

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**SPECIFIKA INTERNÍ MARKETINGOVÉ
KOMUNIKACE VE VZTAHU K VĚKU
CÍLOVÝCH SKUPIN**

Diplomová práce

Bc. Dominika Pejšková

Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Dominika Pejšková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Specifika interní marketingové komunikace ve vztahu k věku cílových skupin**

Cíl: Cílem diplomové práce je definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. V organizacích dochází v této době ke generačním střetům, jelikož cílové skupiny nacházející se na trhu práce mají diferenciované postoje, preference a názory. Tyto změny je potřeba aplikovat do procesů interní marketingové komunikace, aby organizace byly připravené reagovat na potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Vymezení teoretických pojmů interní marketingové komunikace a jednotlivých generací uplatňujících se na trhu práce
2. Představení společnosti AUTO JAROV a její stávající interní marketingové komunikace
3. Analýza vnímání interní marketingové komunikace zaměstnanci AUTO JAROV napříč generacemi
4. Doporučení
5. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
2. HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-756-0099-8.
3. HORÁKOVÁ, I. – ŠKAPOVÁ, H. – STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
4. MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
5. VYSEKALOVÁ, J. – BINAR, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing: Grada, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.
6. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. – HARRIS, L. *Principles of Marketing, 8th European Edition*. Anglie: Pearson, 2019. 720 s. ISBN 978-1-292-26956-6.
7. HEJLOVÁ, D. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
8. MEN, L. Strategic Internal Communication. [online]. 2014. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318914524536>.
9. CAN, S. New Media in Internal Communications. [online]. 2019. URL: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ausbd/issue/49433/632036>.

Datum zadání diplomové práce: březen 2022

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2022

Bc. Dominika Pejšková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2022

Ing. Hana Volfová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5.1.2023

Děkuji Ing. Haně Volfové, Ph.D. za velmi odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů, profesionální, přesto lidský přístup a čas věnovaný konzultacím. Dále také děkuji personální ředitelce Mgr. Lence Kočárkové, DBA společnosti AUTO JAROV, s. r. o. za cenné rady a profesionální podporu.

Obsah

Úvod.....	8
1 Komunikace	10
2 Marketingová komunikace	13
2.1 Public Relations.....	17
3 Interní marketingová komunikace	22
3.1 Směry komunikace.....	27
3.2 Komunikační mix interní marketingové komunikace.....	29
3.2.1 Komunikační kanály a formy.....	31
3.2.2 Komunikační nástroje	34
3.3 Měření efektivity	41
4 Generační skupiny.....	43
4.1 Charakteristika generace Baby Boomers	43
4.2 Charakteristika generace X	44
4.3 Charakteristika generace Y	45
4.4 Charakteristika generace Z	47
5 Cíl a metodika výzkumu.....	50
6 Charakteristika společnosti AUTO JAROV, s. r. o.	54
6.1 Organizační struktura	55
6.2 Analýza zaměstnanců	56
6.3 Interní marketingová komunikace AUTO JAROV	60
7 Výzkumná část práce.....	65
7.1 Dotazníkové šetření	65
7.1.1 Vzorek respondentů.....	66
7.1.2 Vyhodnocení informovanosti zaměstnanců	68
7.1.3 Vyhodnocení komunikace ve společnosti	70
7.1.4 Vyhodnocení komunikačních nástrojů	73
7.1.5 Syntéza dotazníkového šetření.....	76
7.2 Rozhovory	78
7.2.1 Tištěné komunikační kanály.....	79
7.2.2 Elektronické komunikační kanály.....	80
7.2.3 Osobní komunikační kanály.....	83

7.3	Hodnocení výzkumných otázek.....	84
7.4	Návrhy a doporučení pro efektivnější interní komunikaci	86
	Závěr	89
	Seznam literatury	91
	Seznam obrázků a tabulek.....	99
	Seznam příloh	101

Seznam použitých zkratek a symbolů

AUTO JAROV, s. r. o.	AUTO JAROV
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
MS Teams	Microsoft Teams
PR	Public Relations
WOM	Word of Mouth

Úvod

Komunikace je proces, který umožňuje přenášet informace mezi osobami, skupinami, ale i celou společností. Cílem komunikace je dorozumění se, což z ní tvoří nezbytnou součást každé lidské bytosti. Hraje důležitou roli jak v osobním životě, tak v tom pracovním. Pro podnik je komunikace klíčovým prvkem, který ovlivňuje kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, spokojenost pracovníků a zákazníků a s tím spojený i obchodní úspěch firmy.

Interní marketingová komunikace cílí na interní publikum se záměrem dosahování stanovených firemních cílů. Jejím úkolem je propojovat jednotlivé firemní procesy a zaměstnance, kteří tvoří společně nejen celek podniku, ale i nejdůležitější kapitál firmy. Pokud je úspěšná, zaměstnanci tendují k lepším výkonům a firmy k lepším hospodářským výsledkům. V důsledku tyto aspekty pozitivně ovlivňují zákazníky a růst firmy.

S globalizací a pokroky moderních technologií se komunikace neustále vyvíjí, zrychluje a konkretizuje. Tyto trendy je třeba sledovat a zahrnovat do firemního nastavení interní marketingové komunikace, aby firma uměla efektivně oslovovat své zaměstnance a vytvářela pro ně efektivní komunikační prostředí. Zároveň je důležité při tvorbě strategie komunikace zohledňovat fakt, že zaměstnanci nejsou homogenní a odlišují se obdobím, kdy vyrůstali. Každá generace měla jiné sociální, kulturní, ekonomické, politicko-právní a technologické zázemí. To se reflektuje na jejich myšlení, jednání a preferencích.

Cílem této diplomové práce je definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. V organizacích dochází v této době ke generačním střetům, jelikož cílové skupiny nacházející se na trhu práce mají diferenciované postoje, preference a názory. Tyto změny je potřeba aplikovat do rigidních firemních procesů interní marketingové komunikace, aby organizace byly připravené reagovat na potřeby jednotlivých zaměstnanců.

V teoretické části práce budou objasněna teoretická východiska důležitá pro pochopení předmětu diplomové práce. Jednotlivé kapitoly budou charakterizovat oblast komunikace, marketingové komunikace, Public Relations a interní marketingové komunikace. Nakonec budou představeny jednotlivé generace uplatňující se na trhu práce.

Praktická část práce započne kapitolou, která objasní cíl a metodiku výzkumu. Na základě analýzy sekundárních dat bude následovat představení vybrané společnosti, ve které proběhne výzkum, včetně její organizační struktury a analýzy zaměstnanců. Dále bude vylíčen její stávající systém interní marketingové komunikace. Další kapitola se bude zabývat analýzou primárních dat prostřednictvím kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Průzkum pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů bude zaměřený na analýzu vnímání interní marketingové komunikace zaměstnanci jednotlivých generací. V závěru kapitoly budou na základě teoretických východisek a zjištěných poznatků z výzkumu popsány návrhy a doporučení pro efektivní marketingovou komunikaci.

1 Komunikace

Původní význam slova „komunikace“ pochází z latinského „*communicare*“ (Bytešníková, 2012). Termín reprezentuje proces vzájemného sdílení, sdělování a přijímání informací (Vybíral, 2009). Lze ji také označit jako prostředek dorozumívání. Praško a Prašková (2007, str. 10) definují komunikaci jako „*každou interakci, výměnu informací, kontakt mezi lidmi, zvířaty, ale i neživými systémy.*“ Její průběh poté diferencuje živé organismy od neživých, zejména člověka, u kterého se nachází na nejobtížnějším stupni (Gruber, 2015).

Dle Vymětala (2008) má slovo „komunikace“ více podob. Mezi tři nejdůležitější řadí výměnu informací mezi živými i neživými organismy, dopravní spojení a dopravní síť. Pojem má široké využití, avšak jedná-li se o komunikaci mezi lidmi, jedná se o komunikaci sociální, kterou lze rozlišit na ústní, písemnou a vizuální, tedy verbální a neverbální. Verbální komunikace je uskutečňována prostřednictvím řeči a jazyka. Neverbální komunikaci lze charakterizovat jako mimoslovní komunikaci, která se projevuje mimikou, gesty a obecně řečí těla. Obě tyto komunikace se navzájem doplňují a podporují. Dle Mikulaščíka (2010) lze komunikaci charakterizovat jako prostředek pro předávání informací v ústní, psané, vizuální a aktivní podobě, která probíhá mezi osobami, při níž dochází k oboustrannému procesu výměny informací. Komunikace je nutná pro úspěšné vyjadřování člověka a pro budování vztahů.

Základními stavebními kameny komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace by neprobíhala bez dat představující prosté skutečnosti, které informace transformují do kontextu, díky čemuž nabývají na hodnotě. Samotné znalosti se poté vytvářejí tehdy, pokud je s informacemi nakládáno efektivně. Proces výměny informací může být na pohled snadný, avšak opak je pravdou. I když si v rámci historie jednotlivé kultury vybudovaly a zformovaly vlastní jazyk a řeč těla, komunikace nemusí být vždy jednoznačná a často lidé dochází k momentu nepochopení se. Cílem komunikace je eliminovat pochybnosti a dojít na obou komunikujících stranách k porozumění (Holá, 2006).

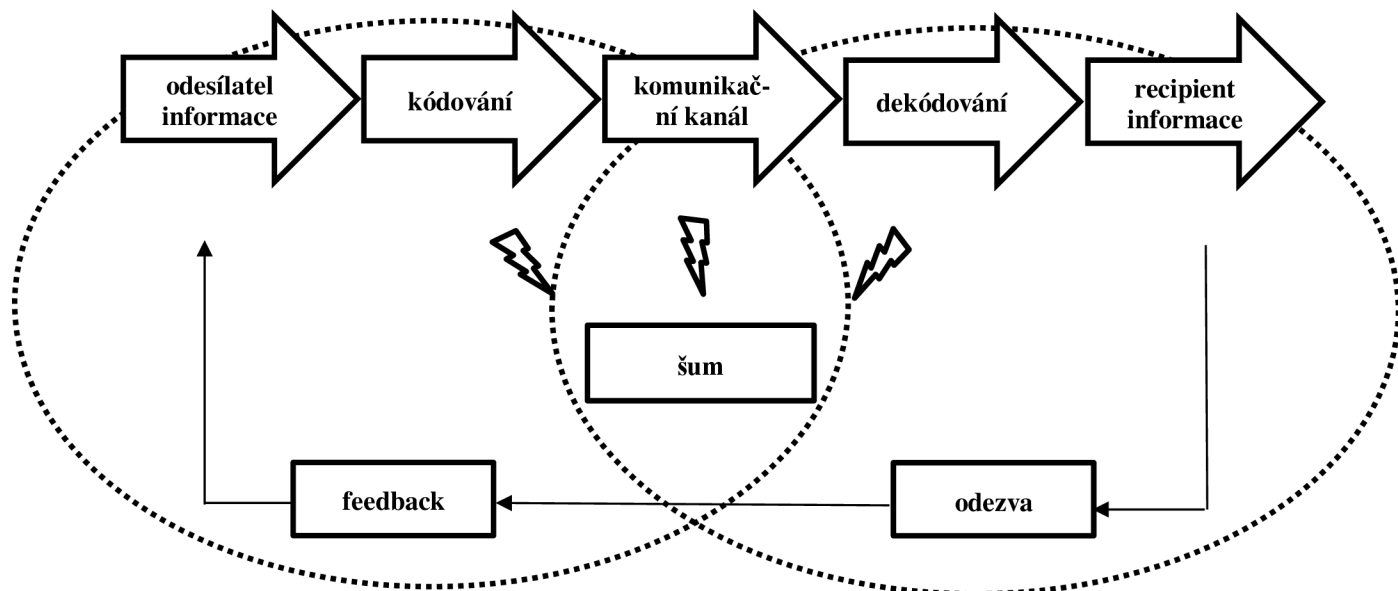
Komunikace stojí za vším. Jedná se o dovednost, kterou lidé potřebují a využívají denně ať už vědomě či nevědomě. Jak již bylo řečeno, hlavním cílem komunikace je dorozumět se, avšak komunikace má i další poslání. Vymětal (2008, str. 24) definuje funkce komunikace jako *informativní* (výměna dat, informací, znalostí a

zkušeností mezi lidmi), *poznávací* (čerpání vědomostí o sobě a okolním světě), *instruktivní* (popis postupu, jak něčeho docílit), *vzdělávací a výchovné* (souhrn funkce informativní, poznávací a instruktivní pomocí vzdělávacích institucí), *osobní identity* (stanovení svých hodnot, postojů a názorů), *socializační a společensky integrující* (navazování vztahů s ostatními, upevňování pocitu sounáležitosti, umění komunikovat), *přesvědčovací* (změna chování, názorů a postojů), *posilující a motivující* (utvrzování pocitů sebevědomí), *zábavné* (pocit spokojenosti), *svěřovací* (zbavení se vnitřního napětí, pomoc druhým) a *únikové* (uvolnění a odstranění deprese).

Aby byl záměr komunikace účinný, je důležité umět efektivně používat různé podoby komunikace. Dle DeVita (2008, str. 29) mezi základní formy komunikace patří *intrapersonální komunikace*, která je realizovaná uvnitř člověka, když mluví „sám se sebou“, *rozhovor či pohovor*, který probíhá formou otázek a odpovědí s cílem zjistit nové poznatky o okolí, *komunikace v menší skupině* uskutečňovaná ve skupině okolo 5-10 osob, *veřejná komunikace* realizovaná pomocí řečníka, který oslovuje publikum, *komunikace prostřednictvím počítače* probíhající skrz počítačové spojení (např. elektronická pošta) a *masová komunikace*, která je realizovaná z konkrétního zdroje směřující k desítkám až milionům adresátům po světě a prostorově není ohraničena (např. televizní noviny, články v časopisech a na internetu).

