal nový komunikační nástroj v podobě plakátu s aktualitami ze Škodovky, s označením „Oflajn – když zrovna nejste online“. Zde byla možná jen jedna odpověď, a to ve formě ano/ne, přičemž při záporné odpovědi byla položena doplňující otázka za účelem zjistit, z jakého důvodu by respondenty tento typ komunikace nezajímal. Respondentům byly při dotazování předloženy tři různé varianty plakátů (viz Příloha č. 1-3). Z celkového počtu 97 dotazovaných zaměstnanců se 77 % vyjádřilo kladně a 23 % záporně, což bylo odůvodněno nejčastěji nedostatkem času, nezájmem o dění ve společnosti, preferencí komunikace online a tím, že není nutné vytvářet další komunikační nástroj.

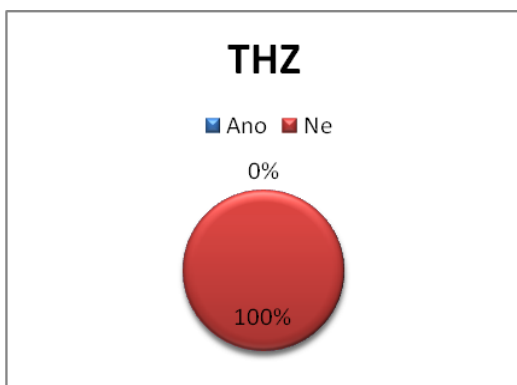




Zdroj: Vlastní - výsledek dotazníkového šetření

**Obrázek 5** *Zaujal by Vás plakát?*

Dle předpokladu vyšlo, že THZ by měli větší zájem o nový komunikační nástroj. Všechny 100 % dotazovaných z této oblasti se vyjádřilo kladně, zatímco u pracovníků z výroby byl zájem nižší, když 27 % zaměstnanců projevilo nezájem. Tento výsledek přisuzuji zejména hledisku času, kterého pracovníci výroby nemají nazbyt, jelikož jejich pracovní doba je pevně stanovena, včetně určených pauz, kdy jsou zaměstnanci rádi, že se stihnou rychle občerstvit nebo si odskočit.



Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 6** *Zájem THZ pracovníků*

**Obrázek 7** *Zájem výrobních pracovníků*

Porovnání respondentů z hlediska věku rovněž potvrdilo předpoklad, ačkoliv rozdíly mezi dvěma věkovými kategoriemi nejsou tak markantní. V mladší kategorii do 38 let by plakát „Oflajn“ zaujal 84 % respondentů, zatímco ve starší kategorii nad 38,1 let by nový komunikační nástroj ocenilo 71 % respondentů. Ukázalo se

tedy, že věk v tomto ohledu nehraje zásadní roli a i starší skupina pracovníků je ve větší míře nakloněna změnám a inovacím.

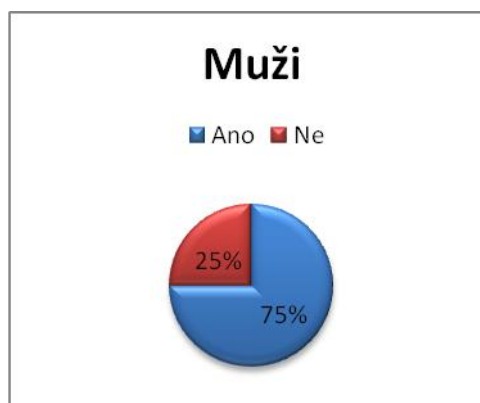


Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 8 Zájem starších pracovníků**

**Obrázek 9 Zájem mladších pracovníků**

Porovnání zájmu mezi muži a ženami se s předpokladem neshoduje, překvapivě by plakát zajímal větší procento žen než mužů. Pouhých 17 % dotazovaných žen by plakát neocenilo, mezi muži to byla celá čtvrtina. Jelikož poměr mezi muži a ženami ve ŠA je přibližně 80:20, bylo by žádoucí se pokusit obsah plakátu pro muže ještě více zatraktivnit, aby jejich zájem o toto médium ještě vzrostl.