V procesu komunikace každý její účastník sehrává dvě role, a to mluvčího a posluchače neboli odesílatele a příjemce. Dochází tedy jak k předávání informace, tak zároveň k jejímu přijímání současně (DeVito, 2008). Zjednodušeně komunikační proces začíná na straně odesílatele, který je zdrojem dané informace, kterou má za cíl předat recipientovi. Vysílané sdělení je jím kódováno do takové podoby, aby mu druhá strana porozuměla. K tomu je využíván např. kódovací jazyk nebo obraz. Následně je zpráva sdílena pomocí komunikačního kanálu, pod čímž si lze představit verbální nebo neverbální komunikaci. Ve chvíli, kdy dochází k příjmu zprávy, příjemce oznámení dekóduje. K rozpoznání sdělení recipient vychází ze svých dřívějších zkušeností, a proto může dojít i k nedorozumění. Komunikaci lze považovat za úspěšnou jen v případě, kdy dekódované sdělení příjemcem je stejné jako to, co odesílatel vysílal. Posledním krokem je poté feedback ze strany recipienta. V průběhu komunikace se mohou objevit různé překážky v podobě šumu, které mohou sdělení pozměnit či kompletně přetransformovat (Vymětal,

2008). Mezi komunikační nástrahy lze zařadit interpersonální konflikt, místo přenosu informace (např. hlučné prostředí), ale i problémy, které se odehrávají v orgánech, pomocí kterých člověk přijímá informace (např. oči, uši) (Plamínek, 2012). Celý proces stručně znázorňuje komunikační model na obrázku 1.

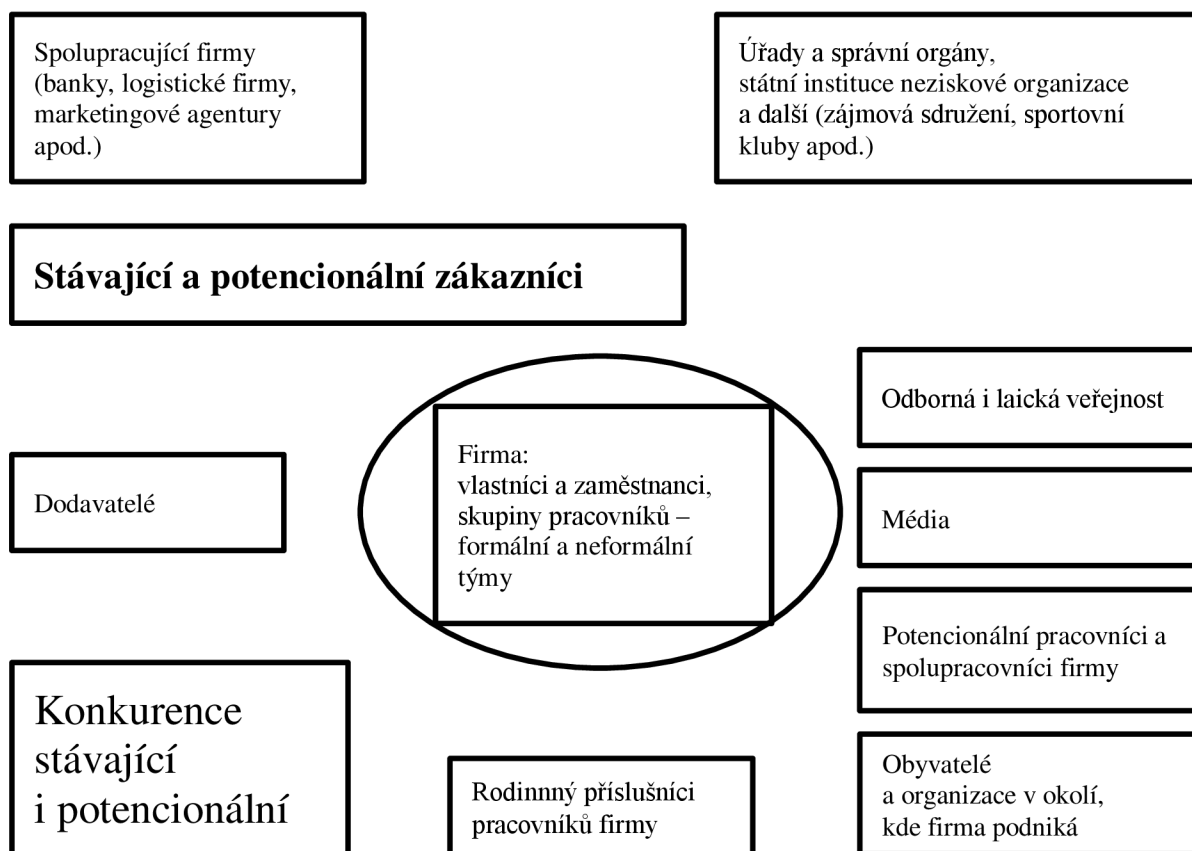


Zdroj: Upraveno dle (Kotler a kol., 2019, str. 426)

Obr. 1 Komunikační model

2 Marketingová komunikace

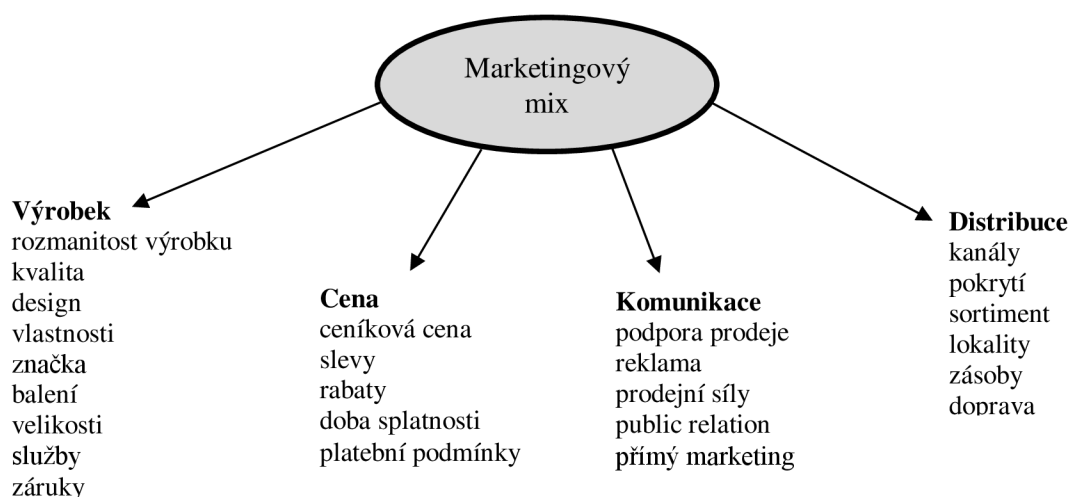
Každá společnost se pohybuje ve specifickém marketingovém mikroprostředí, které má na ni zásadní vliv. Pro naplňování nejdůležitějšího záměru firmy (nabývání zisku), pro její působení a komunikaci je zásadní, aby současně mezi jejím vnějším a vnitřním prostředím nepřetržitě plynuly informace. Z vnějšího prostředí firma čerpá klíčové a prospěšné informace, pomocí kterých definuje své vize, mise a poslání. Tyto informace jsou součástí oblasti marketingu, obzvláště ty, které souvisí např. s analýzou trhu a konkurenčního prostředí firmy nebo s průzkumem chování spotřebitele. Všechny informace, které se pohybují směrem ven z podniku i dovnitř podniku, spadají do marketingové komunikace, jsou tedy obsahem kompletního komunikačního mixu. Pro firmu je důležité, aby žádné komunikační cesty nebyly bagatelizovány, žádný ze stakeholderů nebyl opomíjen a aby byly efektivně vybírány formy komunikace pro všechny cílové skupiny (Holá, 2006). Nejdůležitější stakeholdeři firmy jsou vyobrazeni na obrázku 2.



Zdroj: (Holá, 2006, str. 5)

Obr. 2 Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu, který firma využívá k dosahování svých cílů. Marketingový mix se také označuje zkratkou „4P“, která reprezentuje jeho základní oblasti, kterými jsou v anglickém jazyce product, price, place, promotion, v českém jazyce tedy výrobek, cena, distribuce a komunikace (Kotler a Keller, 2013).



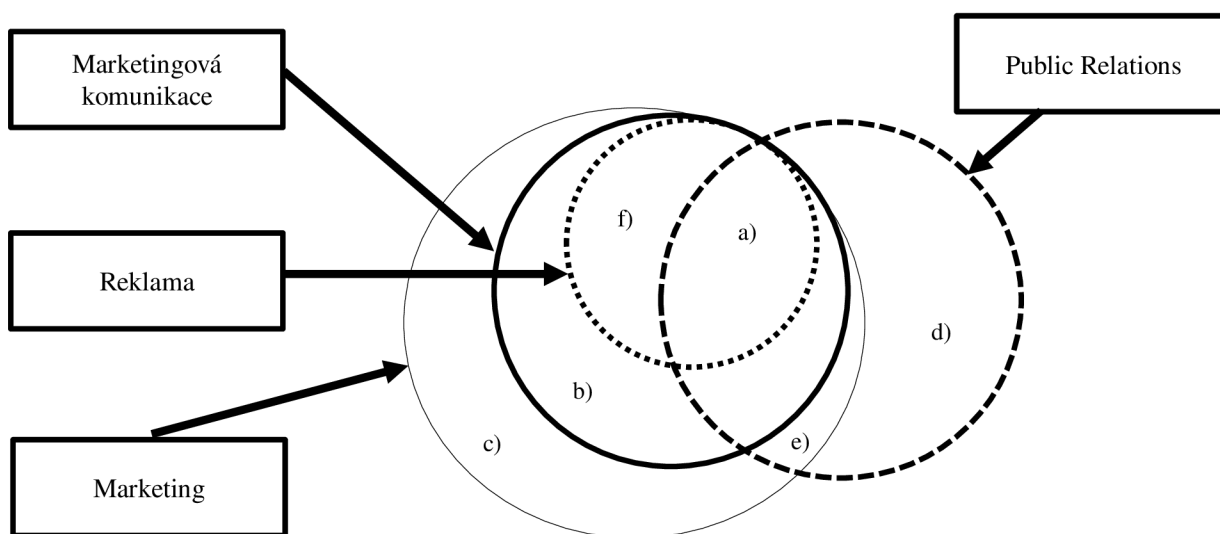
Zdroj: (Kotler a Keller, 2013, str. 56)

Obr. 3 Marketingový mix

Mezi základní kroky marketingové komunikace patří identifikace cílových skupin, definice komunikačních cílů, vytvoření sdělení, výběr komunikačních kanálů a zdrojů – komunikátorů, přes které bude zpráva sdílena, a získávání zpětné vazby. Cílem marketingové komunikace je vytvářet taková sdělení, která by v tom nejlepším případě měla přitáhnout pozornost, vyvolat zájem, vzbudit touhu, a nakonec přimět k akci. Jedná se o vlastnosti, které vychází z modelu „AIDA“, což je anglická zkratka počátečních písmen jednotlivých fází marketingové komunikace, tedy attention, interest, desire, action (Kotler a kol., 2019). Karlíček (2016) mezi komunikační cíle zařazuje zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivňování postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji a budování trhu.

Aby byla firemní komunikace co nejefektivněji zabezpečena, je třeba využívat a kombinovat různé komunikační nástroje komunikačního mixu, které mají svá

specifika, pozitiva, negativa, ale i cíle. Dále je potřeba je i průběžně přizpůsobovat v závislosti na stakeholderech, kteří se od sebe zásadně liší. Čím více nástrojů firma používá, tím má vyšší šanci na zajištění komunikace s jejím kompletním okolím, a to jak vnitřním, tak vnějším (Holá, 2006). Mezi pět základních nástrojů komunikačního mixu, taktéž zvaného propagačního mixu, dle Kotlera a kol. (2019) spadá reklama, Public Relations, osobní prodej, podpora prodeje a přímý marketing. *Reklama* je placená verze neosobní propagace nápadů, zboží či služeb, která využívá všechna dostupná média (vysílání, tisk, online...). *Podpora prodeje* je nástroj, který využívá pobídky s cílem podpořit prodej produktu, jedná se o aktivity, které mají krátkodobé výsledky (slevy, kupóny, akce, prezentace produktu...). *Osobní prodej* probíhá formou osobního kontaktu mezi zákazníkem a prodejními silami společnosti, s cílem nejen prodat produkt, ale i zapojit zákazníka a budovat s ním vztah (veletrhy, motivační programy...). *Public Relations* je o budování vztahů s širokou veřejností. Má za cíl firmě nejen zajišťovat pozitivní image, pověst a publicitu, ale i koordinovat, řešit, vyvracet a předcházet pověstím, které nejsou šířeny pravdivě (sponzorování, eventy, tiskové zprávy...). *Přímý a digitální marketing* je nástroj, prostřednictvím kterého se přímo oslovují vybraní zákazníci, ať už aktuální či potenciální, kteří spadají do pečlivě vybrané cílové skupiny, s cílem získat co nejrychlejší odezvu a budovat dlouhodobý zákaznický vztah (direct mail, katalogy, sociální média, mobilní marketing...). Skrze tyto nástroje si firma zajišťuje účinnou komunikaci se svými stakeholdery, u kterých sleduje různé cíle. Využíváním všech nástrojů oslovuje celé spektrum stakeholderů, tedy externí i interní publikum. Zásadní je také to, že každý z těchto nástrojů lze používat pro obě skupiny. Avšak bývá zvykem, že firma aplikuje tyto nástroje obvlášt' pro komunikaci s vnějším okolím a na to vnitřní zapomíná, především na oblast Public Relations, která cílí právě na zaměstnance (Holá, 2006). Obrázek 4 poskytuje souhrn dílčích složek komunikačního mixu a jejich vzájemné propojení v oblasti marketingové komunikace.



a) reklama firmy

b) komunikace s distributory a prodejci, výstavy, balení, přímý marketing, podpora prodeje apod.

c) distribuce, logistika, ceny vývoj nových produktů atd.

d) vztahy s investory, vztahy v komunitě, komunikace se zaměstnanci, vztahy s veřejností a vládou, vztahy s médii, krizová komunikace a firemní identita, realizace komunikace, charita apod.

e) publicita produktů, brožurky a další materiály, vztahy s médii, krizová komunikace a firemní identita, sponzorování apod.

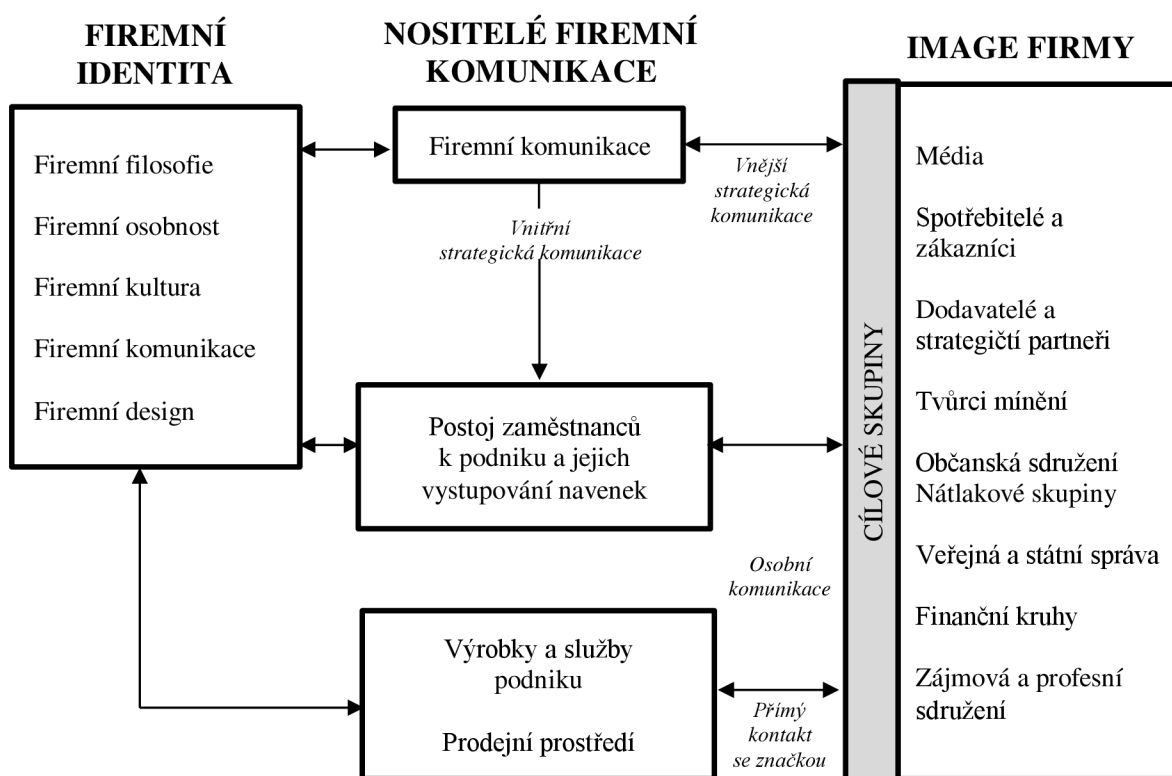
f) tradiční reklama v masových médiích

Zdroj: (Holá, 2006, str. 7)

Obr. 4 Integrovaná marketingová komunikace

Firemní komunikace je také velice důležitou součástí společnosti, jelikož se podílí na tvorbě její firemní identity. Mimo jiné ji tvoří společně s firemní filozofií, osobností, kulturou a designem. Posláním firemní identity je vytvářet bezprostřední identifikaci celku zvenku a podporovat pocit sounáležitosti v podniku. Z toho důvodu by měla být nápadná, originální, výjimečná, ale také zřetelná a člověk by si ji měl lehce vybavit. Vize firemní identity se plánuje a vytváří dlouhodobě pomocí firemní filozofie a podnikatelského cíle. Danou vizi musí stvrzovat chování podniku a jeho komunikace s interním i externím okolím. Firemní identita je tedy podoba, pod kterou chce být firma ztotožňována. Proces komunikace pak transformuje firemní

identitu do image firmy. Image firmy je naopak popis podniku „cizím okem“, tedy jak připadá cizímu okolí, na které už firma nemá velký vliv. Komunikace je v tomto případě nepostradatelná, jelikož zajišťuje to, aby všechny zainteresované strany podniku správně chápaly firemní identitu, strategii a hodnoty. Pokud si firma stojí za svým a jasně reguluje, co, kdo, komu, kdy, proč a jak sděluje, míří k tomu, že její identita se bude blíže propojovat či slučovat s její image (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Vztah firemní značky, identity a image je zobrazen na obrázku 5.



Zdroj: (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 60)

Obr. 5 Model firemní značky. Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy.

Jelikož se tato diplomová práce zabývá tématem interní marketingové komunikace, následující podkapitola se bude zaměřovat na oblast Public Relations.

2.1 Public Relations

Public Relations (dále jen PR) je termín, který lze doslovně přeložit jako „vztahy s veřejností“. Nejedná se však o vztahy jako takové, ale o dlouhodobý a cílevědomý

proces, jak tyto vztahy zlepšovat. Jak již bylo řečeno, PR je součástí komunikačního mixu, který mimo jiné obsahuje reklamu, osobní prodej, přímý marketing a podporu prodeje.

PR jak ho známe dnes, se datuje od počátku 20. století. Mění se role vztahů s veřejností a technologický pokrok způsobil, že PR bylo od té doby definováno nesčetnými způsoby a stále dodnes neexistuje žádná globálně uznávaná definice, na které by se odborníci shodli. První definice kladly důraz na tiskovou agenturu a propagaci, zatímco moderní definice zahrnují pojmy jako „angažovanost“, „budování vztahů“ či „oboustranná komunikace“. Za nejmodernější, dodnes uznávanou definici, jíž autorem je Americká asociace PR PRSSA (2012) je považovaná následující formulace: „*Public relations je strategický komunikační proces, který buduje vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností.*“

Klíčovou podstatou PR je ovlivňování, zapojování a budování vztahů s klíčovými zainteresovanými stranami s cílem utvářet a formovat vnímání organizace veřejností (Theaker, 2021). Cílem je rovněž dosažení vzájemného porozumění, důvěry, respektu či společenské zodpovědnosti. Dále také vytvářet pozitivní postoje a přispívat k přeměně negativních postojů na postoje pozitivní (Seitel, 2017).

Obrázek 6 znázorňuje cíle PR definované dle Hejlové (2015).



Zdroj: (Hejlová, 2015, str. 97)

Obr. 6 Základní cíle PR

Odborná literatura popisuje PR jako nástroj, který odborné praxi přináší celou řadu výhod. PR pomáhá zlepšovat a udržovat dobrou image společnosti, její reputaci (ale rovněž i reputaci jedince), podporuje doprovodem reklamních marketingových kampaní prodej, odvrací útoky na organizaci nebo dokonce ovlivňuje tvorbu a schvalování zákonů.

PR může dle zmiňovaných argumentů působit jako bezchybný nástroj přinášející řadu benefitů, avšak i s ním se pojí několik nevýhod či situací, se kterými PR neumí pracovat. Jako hlavní překážku lze rozhodně považovat fakt, že PR je hůře měřitelné než jiné jeho příbuzné obory. Dále, informace, které organizace pomocí PR sděluje veřejnosti, plynou nejčastěji přes další zprostředkovatele a nelze nad nimi tedy mít absolutní kontrolu a je nutné počítat s možným zkreslením. Poslední zmiňovanou nevýhodou je fakt, že PR nepřináší vždy garantované výsledky. Ty se mohou v mnoha případech dostavit v dlouhodobém horizontu nebo dokonce vůbec (Hejlová, 2015).

Problematika PR bývá velmi často zaměňovaná s reklamou. Je proto nutné si uvědomit, že PR je obousměrný proces, kdežto reklama je pouze proces jednosměrný. PR se koncentruje na dlouhodobé cíle jako je image, vztahy a komunikace s cílovými skupinami, kdežto reklama pouze usiluje o krátkodobý prodej svého produktu. Reklama komunikuje s veřejností formou monologu skrze masová média (televize, tisk, rozhlas, letáky), avšak PR komunikuje formou dialogu komplexem komunikačních prostředků, které jsou mnohem efektivnějšími alternativami (Quesenberry, 2018).

Dalším zaměřitelným oborem s PR je žurnalistika. Žurnalistika je obor, který se koncentruje na publikování textů a na upozorňování událostí v médiích, kdežto PR organizaci prezentuje, řeší krize a snaží se jim předcházet. Žurnalistika dále informuje o aktuálním dění, zatímco PR činnosti obhajuje a prosazuje zájmy organizace (Wilcox a kol., 2015).

Odborná literatura poskytuje, obdobně jako u definování samotného pojmu PR, několik různých kategorizací, na kterých nepanuje v rámci oboru stejná shoda. Hejlová (2015) kategorizuje PR do čtyř základních oblastí. Prvním okruhem jsou *subjekty praktikující PR* jako např. obchodní sektor, státní sféra, neziskový sektor, politická sféra, odborové organizace, kultura, sport, zdravotnictví a školství. Druhou

oblastí je rozdělení *PR dle cílových skupin na interní* (směrem k zaměstnancům, vedení firmy, odborům, pobočkám) a *externí* (směrem k veřejnosti, např. média, zákazníci, investoři, spotřebitelé, odborná veřejnost). Předposledním okruhem je rozdělení *PR dle oblastí* na issues management, interní komunikaci, produktové PR, korporátní PR, public affairs a government relations, politické PR, společenskou odpovědnost firem (CSR), community relations, investor relations a celebrity PR. Poslední oblastí je pak rozdělení *PR dle nástrojů* v podobě media relations (vztahy s médií, tiskové zprávy, tiskové konference, interview), eventů (události, výstavy, veletrhy, otevírání obchodů či poboček), digitální komunikace (správa sociálních sítí, webů), sponzoringu a fundraisingu (finanční či hmotná podpora), lobbyingu a krizové komunikace.

V minulosti se PR striktně rozdělovalo na externí a interní, firma se tedy zaměřovala buď na komunikaci z podniku nebo do podniku, nikdy jej ale nepropojovala. Interní komunikace sledovala pouze zaměstnance a ty, kteří se účastnili interního provozu společnosti. Externí komunikace pak cílila na ostatní partnery společnosti, např. klienty, obchodní zákazníky, investory, žurnalisty a veřejnost. Dříve, když vedení společnosti sdílelo pouze se zaměstnanci doposud nepublikované informace veřejnosti, vědělo, že tyto informace neopustí stěny firmy. Dnes je tomu naopak a každá společnost musí publikovat takové sdělení současně, a to mezi zaměstnanci i vnějším okolím. V opačném případě, by se dostala informace ven dříve, než by jej publikovala společnost sama. Začátek 21. století způsobil převrat a evoluci v oblasti sociální komunikace. Přenos informace se zkrátil na vteřiny a náhle bylo možné integrovat lidi po celé zeměkouli ve chvíli. Z toho důvodu se komunikace uvnitř i vně podniku začala prolínat a dopady zkráceného procesu komunikace začaly mít bezprostředný účinek na všechny zainteresované strany podniku. PR se sice stále rozlišuje na interní a externí, ale pouze pro specifikaci cílových skupin. V této době dochází k vývoji především interního PR, taktéž označováno jako firemní či interní komunikace. Interní PR využívá interní firemní aktivity, které dříve spravovali především zaměstnanci personálního oddělení, jako např. vzdělávání, rozvoj, motivování pracovníků, sdílení firemních hodnot a firemní kultury. Mimo jiné se ale interní PR dále také zabývá marketingovými aktivitami, mezi které patří např. positioning nebo branding (Hejlová, 2015). Jedná se o nástroj, který napomáhá ke spokojenějším, motivovanějším a loajálnějším pracovníkům ve firmě. A je to také

nástroj, pomocí kterého organizace získává kvalitní zaměstnance, čímž podporuje vlastní konkurenceschopnost a stabilitu (Holá, 2017).

3 Interní marketingová komunikace

Interní komunikace je způsob, jakým organizace v dnešní době komunikují se svými interními zákazníky neboli zaměstnanci. Slouží k tomu, aby propojila oddělení lidských zdrojů neboli Human resources (dále jen HR), vedení, podnikové zprávy a marketingovou komunikaci do jednotného celku. Pokud zaměstnanci věří značce a zapojují se do iniciativ společnosti, jsou obecně více motivovaní, loajální k organizaci, šíří firemní sdělení a fungují jako ambasadoři firmy (DesRochers, 2019). Interní komunikace je definována jako proces sladování zaměstnanců se strategií společnosti systematickým informováním, ovlivňováním, motivováním a zapojováním lidí na všech úrovních společnosti prostřednictvím digitálních a fyzických kanálů (ThoughtFarmer, 2021). Zabývá se 3 hlavními oblastmi, a to zajišťováním informačních potřeb, interním PR a posilováním stability a loajality (Holá, 2017). Interní marketing je důležitou součástí marketingové strategie společnosti. Zahrnuje budování emocionálního spojení se zaměstnanci, které pomáhá vytvářet věrnost značce a spokojenost zákazníků (Durant, 2022). Zákazníci obecně považují hlas zaměstnanců za důvěryhodnější než hlas vedení. A nakonec pracovníci jsou ti, kteří jsou s nimi první v kontaktu. Způsob, jakým zaměstnanci reprezentují společnost, hraje podstatnou roli v tom, jak zákazníci vnímají danou značku (Men, 2021; Grossmann, 2022).

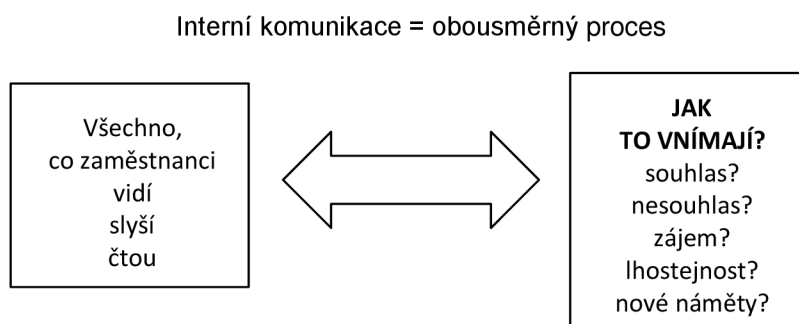
V dnešní dynamické době význam interní komunikace velmi rychle roste. Napovídá tomu vznik mnoha institutů v této oblasti jak v Evropě, tak v USA, které podporují výzkumy, vzdělávání a profesní rozvoj. I v České republice vznikl v roce 2009 Institut interní komunikace. Z interní komunikace se tak stává samostatná disciplína a důležitý prvek fungující společnosti (Holá, 2017). Rozvoj interní komunikace byl částečně způsoben rostoucím uznáním zaměstnanců nejen jako výrobní síly, ale také jako neocenitelného komunikačního aktiva pro organizace v dnešním stále více propojeném, digitalizovaném a transparentním světě (Men, 2021). V posledních letech se podmínky globálně propojené technologické společnosti dramaticky změnily. Komunikace se obecně stala rychlejší, složitější a neovladatelnou. Pro společnost je z dlouhodobého hlediska obtížnější být slyšet a získat důvěru. Ze všech těchto důvodů organizace potřebují silnou interní komunikaci. Nejenže významně přispívá k dobré pověsti a udržitelnému firemnímu úspěchu, ale je také nástrojem řízení. Obzvláště důležitá je v kritických situacích (Griepentrog, 2016).