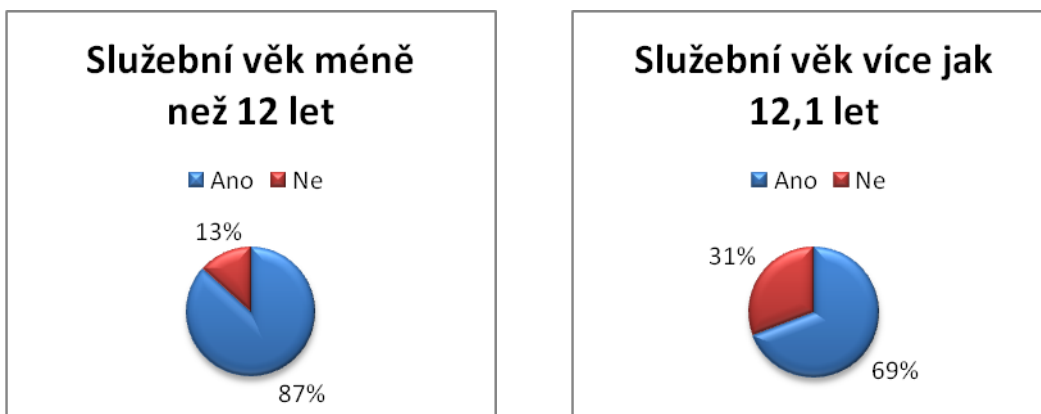
Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 10 Zájem o plakát mezi ženami**

**Obrázek 11 Zájem o plakát mezi muži**

Poslední porovnávanou kategorií byl služební věk respondentů, jež byl opět rozdělen do dvou kategorií: méně jak 12 let a více jak 12,1 let. V tomto případě se předpoklad opět shoduje s realitou. Služebně mladší zaměstnanci projeví vyšší zájem o nové médium než ti starší, rozdíl zde byl velmi patrný. Celých 87 % respondentů pracujících ve ŠA méně než 12 let, by ocenilo zavedení nového

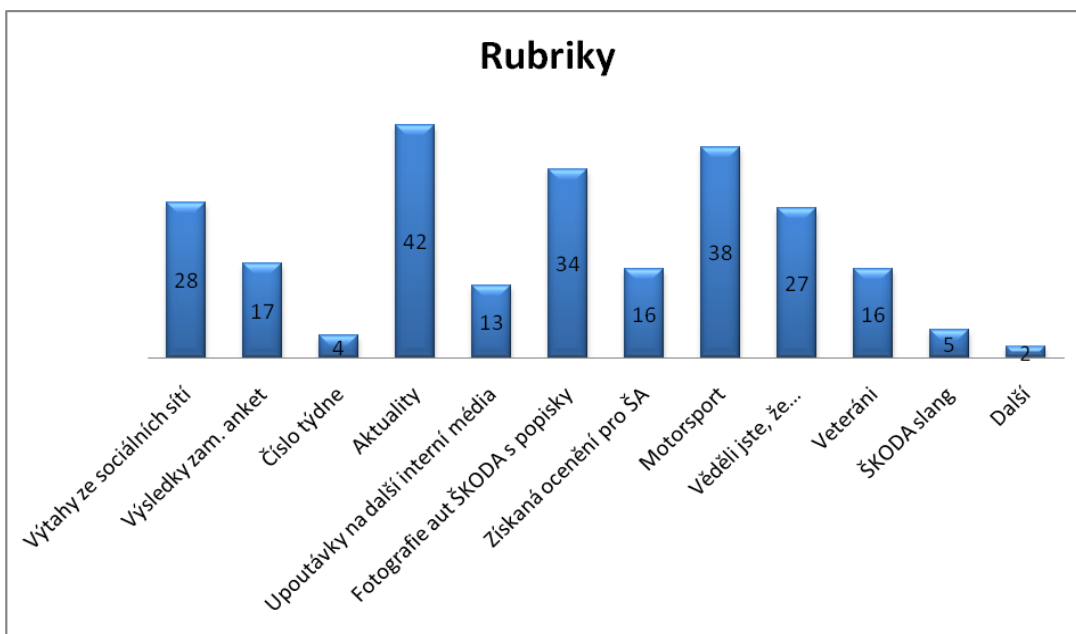
komunikačního nástroje, zatímco pracovníci se zkušenostmi ve ŠA delšími než 12,1 let, odpověděli kladně na otázku v počtu menším, pouze 69 % z dotazovaných. Tento výsledek by se dal vysvětlit tím, že dlouhodobí pracovníci si po 12 letech zvykli na určitou formu komunikace a nepotřebují, a zejména nevyhledávají, žádné změny.



Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 12 Zájem mezi služebně mladšími**    **Obrázek 13 Zájem mezi služebně staršími**

Ve třetí otázce „**Které z rubrik by Vás zajímaly nejvíce?**“ byly na výběr všechny rubriky, které by svým charakterem byly vhodné k využití na plakátu (využití obrázků, grafiky, krátké texty, „uvolněnější“ obsah). Opět zde byla možnost zvolit více odpovědí. Byly vyjmenovány jak rubriky využívané v současných komunikačních nástrojích, tak i nové, které zatím v interní komunikaci běžně využívány nejsou. Příklady toho, jak by dané rubriky mohly vypadat, byly respondentům předvedeny na třech vzorových plakátech. Zároveň zde byla možnost, aby respondenti podali vlastní návrh obsahu, který by je zajímal. Tuto možnost však využili jen 2 respondenti a navrhli rubriky věnující se upoutávkám na sportovní a kulturní akce v regionu, sportu pod značkou ŠKODA a zvýhodněným akcím na ŠKODA doplňky. Nejvíce respondentů zaujaly rubriky „Aktuality“, „Motorsport“ a „Fotografie aut ŠKODA s popisky“. Nejméně zájemců si našly rubriky „ŠKODA slang“ a „Číslo týdne“.



Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 14** Které z rubrik by Vás zajímaly nejvíce?

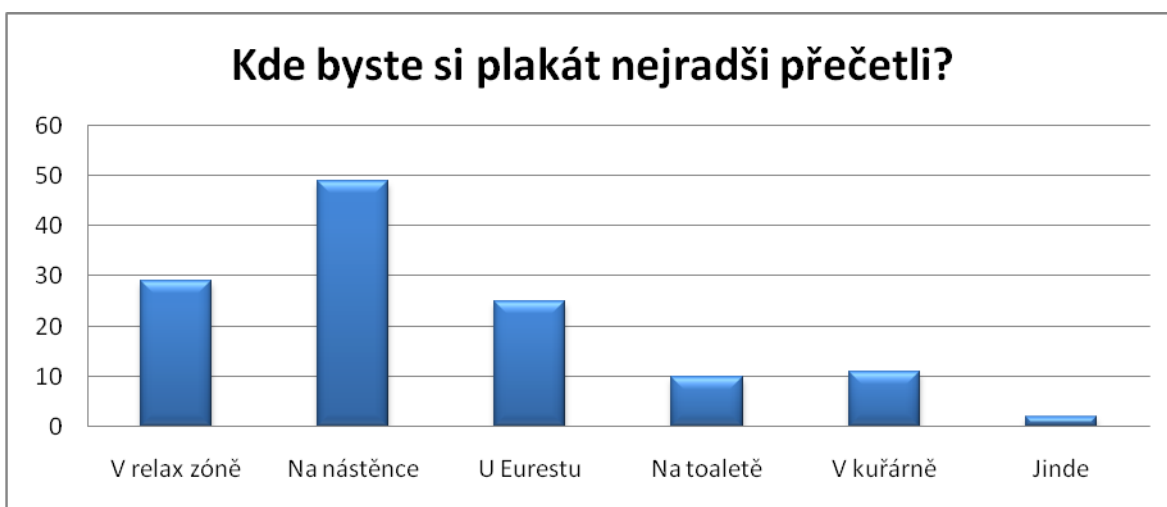
Při porovnání zajímavých rubrik z pohledu žen a mužů jsou patrné rozdíly zejména u rubrik, týkajících se čistě automobilů, jako jsou „Fotografie aut s popisky“, „Motorsport“, „Získaná ocenění“ a „Veteráni“, které ve větší míře zaujali pouze muže. U ostatních rubrik je zájem obou pohlaví srovnatelný.

**Tabulka 6** Porovnání zajímavosti rubrik mezi muži a ženami

	Ženy		Muži	
	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost
Výťahy ze sociálních sítí	28 %	8	29 %	20
Výsledky Zam. anket	17 %	5	18 %	12
Číslo týdne	3 %	1	4 %	3
Aktuality	41 %	12	44 %	30
Upoutávky na další interní média	10 %	3	15 %	10
Fotografie aut s popisky	28 %	8	38 %	26
Získaná ocenění	10 %	3	19 %	13
Motorsport	24 %	7	46 %	31
Věděli jste, že	38 %	11	24 %	16
Veteráni	3 %	1	22 %	15
ŠKODA slang	3 %	1	6 %	4
Další	0 %	0	3 %	2

Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

Čtvrtá otázka zjišťovala, na kterém místě by si zaměstnanci plakát nejradši přečetli. Na výběr dostali z 6 možností, jež byly zvoleny nejen na základě toho, kde se pohybuje velké množství zaměstnanců, ale kde je zároveň možné se na chvíli zastavit a plakát si přečíst. I zde byla možnost zvolit více odpovědí a napsat svůj vlastní návrh, kde by plakát byl podle nich nejvhodnější. Stejně jako u předchozí otázky nebyla tato odpověď běžná. Byly obdrženy pouze dva návrhy – u kiosku Zaměstnaneckého portálu a na samotném Zaměstnaneckém portálu v online verzi. Ze zbývajících 5 odpovědí byla nejčastěji zvolena možnost „Na nástěnce“, kterou si vybralo téměř 50 respondentů.



Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

**Obrázek 15 Kde byste si plakát nejradši přečetli?**

Po přepsání výsledků do matice vyšlo najevo několik zajímavých jevů, avšak přímá závislost mezi nimi nebyla zjištěna. Za zmínku stojí, že největší zájem mají zaměstnanci o aktuální dění ve společnosti, o kterém by si nejraději přečetli na nástěnkách. Tento výsledek považuji za logický, jelikož nástěnky slouží pro průběžnou informovanost zaměstnanců o důležitých tématech. Druhou oblíbenou rubrikou v pořadí byl Motorsport, který by si zaměstnanci nejraději přečetli v relaxační zóně, kde mají čas na zábavné a nenáročné čtení.

**3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že mé předpoklady, stanovené před začátkem průzkumu, byly z velké části potvrzeny. Nejoblíbenějším komunikačním nástrojem u dotazovaných zaměstnanců jsou zaměstnanecké noviny ŠM v tištěné

formě. Nejméně oblíbenými nástroji jsou Týdeník, Můj stroj a Zaměstnanecké ankety, což by se dalo z části vysvětlit skutečností, že jsou tato média v současné době dostupná pouze online, avšak i tak tento výsledek stojí za zamyšlení, jak do budoucna pracovat na tom, aby se obliba těchto nástrojů zvýšila. Nový komunikační nástroj, plakát s aktualitami ze Škodovky – „Oflajn“, byl kladně přijat více než 75 % dotazovaných, což považuji za skvělý výsledek a dobrý podnět k tomu, aby se projekt realizoval. Dle předpokladu by se plakát těšil vyšší oblibě mezi THZ než těmi výrobními, stejně tak by jej více ocenili mladší zaměstnanci, jak věkově (do 38 let), tak služebně (do 12 let). Překvapivým závěrem byla skutečnost, že větší procento žen než mužů, by plakát přijalo kladně. Nejvíce zaměstnanců by rádo na plakátu našlo rubriky „Aktuality“, „Motorsport“ a „Fotografie aut ŠKODA s popisky“. Zatímco nejméně oblíbenými rubrikami se staly „ŠKODA slang“ a „Číslo týdne“. Jako nevhodnější umístění plakátu zvolili zaměstnanci jednoznačně nástěnky. Dalšími místy, jež získaly přes 20 hlasů, byly relax zóna a umístění u Eurestu.

**Tabulka 5 Vyhodnocení předpokladů**

Předpoklad	Výsledek
P1 – Oblíbenost stávajících komunikačních nástrojů	Potvrzeno
P2 – Kladnější přijetí plakátu mezi THZ pracovníky	Potvrzeno
P3 – Kladnější přijetí plakátu mezi pracovníky mladšími než 38 let	Potvrzeno
P4 – Kladnější přijetí mezi muži	Nepotvrzeno
P5 – Kladnější přijetí mezi služebně mladšími zaměstnanci (<12 let praxe)	Potvrzeno

Zdroj: Vlastní – výsledky dotazníkového šetření

## Závěr

Interní komunikace je důležitou součástí každé společnosti. Efektivní interní komunikace probíhající ve všech směrech napomáhá k lepší informovanosti zaměstnanců, je nástrojem prevence konfliktů a je jedním z předpokladů zdravých vztahů na pracovišti. Díky správně zavedenému systému interní komunikace dochází ke zlepšení pracovních výkonů a celkovému fungování podniku.

Interní komunikaci lze členit hned z několika hledisek, dle směru, kterým komunikace probíhá, dle obsahu, jaký je komunikován nebo dle způsobu, jakým jsou informace předávány. Každý způsob má svá specifika, která je nutno dodržovat.

Jednotlivé společnosti využívají pro komunikaci se zaměstnanci různé komunikační nástroje. Mezi nejčastěji využívané patří firemní noviny či časopisy, sdílení informací na intranetu nebo nástěnkách, pořádání firemních mítinků a pravidelné týmové porady. Nejinak je tomu ve firmě ŠKODA AUTO, kde je týmem interní komunikace využíváno hned několik komunikačních nástrojů. Cílem této práce bylo tyto nástroje zhodnotit a navrhnout nový způsob komunikace.