Interní komunikace bývá také prezentována jako klíčový prostředek pro zvládnání problémů, rizik nebo hrozeb pro pověst firmy, její brand a hospodářské výsledky. Zajišťuje, aby se zaměstnanci o podstatných událostech dozvěděli jako první od oficiálního zdroje (Levenshus a Lemon, 2017).

Interní komunikace je jedním z hybatelů společnosti, vypráví příběhy a stará se o to, aby se lidem dobře pracovalo. Představuje vše, co se ve společnosti děje, a to od ranního chatu s kolegou v kuchyňce, přes porady, firemní školení, oslavy, teambuildingy, nástěnku, firemní časopis, intranet až po komunikaci o práci mimo práci. To jsou všechno momenty, kdy dochází k výměně informací, tedy k interní komunikaci. Ta se odehrává ve chvíli, když má někdo potřebu sdílet něco s druhým, jedná se tedy o komunikaci mezi dvěma a více lidmi. Kdyby firma nekomunikovala se zaměstnanci a kolegové mezi sebou, nebylo by třeba, aby kdokoliv pracoval. Práce je založena na spolupráci, tedy na komunikaci, bez které to nejde. Komunikace může být formální, kterou si nastavuje firma, nebo neformální, která se utváří samostatně mezi kolegy. Aby firma mohla ovlivňovat své zaměstnance, jejich působení ve firmě, motivaci, ale i to, jak se cítí, musí monitorovat oba druhy komunikace. V opačném případě by se jí to nemuselo vyplatit. I neřízená interní komunikace se stále vyvíjí, jen místo souvislých a smysluplných informací vznikají dezinformace, mylná sdělení a problémy. Špatně vedená interní komunikace vede ke stresu, demotivaci, znechucení zaměstnanců a špatným a nefunkčním pracovním vztahům. V takovém případě zaměstnanci nepracují na 100 %, s čímž klesá jejich produktivita práce. Mimo to, ale dochází i k nepříjemné atmosféře na pracovišti, vyšší chybovosti, méně kvalitní odvedené práci, nízké angažovanosti zaměstnanců, rostoucí nemocnosti a fluktuaci (Kovaříková, 2016).

Interní komunikace je oboustranný proces. Je nezbytné, aby z jedné strany byly vysílány informace a z druhé strany byla poskytována zpětná vazba, jak je znázorněno na obrázku 7. Jen takto vysílající zjistí, jak příjemce sdělení pochopil, jaký má názor, postoj či motivaci. Často ale dochází ze strany firmy pouze k jednostranné komunikaci. Firma sice sdílí směrem k zaměstnancům různá sdělení, ale už ji nezajímá zpětná vazba od nich. Vynakládá úsilí, čas a peníze za komunikační nástroje, ale už neví, jak sdělení zaměstnanci chápají. Dochází i k tomu, že zaměstnanci a vedení tvrdí, že komunikace ve firmě nefunguje. Zaměstnanci nařikají, že nejsou vyslýcháni. Naopak manažeři se brání tvrzením, že

zaměstnanci nereagují, když se ptají. Pracovníci jsou často nespokojení s komunikací uvnitř firmy. Vedení společnosti proto doprovází pocit zoufalství při budování strategie interní komunikace, která by měla splňovat očekávání všech zaměstnanců. Mohlo by se zdát, že cílem interní komunikace je pouze šťastný zaměstnanec a že by se firma měla ptát, co právě on k tomuto pocitu potřebuje. Záměrem interní komunikace je ale obchodní úspěch firmy, tedy spokojený zákazník, kterého firma docílí skrz její pracovníky (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Manažeři by se z tohoto důvodu neměli zaměřovat na spokojenost zaměstnanců, ale spíše by měli pracovat na komunikaci se zaměstnanci, která napomáhá lepší spokojenosti a integraci s obchodními partnery (Jacobs, Yu a Chavez, 2015).



Zdroj: (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, str. 126)

Obr. 7 Schéma interní komunikace

Úroveň informovanosti lidí je zdrojem buď aktivního nebo pasivního jednání. Lidé, kteří disponují více informacemi a jsou angažovaní, tendují k aktivnějšímu jednání. Zatímco ti, co jsou méně informovaní, se cítí bezmocní a tendují k pasivnějšímu jednání (Castelino, 2022). Angažovanost zaměstnanců má reálný dopad na obchodní úspěch organizace a měla by být součástí obchodní strategie. Společnosti s vysoce angažovanou pracovní silou jsou o 21 % ziskovější. Avšak dle Gallupova výzkumu o stavu globálního pracoviště je pouze 10 % zaměstnanců ze západní Evropy plně angažovaných na pracovišti. To znamená, že většina pracovníků pohlíží na své pracoviště negativně nebo dělá jen naprosté minimum. Další průzkum ukazuje, že 91 % zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí postrádají komunikační

dovednosti. A dle dalšího výzkumu téměř 1 ze 3 zaměstnanců nedůvěřuje svému zaměstnavateli. Udržet zaměstnance ve společnosti je dnes ve skutečnosti těžší, než je najmout. Proto je nutné zefektivňovat interní komunikaci, která vede k věrnějším a produktivnějším zaměstnancům a tím i k ziskovějšímu podniku (Jouany a Mäkipää, 2022). Efektivní komunikace zvyšuje i motivaci pracovníků, která se poté projevuje v jejich výkonech (Dhone a Sarwoko, 2022).

Úspěšná interní komunikace musí splňovat několik jasných kritérií. Je nezbytné, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně informováni, věděli, za kým mohou přijít pro radu, a nebáli se dotazovat, když potřebují cokoli ujasnit. Mají jasno, jakým směrem se firma ubírá a rozvíjí, jakou roli v tomto procesu zastávají, jsou angažováni, rozumí své práci a zároveň jsou obeznámeni i s prací ostatních kolegů. Jsou seznámeni nejen s kolegy v týmu a s těmi, se kterými spolupracují, ale zároveň ví, kdo jsou manažeři a vedení společnosti. Zaměstnanci jsou spokojeni a ví, že jejich odměna za vykonanou práci je tomu přiměřená. Rádi uvažují nad zlepšováky. Nevadí jim zůstat déle v práci nebo pracovat o víkendu, když je to potřeba. Neplánují změnit zaměstnavatele a svého doporučují svým známým. Takovou sílu má úspěšně nastavená interní komunikace, která je nejen přímá, ale i upřímná (Kovaříková, 2016).

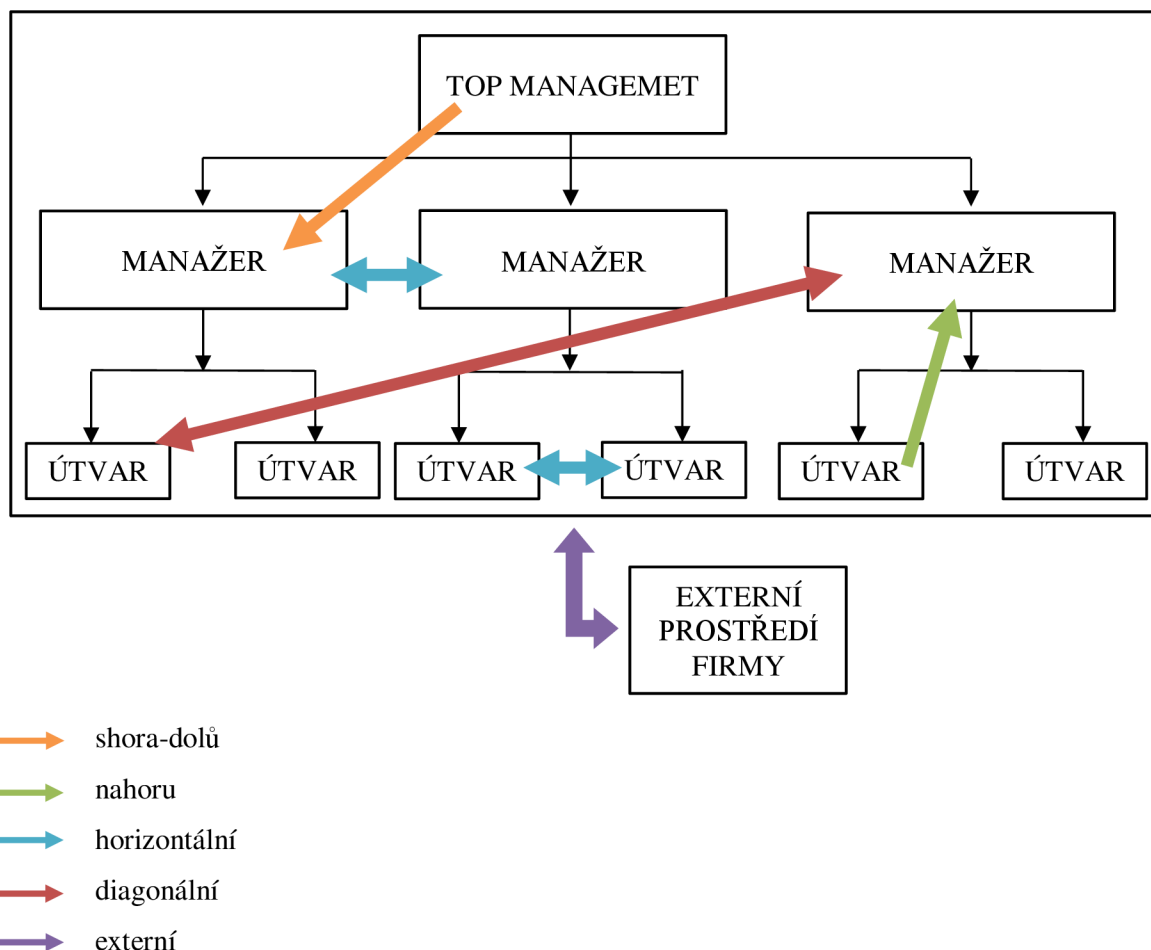
Vize, mise, strategie a kultura firmy musí být jasně definovány. Pouze v takovém případě mohou být zdárně a jednotně komunikovány, a to nejen směrem k zákazníkům a obchodním partnerům, ale i zaměstnancům. Vize vysvětluje, kam se chce firma v dlouhodobém měřítku posunout a co je jejím cílem. Je důležité ji sdílet, aby všichni stakeholderi včetně zaměstnanců rozuměli, co je od nich očekáváno a jakým směrem se firma vyvíjí. Mise popisuje, co je úkolem společnosti, tedy proč existuje na trhu, co poskytuje a proč by s ní ostatní měli chtít spolupracovat. Pro realizování misí a dosahování vizí musí management se zaměstnanci sdílet stejné hodnoty, kterými se společnost diferencuje od ostatních. Vedení v těchto situacích musí být vždy vzorem pro zaměstnance a jednat v souladu s firemními hodnotami (Čermán, 2018). Firemní vize a mise určují firemní kulturu a strategie. Firemní kultura představuje a utváří denní aktivity zaměstnanců ve společnosti. Pod tím si lze představit vystupování, pracovní postupy, pravidla, zvyky a standardy, pomocí kterých zaměstnanci jednají a postupují. V praxi to mohou být např. definované dress cody, formální a neformální firemní eventy,

benefity, ekologická nastavení firmy, zákazy kouření na pracovišti, ale i pomluvy, utajované sdělení podřízeným, nerespektované činnosti druhých či neplněné sliby. Některé firmy zahrnují zásady do etického kodexu, který definuje, co je správné a co je zakázané. Skrz firemní kulturu se společnost propaguje. Zákazníci a obchodní partneři se s ní setkají pomocí externí komunikace, zaměstnanci pomocí té interní. Firemní strategie vychází také z vizí a misí. Strategie stylizuje situaci firmy v budoucnosti, které chce dosáhnout, a postup, který ji k tomu dovede. Pokud chce mít vedení vliv na zaměstnance a navigovat je k naplňování strategických cílů, posilovat určitý typ chování, a naopak omezit jiné typy jednání, dosáhne toho jen pomocí interní komunikace. Pomocí ní se totiž zaměstnanci seznamují a ztotožňují s firemní kulturou a strategií (Kovaříková, 2016). Firemní kultura a firemní komunikace jsou vzájemně provázané a ovlivňují se. Kultura se posouvá a posiluje, když jsou zaměstnanci pyšní na firmu a mají pocit, že do společnosti patří. To lze podpořit interní komunikací. Firemní kultura a marketingová komunikace musí na sebe navzájem pozitivně působit a odpovídat firemní identitě. Vedení také nesmí bagatelizovat word of mouth (dále jen WOM) neboli šeptandu, která vzniká předáváním ústního doporučení zaměstnanci (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020).

Základem efektivní komunikace je komunikace otevřená, díky které si organizace buduje důvěru. To znamená, že se zaměstnancům sdělují pravdivé informace, které dostávají včas a správným způsobem. Nikdo jim nelže, netrestá je za otevřenost a nevyhýbá se odpovědím. Dalším důležitým bodem je podpora nejvyššího vedení, které buduje strategii interní komunikace. Ale jsou to i manažeři, kteří jsou jejími představiteli a nositeli. Za nimi přicházejí zaměstnanci, když potřebují poradit. A jsou to oni, kdo je zodpovědný za to, zda pracovníci komunikují a jak. Manažeři musejí jít příkladem v souladu s firemní kulturou a přesvědčit i své podřízené, aby tak jednali. V roli manažera jsou komunikační dovednosti a empatie nezbytné (Kovaříková, 2016). Manažeři na různých úrovních ovlivňují předávání informací zaměstnancům shora dolů a sdělování názorů top managementu (Men, 2014). Proto musí umět i naslouchat s empatií. Svým kolegům tak ukazují respekt (Moon a kol., 2019). Týmový duch je také podstatnou součástí a je velice důležitý pro chod celé firmy. Týmovost se nachází na třech úrovních, a to mezi vedením, útvary a napříč celou firmou. Bez týmovosti vzniká negativní soutěživost, nefungující spolupráce a nepředávají se informace (Kovaříková, 2016).

3.1 Směry komunikace

V organizaci probíhá komunikace v 5 hlavních směrech, a to způsobem shora-dolů, nahoru, horizontálně, diagonálně a externě. Jednotlivé směry komunikace jsou znázorněny na obrázku 8.



Obr. 8 Směry organizační komunikace

Komunikace směrem shora-dolů je ta, která postupuje z vyšší úrovně na nižší úroveň ve firmě. Informace se předávají ve firmě shora dolů, tedy od nadřízeného k podřízenému. Tento komunikační tok používají manažeři k předávání informací a dat, které souvisí s prací zaměstnanců na nižších úrovních. Zaměstnanci vyžadují tyto informace pro výkon práce a pro splnění očekávání svých manažerů. Jedná se např. o poskytování zpětné vazby podřízeným, předávání pokynů, sdělení týkajících se smyslu zaměstnání, změn, komunikaci misí, cílů a vizí společnosti. Komunikace

může probíhat např. prostřednictvím e-mailů, porad nebo tištěného materiálu. Aby byla komunikace zhora-dolů efektivní, musí manažer určit cíl komunikace, zajistit, aby sdělení bylo srozumitelné pro všechny zaměstnance a dostalo se k nim správnou cestou ve správně podobě (Morren, 2018).

Komunikace směrem nahoru, taktéž označována jako vzestupná komunikace, postupuje z nižší úrovně směrem k vyšší úrovni v podniku. Podřízený např. poskytuje nadřízenému zpětnou vazbu o tom, jak dobře organizace funguje, sdílí své názory a nápady, informuje o problémech, průběhu či výsledku práce, zda porozuměl sdělení. Když je pro komunikaci směrem nahoru vytvořen prostor, zaměstnanci se mohou nahlas vyjádřit a manažeři mohou na jejich připomínky reagovat. Tím roste angažovanost, loajalita a produktivita zaměstnanců. Komunikace může probíhat např. formou dotazníků, průzkumů spokojenosti a postojů zaměstnanců, rozhovorů, dopisů, stížností a návrhů od zaměstnanců (Chen, 2022).

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni podniku. Usnadňuje koordinaci úkolů a spolupráci mezi členy týmů i odděleními, pomáhá s řešením různých problémů a konfliktů. Hraje důležitou roli při sladování marketingových, prodejních a výrobních týmů. Zajišťuje, aby byli všichni na stejné stránce (Jouany a Martić, 2022).

Diagonální komunikace probíhá napříč všemi odděleními a úrovněmi. Zahrnuje zaměstnance různých oddělení, kteří spolu navzájem interagují bez ohledu na jejich pracovní vztah a postavení. Jedná se např. o komunikaci mezi manažerem a ostatními zaměstnanci z jiných oddělení (Morren, 2018).

Externí komunikace je způsob, jakým organizace komunikuje s vnějším prostředím. Příkladem mohou být PR sdělení prostřednictvím médií, marketingové materiály, aktivity spojené s brandingem, pracovní inzeráty a procesy náboru, komunikace se stakeholdery a zákaznickou podporu. Externí komunikace je důležitá pro budování značky a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Měla by působit jednotně a zapadat do poslání a etiky firmy (Chen, 2022).

3.2 Komunikační mix interní marketingové komunikace

Totožné nástroje, které se používají pro vnější marketingovou komunikaci, lze využívat obdobně i pro tu interní. Nikde není konkrétně vymezeno, že marketingová komunikace slouží jen pro veřejnost. Je určena po všechny stakeholdery společnosti. Vždy bude záležet pouze na cílové skupině, které se styl komunikace musí přizpůsobovat, a nabízeném produktu či nabízené službě. Jak již bylo zmíněno dříve, cílem marketingové komunikace je přesvědčovat, ovlivňovat, upozorňovat na diferenciaci produktu či služby, upevňovat vztahy a budovat loajalitu. To jsou záměry, které aplikuje i interní marketingová komunikace. Produktem či službou je v tomto případě obzvláště zaměstnání. Organizace potřebuje zaměstnance a musí jim za to na oplátku něco nabídnout. Mohou to být např. zajímavé systémy odměňování, benefity, výhody, seberealizace a jistoty, které bude zaměstnancům firma nabízet za jejich pracovní výkon a loajalitu. Jakmile je dokáže vedení definovat, může využívat pro jejich komunikaci jednotlivé prostředky, které lze propojovat. Tím uspokojí veškeré stupně interní komunikace (Holá, 2006). Mezi základní nástroje patří reklama, PR, podpora prodeje, sponzorování a přímý marketing. Jak jej lze aplikovat např. v HR marketingu, je shrnuto v tabulce 1.

Tab. 1 Komunikační mix interní marketingové komunikace v HR marketingu

Reklama	Propagování kampaní, benefitů, pozvánky na firemní eventy na nástěnkách, intranetu, v e-mailu...
Podpora prodeje	Marketingové předměty (např. firemní čepice) při kampaních a akcích, slevy na nákup firemních produktů a služeb, firemní školení...
Public Relations	Pravidelné porady, firemní setkání a eventy, hodnocení, informování o firemních úspěších a dění v e-mailu, na intranetu, v časopise...
Sponzorování	Benefity, příspěvky, výhody pracovních oděvů...
Přímý a interaktivní marketing	Sdílení novinek, prezentace, setkávání se v online prostředí, letáky o změnách či novinkách...

Zdroj: Upraveno dle (Holá, 2006, str. 24)

Dle Hejlové (2015) se v interní komunikaci nejčastěji používají PR nástroje, a to elektronická komunikace, eventy, firemní média a osobní setkání. V praxi tuto oblast zabezpečují spíše in-house oddělení než PR agentury. Novinkou jsou dnes samostatná interní komunikační oddělení. Nespecializují se jen na interní oblast, ale na všechny stakeholdery společnosti. Z toho důvodu dochází k odstraňování hranice mezi interní a externí komunikací. Zatím se jedná ale spíše jen o výjimky.

Top management mnoha organizací se domnívá, že by za interní komunikaci měli nést odpovědnost HR oddělení. Jelikož to jsou oni, kdo spravují firemní kulturu a jsou nejbližší k zaměstnancům. Každý podnět by ale měl být řešen na makro i mikro úrovni, tedy nejvyšším managementem a ostatními manažery. HR se poté může chopit řízení a vedení interní komunikace. Pokud HR oddělení ale nikdo nepomůže, jejich vynaložené úsilí a odvedená práce bude přinášet velmi omezené výsledky. Někdo zastává názor, že komunikace je jen jedna, a proto by měla být v rukou PR nebo marketingového týmu. V praxi se běžně používá termín „interní komunikace PR“, což spojuje PR a interní komunikaci. Jedná se o identickou práci, totožné strategie a jak již bylo dříve zmíněno, mění se jen cílová skupina. Dalším názorem je, že by jednotlivé týmy HR, PR a marketingu měli aktivně spolupracovat a určit si jednotlivé role. Řešením může být i sestavení nového týmu nebo vytvoření konkrétních pozic, které by se specializovali pouze na tuto širokou oblast. Specialista interní komunikace musí disponovat znalostmi z oblasti komunikace, psychologie, HR, kreativního psaní, marketingu, informačních technologií (dále jen IT), výzkumu, vedení a dalších (Hübnerová, 2020). Ani odborná literatura, studie a články se neshodují jednoznačně, komu má být odpovědnost přiřazena. Proto neexistuje správná nebo špatná odpověď. Na čem se ale jednotlivé zdroje shodují je fakt, že nezáleží na tom, kdo je zodpovědný za činnosti interní komunikace. Důležité je to, že jsou správně definované a efektivně začleněné do firemní strategie. Některé společnosti si uvědomují význam a smysl této oblasti, a proto je dnes k nalezení na pracovních portálech desítky tisíc inzerovaných pracovních pozic v rámci interní marketingové komunikace.

Již dlouhou dobu technologie mění svět a styl života lidí. Nová média změnila způsob, jakým jednotlivci dnes navazují vztahy. Tyto trendy se týkají i interní komunikace (Can, 2019). Snadný přístup k mnoha novým komunikačním nástrojům změnil způsob, jakým i organizace dnes komunikují se svými zaměstnanci a jaké

kanály jsou pro jejich oslovení nejefektivnější (Men, 2014). Komunikace se stala rychlejší a efektivnější díky technologii, ale zároveň z těchto důvodů může zahlcovat (Holá, 2017). Nevhodný mediální formát představuje možnou překážku efektivní interní komunikace. Zaměstnanci, kteří se cítí otrávení a podráždění médii, by mohli své negativní pocity přenášet např. do čtení zpráv. V krajním případě by takové obtěžování mohlo zaměstnance přimět, aby se zprávám úplně vyhýbali. To může vést k úplnému ignorování interní komunikace (Welch, 2012). Proto je nutné, aby organizace důsledně promýšlely svoji volbu komunikačních kanálů a nástrojů a jejich frekvenci používání. Přitom nesmějí zapomínat na různé věkové kategorie cílových skupin zaměstnanců. Některé generace upřednostňují tradiční nástroje, jiné naopak ty novější a některé jejich kombinaci. Nezáleží ale jen na jejich věku, ale i na pracovním zařazení. Přístup ke komunikaci vůči bílým límečkům, kam spadají pracující v kanceláři, a modrým límečkům, kam se řadí dělníci, se zásadně liší. Důležitým hlediskem při členění pracovníků z pohledu interní komunikace je dle Kovaříkové (2016) i to, jakou konkrétní pozici zastávají. Zda jsou to pracovníci např. v managementu, administrativě, prodejci, dělníci, IT nebo kreativci. Zaměstnanci se dále rozlišují i dle pohlaví, vzdělání a délky pracovního poměru. Pro všechny cílové skupiny v rámci interní komunikace bude ale vždy platit několik stejných kritérií, které zahrnují komunikaci cílenou, adresnou, smysluplnou, zřetelnou, jednoduchou, přehlednou, originální a zábavnou. Díky ní by měli pracovníci získávat to, co je zajímavé a k tomu, co jim potřebuje vedení předat. Důležitým aspektem je i to, že se styl komunikace musí shodovat s mentalitou a technickými prostředky příjemců.

3.2.1 Komunikační kanály a formy

Úkolem komunikačního kanálu je přenést informaci od odesílatele k recipientovi (DeVito, 2008). V organizaci se rozlišují komunikační kanály formální a neformální, které se dále rozlišují na tři způsoby. Základní formou komunikace je komunikace ústní, elektronická a písemná. Nelze určit, která z nich je nejefektivnější. Vždy bude záležet na dané situaci a informaci, zda se jedná např. o řešení problému nebo jen o běžnou situaci (Holá, 2017).

Formální komunikace je spojená s pracovními úkoly a činnostmi. Postupy předávání informací jsou závislé na potřebách organizace a měli by být přesně nastaveny

(Michalík a Paleček, 2010). Jedná se o podnikem definované oficiální komunikační kanály (Can, 2019).

Neformální komunikační kanály si vytvářejí organizace uvnitř samovolně a nejsou vázány žádnými pravidly (Can, 2019). Neformální komunikace se nespojuje s plněním pracovních úkolů, jelikož se do ní řadí např. společné obědy kolegů a akce. Spojuje se ale s informacemi, které se šíří v důsledku pracovních úkolů a činností. Je dopadem přirozené potřeby lidí komunikovat s ostatními a vzniká působením mezilidských vztahů. Příkladem může být rozhovor kolegů na obědě, kde rozebírají např. úspěchy, neúspěchy, odměny a zamýšlené propouštění zaměstnanců. Některá sdělení mohou být upřímná a jiná překrucována, kvůli kterým poté vznikají komunikační šumy. Neformální komunikace slouží zároveň jako indikátor firemní kultury a atmosféry, má vliv na postoje zaměstnanců k zaměstnání, na vedoucí, úkoly a činnosti. Formální i neformální komunikace by měli být na stejné úrovni. Ve chvíli, kdy neformální komunikace vytlačuje formální, stává se překážkou (Michalík a Paleček, 2010).

Nejčastější *ústní komunikace* využívá osobní kontakt. Tento typ komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, která odstraňuje nedorozumění a omezuje šumy. Podporuje ji také ve většině případech neverbální komunikace, která umocňuje a ovlivňuje význam sdělení a usnadňuje recipientovo přijímání sdělení. Je využívána zejména při poradách, pohovorech, diskusích, osobních i telefonických rozhovorech a akcích. Mezi nevýhody tohoto typu komunikace patří čas, náklady na setkání, nezaznamenání informací a nepochopení důležitosti informace. Nahlas sdělené informace nemusí být vnímány tak důležitě a oficielně oproti těm psaným (Holá, 2006).

Elektronická komunikace je jakákoliv forma komunikace, která je vysílána, přenášena, ukládána nebo prohlížena pomocí elektronických médií, jako jsou počítače, telefony, e-maily a videa. Komunikace probíhá prostřednictvím e-mailů, chatů, videokonferencí, webových stránek a různých aplikací určených pro komunikování. Nevýhodou této komunikace může být výpadek serveru, elektronická závada, nedostatečná nebo žádná neverbální komunikace, ale i ironie, která nemusí být pochopena v psané formě. Výhodou je, že usnadňuje předávání informací a šetří čas (Slack, 2019). Zároveň online komunikace umožňuje přesné

zacílení, personalizaci, interaktivitu, používání multimediálních obsahů, lze jednoduše změřit její účinnost a nemá vysoké náklady (Karlíček, 2016).

Poslední formou je *komunikace písemná*, taktéž označována jako tištěná. Ta zachovává informace v původní podobě. Využívá se obzvláště pro manuály, brožury, nástěnky, časopisy a plakáty. Je důležitá zejména pro ty zaměstnance, kteří nevyužívají při práci počítač a nemají každodenní přístup k informacím. Proto do interní komunikace musí být zařazována i tištěná komunikace, pomocí které se dostávají důležité informace i k těm, kteří nemají přístup k interní podnikové síti a dalším médiím (Holá, 2006). Řadí se spíše mezi ty tradiční, lidé jsou na ni naučení a někdy bývá oblíbená pro svou fyzickou podobu. Svým vzhledem může někdy překvapit i ty, kteří bývají zahlceni elektronickou komunikací (Kovaříková, 2016). V tabulce 2 lze nalézt shrnující přehled komunikačních kanálů včetně jejich nástrojů.