Na základě kladného výsledku průzkumu provedeným mezi 97 zaměstnanci, jehož cílem bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o nový komunikační nástroj, jaký obsah by měl obsahovat a kde by si ho zaměstnanci nejraději přečetli, byla uskutečněna prohlídka jednotlivých pracovišť v závodě v Mladé Boleslavi. Účelem této prohlídky bylo zjistit, jak by se projekt dal nejlépe realizovat a jak zajistit distribuci plakátů. Umístění plakátů na toaletách a u Eurestu se ukázalo jako nevhodné, v prvním z případů z důvodu stavu sociálních zařízení a faktu, že na těchto místech dochází k neustálému ničení veškerého vybavení ze strany zaměstnanců. V rámci prohlídky výrobních provozů jsme se soustředili také na možnosti zaměstnanců trávit svůj „volný čas“ v těchto prostorech. Přestávky na výrobní lince jsou tak krátké, že zaměstnanci stěží stihnou dojít na toaletu a zpět ve stanoveném pětiminutovém limitu. I toto zjištění vedlo k poznatku, že volba toalet není vhodný způsob k umístění tohoto nového média. V druhém případě se naopak ukázalo, že u většiny restaurací Eurest se nenachází vhodná plocha, kde by se plakáty daly zavěsit. Jako optimální řešení pro umístění plakátů se ukázaly nástěnky a relaxační zóny, což by dle výsledku průzkumu ocenili i zaměstnanci.

Avšak při důkladné prohlídce těchto míst došlo ke zjištění, že ačkoliv by zde mělo být pro zaměstnance k dispozici vyvěšené nejnovější vydání Týdeníku, což je v kompetenci mistrů a dalších odpovědných osob, nebylo tomu tak ani v jednom z případů. Touto skutečností byl zřejmě ovlivněn i fakt, že z průzkumu vyšel Týdeník s nízkou sledovaností. Distribuce touto cestou je tedy neefektivní a nespolehlivá a není smysluplné se vydávat tímto směrem znovu s novým komunikačním nástrojem, který svou tištěnou povahou ve stejném formátu prakticky konkuruje již existujícímu Týdeníku.

Vzhledem k tomu, že v druhém čtvrtletí roku 2016 dojde ke změně v distribuci Týdeníku, kdy budou na stojany, ve kterých se nachází ŠKODA Mobily, připevněny plastové boxy, do kterých bude Týdeník pravidelně doplňován externí firmou, bylo by účelné touto cestou distribuovat i Oflajn. Jelikož je změna Týdeníku plánována nejen v jeho distribuci, ale i v jeho rozsahu, ze současné jedné strany na oboustranné médium, doporučila bych využít druhou stranu tohoto média právě pro Oflajn, čímž by se vyřešila jak otázka distribuce, tak nákladů, které by zůstaly ve stejné výši, jak bylo původně plánováno. Předpokládám, že pro zaměstnance by bylo jednodušší sledovat pouze jeden nástroj s dvojitým obsahem a prospělo by to i jeho sledovanosti. Zároveň by tato varianta byla ekologicky šetrnější, což je pro společnost také důležitým faktorem.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo popsat činnosti interní komunikace a následně navrhnout nové tištěné médium pro zaměstnance ve výrobě ŠA. Díky výsledkům uskutečněného průzkumu získal tým IK cenné informace, jež poslouží v tvorbě další strategie v rámci implementace nového komunikačního nástroje. Tyto výsledky budou prezentovány vedoucímu oddělení interní komunikace společnosti ŠA a na jejich základě bude rozhodnuto o formě a způsobu distribuce tohoto média.



## Seznam literatury

ADAMCOVÁ, K. *Interní komunikace mnoha firem končí u nástěnky*. In: Hospodářské noviny [online]. 2014 [cit. 2016-2-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63226370-interni-komunikace-mnoha-firem-konci-u-nastenky>

BONDAROUK, T. – OLIVAS-LUJAN, M. R. *Social Media in Human Resources Management*. 1. vyd. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013, 243 s. ISBN: 978-1-78190-900-3

CARPENTER, M., BAUER T., ERDOGAN B. *Management Principles*. In: <http://2012books.lardbucket.org> [online]. 2012 [cit. 2016-3-18]. Dostupné z: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/index.html>

ČEMPELOVÁ, Z. *Jak vést porady efektivně*. In: [Kariera.ihned.cz](http://kariera.ihned.cz) [online]. 2011 [cit. 2016-3-4]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52452030-jak-vest-porady-efektivne>

HÁJEK, V. *Manažerská komunikace*. In: [hajek.info.cz](http://hajek.info.cz) [online]. 2016 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>

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

HOVORKOVÁ, K. *Firemním večírkům se nevyhýbejte, zlepšují komunikaci mezi zaměstnanci*. In: [Finance.idnes.cz](http://finance.idnes.cz) [online]. 2011 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/firemni-vecirky-zlepsuji-komunikaci-mezi-zamestnanci-ppu-/podnikani.aspx?c=A111206\\_1696502\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/firemni-vecirky-zlepsuji-komunikaci-mezi-zamestnanci-ppu-/podnikani.aspx?c=A111206_1696502_podnikani_zuk)