Tab. 2 Přehled komunikačních kanálů a jejich nástrojů

Formální tištěné komunikační kanály	<ul style="list-style-type: none"> - letáky, plakáty - firemní časopisy a bulletin - manuály, návody, pracovní postupy
Formální osobní komunikační kanály	<ul style="list-style-type: none"> - porady - setkání s kolegou, nadřízeným, podřízeným - osobní ohodnocení - konference - zaměstnanecký mítink - firemní roadshow - eventy - teambuildingy
Formální digitální komunikační kanály	<ul style="list-style-type: none"> - intranet - firemní sociální síť - mailing - telefonování - firemní newsletter - firemní rozhlas a televize - video

Neformální tištěné kanály	- např. pozvánka na svatbu kolegy
Neformální osobní kanály	- sportovní, kulturní akce a jiné - např. oslavy narozenin
Neformální digitální kanály	- nepracovní e-maily, telefonáty a sms

3.2.2 Komunikační nástroje

Interní komunikace probíhá prostřednictvím komunikačních nástrojů, které se dělí na tradiční a nové. Mnoho organizací se stále přiklání k používání pouze těch tradičních jako např. brožury a katalogy. V dnešní době rozvíjející se technologie, která umožňuje přístup k informacím každému, kdykoliv a odkudkoliv, by bylo neefektivní vynechávat zcela nová média. Pro zachování aktuálnosti, rychlé rozhodování a efektivitu v časech stabilních i krizových je nutné používat v dnešní době k tradičním médiím i média nová (Can, 2019).

V následující tabulce 3 jsou shrnuté možnosti obvyklých komunikačních kanálů a nástrojů používaných v organizacích ve spojení s účelem a způsobem jejich použití.

Tab. 3 Komunikační kanály a nástroje ve spojení s účelem a způsobem

Prostředky	Účel	Konkrétní komunikační nástroje a kanály
Úvodní informace	Poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Firemní brožura Pracovní manuál Popis pracovní pozice Organizační struktura Pravidla BOZP Kariérový řád Telefonní seznam
Průběžné informace	Předávat potřebné informace Zapojovat do dění firmy	Rozhovor Pravidelné pracovní porady

	<p>Podněcovat vlastní iniciativu</p> <p>Pěstovat identifikaci s firmou</p>	<p>Písemné sdělení: dopis, oběžník, směrnice, pokyn</p> <p>Nepravidelné prac. porady</p> <p>Bulletiny</p> <p>Interní časopisy</p> <p>Nástěnky</p> <p>Výroční zprávy</p> <p>Mimopracovní setkání</p> <p>Firemní rituály</p> <p>Intranet</p> <p>Elektronická pošta</p> <p>Vnitropodnikové konference</p> <p>Pracovní výjezdy</p> <p>Schránka důvěry</p> <p>Firemní večírky</p>
Personální systémy	<p>Motivovat a oceňovat výkon</p> <p>Hodnotit výsledky</p> <p>Plánovat další osobní rozvoj</p> <p>Analyzovat spokojenost zaměstnanců</p>	<p>Finanční ohodnocení</p> <p>Nefinanční výhody</p> <p>Hodnotící systémy</p> <p>Dotazníky spokojenosti</p> <p>Školící a vzdělávací programy</p>
Vnější vlivy	Doplňují celkový obraz o firmě	<p>Firemní reklama</p> <p>Firemní předměty</p> <p>Firemní oblečení</p> <p>Prezentace v médiích</p> <p>Dny otevřených dveří</p>

Zdroj: (Michalík a Paleček, 2010, str. 56–57)

Nová média, označovaná také jako sociální sítě a digitální aplikace, umožňují podniku šetřit čas a náklady na ukládání a chránění informačního obsahu. Zároveň usnadňují vzájemnou interakci mezi kolegy a předávání informací, umožňují

obousměrnou komunikaci oproti tradičním médiím ve všech směrech a vyžadují minimální úsilí pro používání. Nová média dokážou oslovit mnohem vyšší počet lidí než tradiční média. Obsah sdílený prostřednictvím nových médií je zaslán a přijat v jednu chvíli všem, kdežto u tradičních nástrojů si příjemci musejí počkat na doručení. Mezi novější média patří především platformy Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn a Whatsapp. Pro zefektivňování interní komunikace a pracovních procesů a postupů se některé formální i neformální komunikační kanály přesunují na elektronickou platformu nových médiích. Jedná se o balíčky služeb, které poskytují různé aplikace jako např. intranet nebo Microsoft Office365 (Can, 2019).

Pouze některé webové stránky PR agentur zmiňují vztah mezi interní komunikací a sociálními médii. Většinou označují média jako další nástroje nebo kanály sloužící pro posílání zpráv nebo nové nástroje a kanály vyžadující školení pro zaměstnance. Jen několik málo agentur uvádí intranety, blogy, webové stránky a portály jako komunikační nástroje pro interní publikum. A přitom právě digitální média jsou nástroje, které usnadňují proces komunikace (Levenshus a Lemon, 2017).

K zabezpečování odborných a společenských informací se používají nástroje jako např. pracovní manuály, směrnice a jiné interní dokumenty, nástěnky a další tištěné nástroje (časopisy, newslettery), porady, elektronická pošta, intranet a sociální sítě (Příkrylová a kol., 2019). Nejpoužívanější komunikační nástroje jsou popsány jednotlivě dále.

Plakáty, letáky, brožury

Média typu plakát, leták či brožura předávají zaměstnancům informace o podniku nebo pokyny. Většinou se umísťují na nástěnky nebo se přímo rozdávají pracovníkům. Zajímavostí z praxe je fakt, že největší pozornost od zaměstnanců dostávají tato média v kuchyňkách nebo na toaletách, kde zaměstnanci v tu chvíli nepracují (Kovaříková, 2016).

Nástěnka

Nástěnka poskytuje zaměstnancům informace např. o aktivitách, událostech, novinkách, změnách, setkáních a konferencích. Vyvěšují se zde např. již zmíněné plakáty a letáky. I když tyto informace mohou být zasílány elektronickou poštou, jejich umístění na nástěnce zvyšuje šanci, že budou pracovníci o daných událostech

informování delší dobu. E-mail se po určité době stává zapomenutým nebo dokonce ztraceným, proto nástěnka může být efektivnější v dlouhodobějším měřítku. Nástěnka podporuje interakci mezi zaměstnanci a vytváří tak pocit komunity na pracovišti (Pinder, 2022). V případě, že je v její blízkosti umístěn box pro dotazy, připomínky a zpětnou vazbu obecně, stává se oboustranným komunikačním kanálem. Nevýhodou tohoto média jsou fyzické úkony s ním spojené a fakt, že nemůže předávat nové informace okamžitě (Holá, 2006).

Firemní časopisy a bulletiny

Tištěná média ve formě firemního časopisu a bulletinu v dnešní digitální době rozhodně neztrácí na významu. Někteří za ně naopak jsou vděční, jelikož si tak odpočinou od displejů a obrazovek. Firemní časopis nečtou jen zaměstnanci, ale i další čtenáři jako např. rodiny zaměstnanců, zákazníci a další stakeholdéři. K zajímavým článkům se tak čtenáři mohou pohodlně vracet, než je hledat na internetu. Je také větší pravděpodobnost, že si delší článek čtenář přečte celý než v elektronické podobě (Langerová, 2019). Tato média slouží především pro sdílení důležitějších a zásadnějších informací, a také těch, které nejsou jinde k nalezení. Může přinášet informace o firemních plánech, novinkách, výsledcích, úspěších a neúspěších, ale i o pracovních týmech a jednotlivcích. Firemní časopis nesmí nudit čtenáře, jinak by o něj klesl zájem. Nevýhodou těchto médií jsou vyšší náklady, požadavky na techniku a produkci (Kovaříková, 2016).

Manuály, návody, pracovní postupy

Manuály, návody a pracovní postupy pomáhají zaměstnancům k hladkému procesu jejich práce a k jejich orientaci na pracovišti. Popisují odpovědnosti, oprávnění, dané úkoly a postupy. Jasně definují firemní procesy, které jsou potřeba k jejímu fungování (Holá, 2006).

Intranet

Intranet je interní podniková síť, ke které mají přístup jen zaměstnanci s přístupem k počítači. Je využíván jako systém interní komunikace pro sdílení firemních zpráv a důležitých změn. Některé podniky se snaží své zaměstnance zapojovat z důvodu upevnování vztahů, a tak umožňují zaměstnancům intranet spravovat a sdílet zde své vlastní zkušenosti, příspěvky a fotografie. Nabírá na důležitosti v organizacích, které mají zaměstnance mimo centrálu. Mohou to být zaměstnanci v terénu, na

jiných pobočkách nebo na home officu. Intranet funguje rychle, je online, využívá vizuální a zvukové materiály, lze jej kombinovat s newslettery a může nahrazovat některé firemní e-maily (Kovaříková, 2016). Intranet může být efektivní, pokud jsou zaměstnanci informováni včas o všech provedených aktualizacích a mají možnost reagovat na příspěvky. Může být i centrem zábavy a budovat komunitu pomocí zábavných soutěží a výzev (DesRochers, Hassels, Longenderfer a kol., 2021).

Firemní sociální síť

Firemní sociální sítě vnesly do podniků nový rozměr komunikace. Mnohdy bývají i úspěšnější než intranety a e-maily, které už pomalu nahrazují online konverzace na digitálních platformách. Komunikace prostřednictvím sociální sítě je rychlá, okamžitá, bezpečná, protože mimo zaměstnanců do ní přístup nikdo nemá, a otevřená, protože online komunikace odstraňuje překážky a stud. I s pracovníky na nižších pozicích je v tomto prostředí snadnější. Komunikace na sociální síti může být adresovaná celému podniku, ale může probíhat jen v týmech nebo mezi jednotlivci. Dají se zde sdílet dokumenty, které jsou dohledatelné v online archivech. Uživatelé ji i upřednostňují pro svoji praktičnost, kdy nemusí jako v e-mailu rozklikávat jednotlivé zprávy, jelikož komunikace probíhá ve vláknu. Velkým benefitem je i proces komunikace v týmech. Členové mají možnost na jednom místě skupinově komunikovat, a tak řešit problémy, plnit úkoly a všichni ví, kdo na čem pracuje, jsou ve spojení a nemusí si přeposílat jednotlivě e-maily. Díky tomuto médiu dochází k poklesu e-mailů, jelikož nevzniká potřeba ještě více zahlcovat zaměstnance (Vesecký, 2017). Je důležité zvolit si jen jednu oficiální síť, aby zaměstnancům neunikaly informace a nebyli zmatení. Mezi často používané firemní sociální sítě patří např. Skype nebo Microsoft Teams (dále jen MS Teams) (Matějková, 2020).

E-mailová komunikace

E-mailová komunikace se řadí již k tradičním nástrojům a považuje se za neosobní. Její nevýhodou je, že často zahlcuje zaměstnance, kteří poté nejsou schopni rozeznat důležité e-maily. Manažery bývá častokrát preferována před osobním kontaktem pro svou pohodlnost, když přes ni rozesílají každý pokyn. Dokonce na straně příjemce může dojít k negativní reakci při nevhodně formulovaném textu. To vše vede v dnešní době k nízké popularitě elektronické pošty. Aby se zvýšila její

efektivnost, je třeba ji využívat jen pro nejdůležitější sdělení. V opačném případě budou e-maily přehlíženy nebo dokonce úplně ignorovány (Kovaříková, 2016).

Firemní newsletter

Newsletter je elektronický nebo tištěný zpravodaj, který informuje o novinkách a změnách všechny zaměstnance, týmy nebo vedoucí. Sdílí se skrz e-maily, intranety, sociální sítě a v tištěné podobě. Jeho frekvence bývá na týdenní nebo měsíční bázi. Organizace ho může využívat ke sdílení, vysvětlování a posilování firemní kultury, pro budování vztahů se zaměstnanci, posilování důvěryhodnosti, sdílení cílů, strategií a pozitivních i negativních výsledků. Výhodou newsletteru je, že díky němu nedochází k WOM a zajišťuje, že podstatné informace se dostávají k zaměstnancům včas od oficiálního zdroje. Musí být správně zpracován, a to vizuálně i obsahově, jinak si ho nikdo nepřečte. Elektronický newsletter je jeden z nástrojů, který lze snadno vyhodnotit, a to dle počtu otevřených emailů, počtu přečtení anebo dle počtu kliknutí na odkaz na webové stránky, kde je umístěn (Kovaříková, 2016).

Videa

Videa se často natáčí jako doplněk např. při komunikaci eventů, konferencí nebo odchodu kolegy. Videa z akcí mohou být dostupná pro zaměstnance na intranetu, kam se rádi budou vracet pro vzpomínky, kde uvidí sebe i své kolegy. Aby video zaujmo a bylo kvalitně provedené, je třeba disponovat finančními i technickými prostředky (Kovaříková, 2016). Obecně výhodou videa je, že je to jedno z nejoblíbenějších médií vůbec. Lidé ho upřednostňují před jakýmkoliv jiným formátem, protože nechtějí číst dlouhá sdělení a často nejsou schopni ani u textů udržet dlouho pozornost (Líšková, 2019).

Porady

Firemní porada je organizovaná komunikace, které se účastní kolegové v týmu. Porady mají za cíl vyhodnocovat plnění úkolů za předchozí období, rozdělovat úkoly a odpovědnosti na období následující, identifikovat možná rizika, sledovat atmosféru v týmu, motivovat jednotlivce a posilovat týmového ducha. Aby porada nebyla zdrojem ztráty času a demotivace, je třeba mít přesně definované její cíle, dodržovat její organizaci a pevné vedení. Pro angažovanost členů je nutné jim dát možnost se aktivně zapojovat a poskytovat zpětnou vazbu. Po poradě by měl být

vyhotoven zápis, který by měl být rozeslán všem zúčastněným pro zhodnocení i shrnutí (ipodnikatel.cz, 2020).

Firemní mítinky

Firemní mítink se využívá pro interní prezentaci firmy. Jedná se o velké setkání zaměstnanců celého podniku. Slouží pro informování o strategických cílech, organizačních změnách, výsledcích, úspěších za minulé období a plánech na období následující. Koná se zpravidla na začátku nebo na konci roku a je spojován po skončení s neformální akcí (Holá, 2006). V případě, že se jedná např. o globální firmu, může mítink probíhat i v online prostředí v přímém přenosu jako videokonference (Kovaříková, 2016).

Firemní eventy

Eventy se řadí k tzv. zážitkovému marketingu. Prostřednictvím nich firma vytváří pro cílové skupiny emocionální zážitky se svou značkou. Aktivní participace vzbuzuje pozitivní pocity, pomocí kterých se zvyšuje oblíbenost značky a pozitivní WOM. Programem mohou být sportovní, gastronomické, umělecké, zábavní a jiné společenské činnosti (Karlíček, 2016). Eventy podporují komunikaci mezi kolegy, zapojují nováčky, izolované pracovníky a budují komunity. Oblíbeným typem eventů jsou *teambuildingy*, které pomáhají budovat stabilní týmy. Zdokonalují komunikaci, zlepšují plánovací schopnosti, motivují zaměstnance a podporují spolupráci mezi nimi. Většinou se jedná o vyjížďky na hory, k vodě, na sportoviště, ale i o unikátní společné večírky, brunch nebo grilování. Existují i akce pro profesní rozvoj zaměstnanců jako např. *firemní školení a workshopy*, které se mohou týkat týmové komunikace, leadershipu, marketingu, financí apod. Výhodou je, že shromažďují lidi, kteří se chtějí vzdělávat a rozvíjet ve stejném oboru od profesionálů, vyměňují si myšlenky a poskytují si navzájem okamžitou zpětnou vazbu (Koňarová, 2022).

Osobní ohodnocení zaměstnance

Osobní ohodnocení je sice součástí činností HR oddělení, ale je i důležitým prvkem interní komunikace. Probíhá ročně, půlročně nebo kvartálně. Zaměstnanci je touto cestou poskytována zpětná vazba od nadřízeného za jeho odvedenou práci. Zároveň se během ohodnocení probírají i možnosti rozvoje a kariéry (Kovaříková, 2016).

Další prostředky

Firemní rozhlas, rádio, televize a komunikace skrz počítačové obrazovky jsou nástroje, které využívají spíše větší firmy. Jsou velice nákladné na pořízení i na produkci, dokážou ale oslovit velký počet zaměstnanců. Mezi další prostředky interní komunikace používané na denní bázi jednoznačně patří telefonování a setkávání s kolegy. *Telefon* se stal již součástí každého v dnešní době, málokdo se bez něj obejde jak v soukromém, tak v pracovním životě. Používání chytrých telefonů spadá jak do komunikace digitální, tak osobní. Tento nástroj umožňuje např. sdílet kalendáře, posílat e-maily a účastnit se konferenčních hovorů. Jeho negativem je, že nahrazuje osobní kontakt. Měl by být využíván přednostně pro operativní komunikaci a v případě, kdy se kolegové nachází na vzdálených místech, kdy není možné se osobně setkat. *Setkávání s kolegy, podřízenými a nadřízenými* jsou často podceňována, a přitom hrají tu nejdůležitější roli. Pomocí nich si pracovníci předávají potřebné informace a zapojují se do dění (Kovaříková, 2016). I odborníci varují, že se může zdát, že digitální komunikace je důležitější. Ve skutečnosti ale i pracovníci mladší generace vyrůstající na internetu stále více preferuje osobní kontakt. Elektronické komunikační kanály jsou praktické, ale neměly by zcela nahrazovat osobní komunikaci. Zaměstnanci se chtějí setkávat s vedením a managementem a zároveň chtějí, aby jim bylo nasloucháno (Jemelka, 2019). Už jen proto, že vedení je informované a rozhoduje.

3.3 Měření efektivity

Mezi měřítka úspěšné interní komunikace patří loajalita a spokojenost pracovníků, úroveň neformální komunikace a spokojenost zákazníků. Věrní a spokojení pracovníci nefluktuují. Vysoká fluktuace značí přesný opak. Je nutné, aby manažeři vždy zjišťovali, co vede zaměstnance k odchodům z firmy pro ponaučení a zlepšování pracovních podmínek. K tomu jim dopomůže jen otevřená komunikace. Je také ale důležité odchodům předcházet, proto by ve firmách měli pravidelně probíhat průzkumy např. ve formě dotazníků, které přináší zpětnou vazbu od zaměstnanců a které poskytují přehled o úrovni jejich loajality a spokojenosti. Součástí takového průzkumu by měli být i otázky, co by mohlo udělat zaměstnance ještě spokojenější a zda vidí pokračování své kariéry v dané firmě. Loajální

zaměstnanec chápe změny v podniku, podporuje je a neovlivní jeho pracovní výkon. Zaměstnanec vždy musí znát význam jeho práce a co pro podnik znamená. Pokud není nastavena efektivně formální komunikace, pak ta neformální převažuje a s ní i fámy. V rámci průzkumu by mělo dojít i na otázky, zda si o firmě pracovníci myslí to stejné, co o sobě prezentuje firma veřejnosti, zda její produkty a služby doporučují a zakoupili by si je také, zda doporučují firmu jako zaměstnavatele a šíří její dobré jméno. Spokojenost zaměstnanců se poté projevuje na spokojenosti zákazníků. To, jak se pracovníci, kteří jsou ve styku s klienty, chovají a jednají, ukazuje vztah firmy vůči zákazníkům (Holá, 2006).

Důsledky jakékoliv interní kampaně lze měřit číselně. Vedení tak dostane informace, kolik lidí bylo ovlivněno kampaní nebo jaký měla finanční přínos. Mezi soft data (vnímání a pocity), která se dají měřit, patří např. spokojenost s akcemi, manažery, prací v týmu, příspěvky na internetu, míra motivace pracovníků a další. Mezi hard data (konkrétní údaje), která se dají měřit, spadá např. počet návštěv na akci, množství hlasujících, počet návštěvníků intranetu, počet rozkliknutí newsletteru, ale i kolik se ušetřilo litrů vody nebo benzínu (Kovaříková, 2016).

Řešením může být i audit interní komunikace. Jejím cílem je přezkoumat a posoudit aktuální interní komunikaci v podniku. Specializuje se především na to, jakým způsobem se předávají informace, co je jejich obsahem a zda mají pracovníci možnost poskytovat zpětnou vazbu. Zkoumají se směry komunikace shora dolů, nahoru a mezi všemi odděleními. Audit přináší odpovědi na otázky typu, zda jsou sdělení zaměstnancům srozumitelné, zda je dostávají všichni potřební, včas a správným způsobem, zda přináší to, čeho chtěla firma dosáhnout a zda mohou pracovníci reagovat. Audit lze zajistit interně, ale i s pomocí externích dodavatelů. V případě spolupráce s externím dodavatelem je vyšší šance, že se zaměstnanci budou vyjadřovat více a pravdivě (Urban, 2017).

4 Generační skupiny

Lidé se dožívají vyššího věku a odchod do důchodu odkládají. To jsou dva hlavní důvody, proč se momentálně na trhu práce nachází nejvíce generací. Avšak pracovní síly chybí a stále existuje více pracovních míst než pracovních sil. Pro úspěšné obsazení pracovního místa a udržení stávajících zaměstnanců musí dnes společnosti umět oslovovat a pracovat s každou věkovou generací dostupnou na trhu práce (Hovorková, 2018).

V případě, že organizace nebude na výměnu generací připravena, hrozí, že nebude adekvátně reagovat na specifika a potřeby dané generace. Mnoho globálních studií potvrzuje, že díky výměně generací dochází na pracovním trhu ke generačním střetům. Každá generace má jiný pohled na práci a na život. Poválečná generace začala pracovat, když ještě nefungoval internet. Generace Y naopak nemůže žít bez internetu, protože se narodila s jeho zaváděním. Mladší generace neumí komunikovat se staršími generacemi. Překážkou je zde hlavně fakt, že někdo komunikuje obzvláště osobně a někdo pouze přes elektroniku. Multigenerační prostředí je výzvou pro podnik, ale zároveň značnou výhodou. Nediverzifikační skupiny se vyznačují rutinní komunikací, vyšší nemocností, jednostranným vyčerpáním pracovníků, a dokonce společným odchodem z firmy. Tvoření nediverzifikačních týmů vede k nedostatku pracovních sil. Zároveň nebude k dispozici nikdo, kdo by předával zkušenosti mladším (Berg, 2020). Tým by měl být sestaven z pracovníků, kteří se navzájem doplňují (Bělohávek, 2012).

Jednotlivé generace se jasně shodují, že je pro ně nejdůležitější mzda nebo plat a zajímavé spektrum benefitů pro výběr zaměstnavatele. Dalším rozhodujícím aspektem je ale i jistota práce, pozitivní atmosféra na pracovišti, finančně zdravý podnik a atraktivní náplň práce. V ostatních oblastech se ale každá věková kategorie už liší (HRMAG, 2020).

4.1 Charakteristika generace Baby Boomers

Generace Baby Boomers se označuje také jako poválečná generace. Lidé spadající do této generace se narodili mezi lety 1945 až 1965 během ekonomické prosperity a baby boomu, kdy byl zaznamenán značný a permanentní růst míry

plodnosti po druhé světové válce (Urlick, 2017). Rodiče Baby Boomers spadající do předchozí tiché generace, nebo také válečné generace, si prožili mnoho starostí spojenými s oběma světovými válkami. Název „tichá“ si tato generace získala, protože se ve svých názorech a postojích neprosazovala a mnohdy to nebylo ani bezpečné a dovolené (Seipert a Baghurst, 2010). Baby Boomers prožili např. období komunistů, normalizace, pražského jara a sametové revoluce, kde vznikala potřeba vyjádřit se a prosadit se. Vzdělání si tichá generace často nemohla dovolit, Baby Boomers už ale ano a jejich vděčnost byla znát. Na vysokou školu se z této generace dostávali i lidé z nižších sociálních skupin. Před revolucí museli pracovat, po revoluci mnoho z nich zkoušelo podnikat.

V zaměstnání jsou Baby Boomers pilní a snaží se, aby jejich rodina byla zaopatřena. Řadí se k loajálnějším zaměstnancům, jelikož jsou z doby, kdy nebylo možné často střídat pracovní místo. V této době jsou ale věrní i z důvodu blízkého odchodu do penze, kdy už nemají potřebu měnit práci. Značná část generace již nepracuje a je v penzi, avšak jak již bylo zmíněno, mnoho pracujících důchodců přibývá. Dle průzkumu zaměstnaneckých preferencí firmy Randstand, pro 46 % pracovníků Baby Boomers je klíčová lokalita pracoviště (HRMAG, 2020). Mezi jejich technologie patří televize, knihy, časopisy, telefony a magnetáky. Baby Boomers dnes už ale ovládají i internet a e-mail (Forbes, nedatováno).

4.2 Charakteristika generace X

Do generace X řadíme lidi, kteří byli narozeni mezi lety 1966 a 1982. V České republice tato generace nese rovněž označení tzv. Husákových dětí. Jedná se o generaci, která se narodila do období finanční, rodinné a společenské nejistoty. Proto je tato generace známá svým pesimistickým pohledem na svět. Bylo to však rovněž období, kdy rychle rostla přítomnost žen na pracovištích.

V zaměstnání jsou příslušníci generace X loajální, preferují nezávislý styl práce, mají rádi své jistoty, nevyhledávají změny, ale ani konflikty (Horváthová a kol., 2016). Práce je pro ně v žebříčku hodnot často i před rodinou, berou problematiku přesčasů jako normální záležitost a často se potýkají se syndromem vyhoření. Jedním z nejtypičtějších rysů generace X je dlouhodobé zaměstnání a vyšší rozvodovost. Pro příslušníky je rovněž typické, že zůstávají v místě, kde dospívali

či studovali, tzn. tam, kde mají své zázemí. Finanční jistota, klidný život a vlastní bydlení jsou nejdůležitější hodnoty této generace (Forbes, nedatováno).

Horváthová a kol. (2019) rovněž zdůrazňují, že se jedná o více heterogenní generaci, než jsou ostatní. Heterogenost hraje především roli v otázkách víry, sexuální orientace, etnické příslušnosti či třídních rozdílů. Jako jednu ze svých slabín pocítují tito lidé nižší schopnost práce s technikou a technologiemi. Mezi jejich dominantní technologie patří mobilní telefon, počítač, walkman a video. Je to generace, kterou už najdeme na sociálních sítích, a to především na Facebooku (Forbes, nedatováno).

4.3 Charakteristika generace Y

Generací Y jsou chápáni lidé, kteří byli narozeni mezi lety 1983 a 1996. Písmeno Y symbolizuje stejnozvučnou anglickou otázku „why – proč“. Ve společnosti se ale rovněž můžeme setkat s označením tzv. mileniálů, které vzniklo, protože se tito lidé zapojili do pracovního procesu až v novém miléniu. Generace Y, stejně jako její předchozí generace, přichází na trh s odlišnými požadavky a postoji, které vedou v zaměstnanecko-zaměstnavatelském vztahu ke změně stylu spolupráce a komunikace. Dle Horváthové a kol. (2016) se odhaduje se, že v roce 2025 bude generace Y tvořit 75 % globální síly. A o pět let později tato generace postoupí na vedoucí pozice a převezme pracovní trh.

O generaci Y je známo, že se narodila do relativně klidného období a během jejího dětství nedošlo k žádným výrazným tragickým událostem. Lidé generace Y jsou ambiciózní, vyhledávají zajímavou práci plnou výzev, svobodu a své kolegy považují spíše za přátele. Do popředí zájmu, oproti generaci X, se dostává generaci Y osobní život, rodinné a partnerské vztahy. Generace Y není ochotna na úkor zaměstnání obětovat svůj osobní život. Zástupci generace upřednostňují pružnou pracovní dobu a nechtějí pracovat přesčas. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je tedy pro ně klíčová. Lidé této generace pracují efektivně, flexibilně a umí si udělat čas na své koníčky, relaxaci a sport. Při svém rozvoji však vyžadují individuální přístup a nejvíce je motivuje práce, která je baví a při které mají prostor pro další rozvoj (Tegze, 2019). Co se týká změn, ty jsou pro generaci Y běžnou součástí života. Mění totiž svá pracovní místa, pokud je to možné, za výhodnější.

Dle průzkumu zaměstnaneckých preferencí firmy Randstand, 45 % mileniálů pahnou po kariérním růstu oproti ostatním generacím (HRMAG, 2020). Nudnou práci odmítají, protože milují výzvy, a pokud je v práci nenajdou, nemohou sbírat zkušenosti (Berg, 2020). Mezi jejich životní hodnoty patří spokojenost, užívat si a mít na to finance (Forbes, nedatováno). Peníze jsou pro ně jen prostředek, proto jim nevádí se zadlužit, když z toho budou těžit užítky (Berg, 2020).