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing, a.s., 2004, 128 s. ISBN: 978-80-247-6186-2

JURÁŠKOVÁ, O. – HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 272 s. ISBN: 978-80-247-4354-7

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 400 s. ISBN: 978-80-7261-168-3)

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace se opravdu dá měřit!* In: M-journal.cz [online]. 2013 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: [http://m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-\\_\\_s317x10184.html](http://m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html)

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Moderní technologie i pokec v kuchyňce.* In: strategie.e15.cz [online]. 2013 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

KYŠA, L. *Firemní časopisy umějí přinést benefit.* In: strategie.e15.cz [online]. 2013 [cit. 2016-3-4]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/firemni-casopisy-umeji-prinest-benefit-959207>

LANGOVÁ, D. *Firemní časopis by neměl být jen o informacích, ale i bavit.* In: Idnes.cz [online]. 2009 [cit. 2016-2-15]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/firemni-casopis-by-nemel-byt-jen-o-informacich-ale-i-bavit-peb/podnikani.aspx?c=A090616\\_1208660\\_zamestnani\\_bab](http://finance.idnes.cz/firemni-casopis-by-nemel-byt-jen-o-informacich-ale-i-bavit-peb/podnikani.aspx?c=A090616_1208660_zamestnani_bab)

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 2. doplněné a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 328 s. ISBN:978-80-247-2339-6

ODCHÁZEL, J. – DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1

PAVLEČKA, V. *Nástroje interní komunikace.* In: M-journal.cz [online]. 2008 [cit. 2016-2-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)

PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RUMPÍK, Daniel. *Věčný problém - efektivní vnitřní komunikace.* In: Marketingové noviny [online]. 2005 [cit. 2016-2-15]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_3478/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/)

SUCHOMEL, P. *Zapomeňte na hromadné emaily, časopis dokáže více.* In: Finance.idnes.cz [online]. 2007 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zapomente-na-hromadne-emaily-casopis-dokaze-vice-f6n-/podnikani.aspx?c=A071207\\_085822\\_firmy\\_rady\\_hla](http://finance.idnes.cz/zapomente-na-hromadne-emaily-casopis-dokaze-vice-f6n-/podnikani.aspx?c=A071207_085822_firmy_rady_hla)

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 240 s. ISBN: 978-80-247-2866-7

ŠKODA AUTO. *ŠKODA Výroční zpráva* [online]. 2014 , [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 168 s. ISBN: 978-80-247-0405-0

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 328 s. ISBN: 978-80-247-2614-4

WRIGHT, M. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2. vyd. Surrey: Gower Publishing Limited, 2009, 496 s. ISBN: 978-14-094-5851-7

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Komunikace ve firmě .....	15
Obrázek 2 Rozhodovací schéma .....	18
Obrázek 3 ŠKODA Mobil.....	31
Obrázek 4 ŠKODA Týdeník.....	32
Obrázek 5 Zaujal by Vás plakát?.....	41
Obrázek 6 Zájem THZ pracovníků .....	41
Obrázek 7 Zájem výrobních pracovníků.....	41
Obrázek 8 Zájem starších pracovníků .....	42
Obrázek 9 Zájem mladších pracovníků .....	42
Obrázek 10 Zájem o plakát mezi ženami .....	42
Obrázek 11 Zájem o plakát mezi muži .....	42
Obrázek 12 Zájem mezi služebně mladšími .....	43
Obrázek 13 Zájem mezi služebně staršími .....	43
Obrázek 14 Které z rubrik by Vás zajímaly nejvíce? .....	44
Obrázek 15 Kde byste si plakát nejradši přečetli?.....	45

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Využití písemné a verbální komunikace .....	16
Tabulka 2 Získaná ocenění v roce 2015 .....	27
Tabulka 3 Návštěvnost intranetu .....	29
Tabulka 4 Sledovanost současných komunikačních nástrojů .....	39
Tabulka 5 Vyhodnocení předpokladů .....	46

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 ŠKODA Oflajn 1 .....	54
Příloha č. 2 ŠKODA Oflajn 2 .....	55
Příloha č. 3 ŠKODA Oflajn 3 .....	56
Příloha č. 4 Dotazník .....	57

22. 2.–6. 3. 2016 (číslo 1)



# ŠKODA Oflajn

KDYŽ ZROVNA NEJSTE ONLAIN

**VisionS**



Nahledněte do budoucnosti, ke které směřuje designový jazyk nových SUV značky ŠKODA.

Facebook 9417  
Instagram 1984

176  
40

1590

**Stunning**  
Jannette, 2. 2. 2016

**Luxus autíčko**  
Dana, 1. 2. 2016

## ŠKODA 4×4 WINTER DISCOVERY

V rámci největší modelové ofenzívy v historii značky rozšířila naše automobilka modelovou paletu s pohonem všech čtyř kol.







**ŠKODA Mobil**  
Najlepší kombi roku 2016

**KAŽDÝ ROK MÁME ČTVRT DNE NAVÍC**

a když je jednou za čtyři roky sečteme, získáme jeden den. Na výpočet přestupných roků nám laikům stačí, když budou poslední dvě čísla z letopočtu dělitelná čtyřmi.



VÍCE FOTEK A VIDEO Z AKCE NALEZNETE NA ZAMĚSTNANECKÉM PORTÁLU



**ČÍSLO TÝDNE**

3 213

zaměstnanců bylo očkováno proti chřipce v sezóně 2015/2016

**ANKETNÍ OTÁZKA: KTERÉ Z PŘISLUŠENSTVÍ ŠKODA 'SIMPLY CLEVER' JSTE V ZIMNÍCH MĚSÍCÍCH OCENILI NEJVÍCE?**

25. 1.–31. 1. 2016, 2691 HLASUJÍCÍCH

Škrabka na led <b>39%</b>	Gumový koberec <b>30%</b>	Střešní box <b>11%</b>	Skládací lopata na sníh <b>9%</b>	Sněhové řetězy <b>4%</b>	Vak na lyže <b>4%</b>	Nosič lyží a snowboardů <b>3%</b>
------------------------------	------------------------------	---------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------------------------

Více informací najdete ve ŠKODA Mobilu a na Zaměstnaneckém portálu. Redakce ŠKODA Týdeník: UK - tým Interní komunikace.





# ŠKODA Oflajn

**SUPERB SE STAL  
AUTOMOBILOVÝM  
KRÁLEM ČESKÉHO TRHU!**



**LUBOŠ VLČEK:**

„Těší nás zejména to, že náš špičkový model o svých přednostech dokázal přesvědčit jak odbornou porotu, tak i hlasující veřejnost!“



**DRUHÝM A TŘETÍM MÍSTEM  
OSLAVIL TÝM ŠKODA  
MOTORSPORT SVŮJ COMEBACK  
NA MISTROVSTVÍ SVĚTA  
V RALLY VE ŠVÉDSKU.**



**VĚDĚLI JSTE, ŽE**

—na ledových tratích ve Švédsku se jede na pneumatikách s hroty?

—každý soutěžní vůz musí vézt lopaty na sněh. Ty jsou ve voze pro případ, že by bylo třeba auto po vyjetí z trati vyhrabat ze sněhu.



INSTAGRAM **13 721**

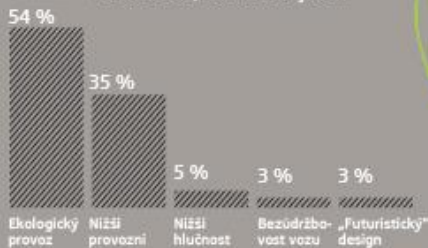


GO!!ŠKODA  
MOTORSPORT GO!!  
Lukins 2000



**ANKETNÍ OTÁZKA: JAKÁ JE DLE VÁS  
NEJVĚTŠÍ PŘEDNOST ELEKTROMOBILŮ?**

1.2.-7.2. 2016, 2530 HLASUJÍCÍCH



**MEZINÁRODNÍ  
DEN  
MATĚRSKÉHO  
JAZYKA 21.2.**

Po celém světě se mluví přibližně 7 tisíci jazyky, přičemž některé z nich neexistují ani v písemné podobě.



**ČÍSLO TÝDNE**



**86**

ocenění získala značka ŠKODA na čínském trhu v roce 2015

Vše informací najdete ve ŠKODA Motoru a na Značkově internetovém portálu. Redakce ŠKODA Týdeník OK - tým interní komunikace.



# ŠKODA Oflajn

KDYŽ ZROVNA NEJSTE ONLINE

## ODHALENÍ VISIONS NA AUTOSALONU V ŽENĚVĚ



10 935 312 3084

Díky, Škodovka!  
Už jsem na ni založil prasátko  
Leoš, 16. 2. 2016



to je nádhera.....  
těším se, až vyjede  
z brány Škodovky 😊  
Hana, 16. 2. 2016



Další vydání Týdeníku je tady! Naleznete ho na Zaměstnaneckém portálu v portletu Media.

## VIDEO ZE ZÁKULISÍ DESIGNÉRSKÉ DÍLNY ŠKODA



Awesome video, I love this language (y)  
Lukáš, 16. 2. 2016

## MILNÍKY AERODYNAMIKY VE ŠKODA MUZEU



Do 8. května 2016 mohou návštěvníci nahlédnout do bohaté historie aplikace aerodynamických poznatků automobilkou ŠKODA.

## ŠKODA SLANG

### CO ZNAMENÁ VÝRAZ BERUŠKA?

- a) Tahač vozíků s paletami na halách
- b) Krytka na tavnou pistoli
- c) Úřednice z berního úřadu



### CO BY MOHLO BÝT „HNÍZDO“?

- a) Odstavné parkoviště pro vyrobené vozy
- b) Úsek na montáži vyčleněný pro odpočinek zaměstnanců
- c) Zaplavovací vosková lázeň



1a,2c



## Příloha č. 4 Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Lucie Horáková a jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy. Ve své bakalářské práci se zabývám interní komunikací ve ŠKODA AUTO. Chtěla bych Vás poprosit o pár minut Vašeho času a vyplnění několika otázek v dotazníku, jehož cílem je zjistit, zda by zaměstnanci ŠKODA AUTO měli zájem o další komunikační nástroj - plakát s aktualitami a zajímavostmi ze Škodovky.

Předem mockrát děkuji za vyplnění.

**1) Který z následujících komunikačních kanálů sledujete pravidelně (tzn. každé vydání, resp. Zaměstnanecký portál každý týden)?** Více možných odpovědí

- a) Zaměstnanecký portál
- b) Týdeník
- c) ŠKODA Mobil – tištěné vydání
- d) ŠKODA Mobil – online verze
- e) Videoseriál Můj stroj
- f) Ankety na Portálu

**2) Zaujal by Vás komunikační nástroj v podobě plakátu s aktualitami ze Škodovky?**

- a) Ano
- b) Ne

**Odpověď NE**

**3) Z jakého důvodu by Vás nezajímalo?** Vypište, prosím:

**Odpověď ANO**

**4) Které z rubrik by Vás zajímaly nejvíce?** Více možných odpovědí

- a) Výtahy ze sociálních sítí (fotografie, komentáře, tweety atd.)
- b) Výsledky zaměstnaneckých anket
- c) Číslo týdne
- d) Aktuality
- e) Upoutávky na obsah z dalších interních médií (ŠM, Můj stroj, Týdeník)
- f) Fotografie aut ŠKODA s popiskem
- g) Získaná ocenění pro ŠKODA AUTO
- h) Motorsport (fotografie, výsledky)
- i) Věděli jste, že... (zajímavé informace z různých oblastí ŠA)
- j) Veteráni
- k) ŠKODA Slang
- l) Jiné, doplňte:

5) **Na kterých místech byste si nejradši plakát prohlédli? Více možných odpovědí**

- a) V relax zóně
- b) Na nástěnce
- c) U Eurestu
- d) Na toaletě
- e) V kuřárně
- f) Jinde, doplňte:

6) **Jak dlouho pracujete ve ŠA?**

7) **Pohlaví**

- a) Muž
- b) Žena

8) **Jaký je Váš věk?**

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Lucie Horáková		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Interní komunikace se zaměstnanci ŠKODA AUTO, a. s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2016
<b>POČET STRAN</b>	58		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	4		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce pojednává o tématu interní komunikace ve společnosti. V teoretické části této práce jsou vysvětleny funkce, cíle a zásady tvorby interní komunikace, dále jsou popsány možnosti členění interní komunikace a jsou představeny nejčastěji využívané komunikační nástroje. V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO, a. s. spolu s týmem interní komunikace, který ve firmě působí. Dále jsou popsány všechny komunikační nástroje, jež jsou ve firmě využívány. Na závěr je zhodnoceno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO za účelem zjistit, zda by měli zájem o další komunikační nástroj, a je uvedeno doporučení relevantní k výsledkům průzkumu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Komunikace, interní komunikace, ŠKODA AUTO, ŠKODA Mobil, Týdeník, Zaměstnanecký portál, intranet, vnitropodniková komunikace		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI:</b> ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Lucie Horáková		
<b>FIELD</b>	Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Internal communication with employees in ŠKODA AUTO, a. s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2016
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	58		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	4		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis deals with the topic of internal communication with employees. In the theoretical part of the thesis, there are described functions, goals and the creation principles of internal communication. How the internal communication can be divided and what the main communication tools are used in this field is mentioned, too. In the practical part the company ŠKODA AUTO, a. s. is introduced, also the introduction of the internal communications team is there. In the next part of the thesis, the communication tools which are used in ŠKODA AUTO are described. Finally there is the evaluation of the survey, which was made with employees in order to find out if they are interested in having a new communication tool and there is a relevant recommendation according to the results of the survey.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Communication, internal communication, ŠKODA AUTO, ŠKODA Mobil, Týdeník, Zaměstnanecký portál, intranet</p>		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: no</b>			