Hlavní odlišností od starších kolegů je především digitální gramotnost. Jedná se totiž o generaci, která žije moderními technologiemi a má potřebu být neustále online a komunikovat. Není tedy překvapením, že jsou pro ně hlavním zdrojem informací sociální média. Mileniálové vyrostli s televizí, počítačovými hrami, CD a DVD (Berg, 2020). Mezi jejich technologie patří ale i MP3, smartphone, internet a počítač již od střední školy. Generace Y zpravidla spíše netelefonuje a pro komunikaci využívá různé aplikace na chytrém telefonu (Forbes, nedatováno).

V tabulce 4 jsou shrnuty základní rozdíly mezi generacemi X a Y.

Tab. 4 Shrnující přehled základních rozdílů mezi generací X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Work-Life Balance	upřednostňován pracovní život	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost

Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální
Vytrvalost („tah na branku“)	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

4.4 Charakteristika generace Z

Příslušníci generace Z se narodili v rozmezí let 1997 a 2010. Generace Z vyrostla s technologiemi, internetem a sociálními médii, což někdy způsobuje, že jsou stereotypně považováni za závislé na technologiích, asociály nebo "bojovníky za sociální spravedlnost" (Meola, 2022). Tyto technologické vymoženosti mají na generaci Z pozitivní i negativní dopady. Pozitivní je, že mají na dosah ruky velké

množství informací, které jim umožňují rozšiřovat své znalosti a aktivně se vzdělávat. Na druhou stranu příliš mnoho času stráveného u obrazovky může prohloubit pocit izolace a vést k nedostatečně rozvinutým sociálním dovednostem (Casey, 2021). Jedná se však o generaci, která se narodila do éry finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradiční rodiny (Horváthová a kol. 2016). Proto je generace Z obecně považována za vrstevnický orientovanou a podnikavou. Ačkoli se minulé generace zabývaly sociálními otázkami, generace Z je sociálněji smýšlejší než předchozí generace. Příslušníci generace Z se zaměřují na sedm klíčových sociálních otázek: zdravotní péči, duševní zdraví, vyšší vzdělání, ekonomickou bezpečnost, občanskou angažovanost, rasovou rovnost a životní prostředí (Warren, 2022).

Vzhledem k tomu, že generace Z vstoupila na trh práce teprve nedávno, není ještě jasné, jak bude definována na pracovišti. Každá nová generace přichází s novými požadavky na trh práce. První výzkumy však naznačují, že nástup generace Z na trh práce by neměl být takovým překvapením, jako tomu bylo u generace Y. Příslušníci generace Z mají tendenci být nezávislí, pracovití a vysoce vzdělaní. Vzhledem k finančním potížím, jichž byli svědky během dospívání, se zdá, že je motivuje stabilita zaměstnání a finanční pobídky (BambooHR, 2022). Snad jednou z nejzřetelnějších charakteristik pracovní síly generace Z je jejich záliba v multitaskingu a schopnost velmi efektivně analyzovat informace, dále příslušníci přikládají hodnotu spíše rychlosti než přesnosti.

Jelikož tato generace dospívá za přítomnosti digitalizace, předvídá se od ní mnoho. Společnosti pracovníky této generace potřebují, aby přinesli nový pohled na „online“ prostředí a aplikovali jej. Generace se považuje za odhodlanou, schopnou pracovat s technologiemi a motivovanou k účasti na různých projektech. Jelikož jsou tito lidé zvyklí na svobodu a flexibilitu, čekají ji v zaměstnání. Nechtějí mít diktovanou pracovní dobu. Vyžadují respekt a ocenění. Na oplátku ale tato generace podle studie agentury Monster bude pracovat nadprůměrně a více než předešlá generace, za vyšší finance odpracují i přesčasy a víkendy. Jejich období dospívání se oproti předchozí generaci prodloužilo, a to o 5 let. Dnes generace Z dospívá až ve 25 letech, což vysvětluje jejich nižší sebevědomí a stydlivost. Dále je u této generace sledována úzkostlivost, vzteklost, přecitlivělost a zaostalost v osobním kontaktu (Průvodce podnikáním, 2022). Z průzkumu „Randstand Employer Brand Research“

vyplývá, že pro 18 % lidí z této věkové kategorie je prioritou kvalitní školení, což ostatní generace natolik nevyžadují (HRMAG, 2020). Dále bylo z průzkumu firmy Randstand zjištěno, že polovina mladých lidí by raději nepracovala, než aby byla zaměstnaná ve společnosti, ve které by se necítili komfortně. 56 % dotazovaných odpovědělo, že nebudou pracovat tam, kde jim budou zasahovat do osobního života a do názorů na sociální a environmentální oblasti (Bhattacharya, 2022).

Notebooky, tablety, mobily, 3D hry a virtuální brýle doprovázejí generaci Z od dětství. Dnes tato generace nevyužívá ani televizi nebo Facebook, za kterých vyrůstala (Berg, 2020). Nachází se spíše tam, kde nalézá větší anonymitu a možnost zmizet (Atherton, 2022). Jedná se o platformy jako např. Whatsapp, Twitter a Instagram.

5 Cíl a metodika výzkumu

Tato kapitola informuje o záměru a postupu vypracování výzkumné části diplomové práce. V úvodní části kapitoly je definován cíl diplomové práce. Dále jsou charakterizovány cíle výzkumu, výzkumné otázky, metody výzkumu, cíle kvantitativního a kvalitativního průzkumu a okruhy témat. Následně jsou popsány předpokládané výstupy a zdroje dat.

Cílem diplomové práce je definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. V organizacích dochází v této době ke generačním střetům, jelikož cílové skupiny nacházející se na trhu práce mají diferenciované postoje, preference a názory. Tyto změny je potřeba aplikovat do procesů interní marketingové komunikace, aby organizace byly připravené reagovat na potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Cíle výzkumu

Mezi cíle průzkumu diplomové práce jsou zjištění, jak komunikovat s pracovníky jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z na pracovišti a jak zajistit efektivní marketingovou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. na základě zjištěných poznatků. Cílů bude dosaženo pomocí kvantitativního a kvalitativního průzkumu zaměřeného na vnímání interní marketingové komunikace ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. jejími zaměstnanci. Kombinace těchto metod byla zvolena proto, aby kvalitativní průzkum v návaznosti na kvantitativní průzkum upřesnil nejdůležitější poznatky a problémy do hloubky.

Výzkumné otázky

Dále byly určeny i výzkumné otázky, které budou hodnoceny na základě kvantitativního i kvalitativního průzkumu. Výzkumné otázky zní:

- Jak vnímají tištěnou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. její zaměstnanci jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z?
- Jak vnímají elektronickou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. její zaměstnanci jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z?

- Jak vnímají osobní komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. její zaměstnanci jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z?

Metody výzkumu

Pro výzkum byla vybrána kombinace 2 metod, a to metoda kvantitativní a kvalitativní. V následující tabulce 5 jsou porovnány obě metody.

Tab. 5 Porovnání kvantitativního a kvalitativního sběru dat

	Kvantitativní sběr dat	Kvalitativní sběr dat
Počet dotazovaných	Vysoký	Nízký
Cesta	Dotazníkové šetření	Osobní rozhovory
Výsledky	Vyčísluje výskyt problémů	Prozkoumává problémy do hloubky
Časová náročnost	Nízká	Vysoká
Postup	Postupuje od obecného k jednotlivému	Postupuje od zvláštního k obecnému
Zpracování	Statisticky	Nestatisticky

Zdroj: Upraveno dle (Survio, 2020)

Dotazníkové šetření je metoda kvantitativního výzkumu. Prostřednictvím dotazníku se získávají data, která slouží pro popsání zkoumané oblasti. Jedná se o nenáročnou metodu, pomocí které lze oslovit vysoký počet respondentů. Posbíraná data se následně zpracovávají a statisticky vyhodnocují. Prvním krokem je zjištění nevyhovujícího stavu, potřeby dat pro rozhodování nebo zájem o prozkoumání určité oblasti. Následujícím krokem je formulace hypotéz neboli vytvoření předpokladu současného stavu a způsobu, jak napravit nevyhovující situaci. Poté už následuje proces distribuce a sbírání dat od respondentů různými metodami. Dotazník lze rozeslat elektronicky prostřednictvím e-mailu, hromadné rozesílky,

sdíleného odkazu, odkazu na webových stránkách, QR kódu, nebo v tištěné podobě distribucí. Předposledním krokem je analýza dat. Závěrečným krokem je zavedení zjištěných poznatků z průzkumu pro vylepšení situace (Survio, 2020).

Osobní rozhovory jsou součástí metod kvalitativního výzkumu. Jedná se o časově náročnější metodu, pomocí které se oslovuje jen několik málo respondentů neboli zástupců cílové skupiny. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů se detailně zkoumá výzkumný problém. Mezi nejvyužívanější formy rozhovorů patří polostrukturované, strukturované a nestrukturované. Pro tuto diplomou práci byly vybrány polostrukturované rozhovory, u kterých je potřeba si připravit okruhy otázek nebo témat, které budou zkoumány. Tyto otázky lze v průběhu přeskakovat, je důležité si jen poznamenávat body, které byly již probrány. Rozhovory mohou probíhat online i osobně. Před rozhovory se určují cílové skupiny, způsob, jak budou osloveni jejich zástupci, jak budou odměněni za jejich čas věnovaný výzkumu, kde rozhovory proběhnou, kdy, v kolik a v jakém časovém rozmezí. Před zahájením rozhovoru je třeba respondentovi vysvětlit, jak bude rozhovor probíhat, jakými tématy se bude zabývat a informovat ho o nahrávání. Při zahájení je třeba položit nejprve obecné otázky, které respondentu naladí, poté se přechází k specifickým otázkám, které by měly být detailní a otevřené. Otázky by měly na sebe navazovat, aby rozhovor působil přirozeně a respondent musí získat dostatečný prostor pro vyjádření. Po ukončení je žádoucí respondentovi poděkovat za jeho čas a ochotu, předat mu odměnu a informovat ho, kde může později získat výsledky z výzkumu. Posledním krokem je vyhodnocení (Marcinková, 2021).

Cíle kvantitativního a kvalitativního průzkumu

Cílem dotazníkového šetření je zjištění, jak zaměstnanci jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z vnímají interní marketingovou komunikaci společnosti AUTO JAROV, s. r. o., a také identifikace jejich rozdílných názorů a postojů v této oblasti.

Na základě zjištěných poznatků z kvantitativního průzkumu je aplikován kvalitativní výzkum. Cílem rozhovorů je upřesnit a porozumět do hloubky výchozí situaci, tedy aktuální úrovni osobní, tištěné a elektronické komunikace z pohledu zástupců generačních skupin zaměstnanců. Na základě poznatků jsou s nimi jednotlivě zkoumány možné návrhy a řešení.

Okruhy témat

Dotazníkové šetření je rozděleno do tří okruhů témat. Prvním okruhem je téma úrovně informovanosti zaměstnanců o firmě. Druhý okruh se zabývá komunikací napříč všemi směry. A poslední třetí okruh je zaměřen na komunikační nástroje.

Polostrukturované rozhovory jsou rozdělené také na tři okruhy témat, a to na tištěnou, elektronickou a osobní komunikaci. V rámci každého okruhu je nejprve zkoumána výchozí situace, jak respondenti vnímají dané komunikační kanály včetně nástrojů, poté jejich výhody a nevýhody, a nakonec jsou diskutována možná řešení.

Předpokládané výstupy průzkumu

Na základě literární rešerše, analýze sekundárních dat a analýze primárních dat jsou předpokládány definice odlišných názorů a postojů jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z v oblasti interní marketingové komunikace. Je očekáváno, že generace Y a Z budou vyžadovat a dávat přednost novým a moderním komunikačním nástrojům, které používají běžně i v osobním životě oproti generacím Baby Boomers a X, a individuálnímu přístupu. U generace Baby Boomers se očekává, že bude dávat přednost tradičním nástrojům, stejně jako generace X, která by ale zároveň mohla projevit zájem o novější nástroje. Zároveň se předpokládá, že osobní kontakt bude důležitý stejně pro všechny generace.

Zdroje dat

V rámci průzkumu jsou využity sekundární a primární data. Sekundární data o společnosti AUTO JAROV, s. r. o. a jejím systému interní marketingové komunikace byla získána analýzou interních a veřejně dostupných zdrojů. Uvedená společnost byla vybrána, protože autorka této diplomové práce zde pracuje a má přístup ke všem podstatným informacím. Primární data byla vypracována na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tedy pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů v dané společnosti.

6 Charakteristika společnosti AUTO JAROV, s. r. o.

Společnost AUTO JAROV, s. r. o. (dále jen AUTO JAROV) působí na trhu již od 1.1.1993. Byla založena Josefem Fojtíkem, který dodnes ve firmě vystupuje jako generální ředitel. Nachází se na Praze 3 na Jarově, kde tehdy od roku 1976 sídlil závod Mototechna, který se soustředil na servis a prodej automobilů. Po privatizaci se tento závod zachoval a sloužil jako centrum pro rozvoj objektu firmy, kdy postupem času se přistavovaly a modernizovaly autosalony a servisní zázemí.

Již od zahájení působení se firma AUTO JAROV zaměřuje na servis a prodej vozidel značek koncernu Volkswagen Group, tedy na osobní a užitkové vozy Volkswagen, ŠKODA, Audi a SEAT. V roce 2005 rozšířila své portfolio o nekoncernovou značku Honda, která zahrnuje servis a prodej vozidel, motocyklů, motorových strojů a zahradní techniky. V objektu firmy se nachází i motoshop s příslušenstvím značky Alpinestars. V roce 2013 společnost zahájila provoz nové pobočky na Praze 4 v Kunraticích. Zde se orientuje na prodej nových vozidel značek Audi a Volkswagen osobní a užitkové vozy, jejich servis a servis značek ŠKODA, Honda a SEAT. Showroom Audi v Kunraticích je nejmodernější ve střední a východní Evropě. V roce 2016 firma rozšířila svůj objekt na Jarově o nízkoenergetický bytový dům s 63 byty, který slouží především zaměstnancům jako ubytování formou zvýhodněného pronájmu. V roce 2021 přidala společnost do svého portfolia automobily z programu Audi Approved Plus a novou značku CUPRA, a stala se tak prozatím jediným prodejcem této značky v Praze.

Společnost AUTO JAROV je v současnosti největším obchodním domem automobilů v celé České republice. Je dealer značek koncernu Volkswagen Group, tedy osobních a užitkových vozů Volkswagen, ŠKODA, Audi, SEAT, CUPRA, a značek Honda a Honda moto. Nedílnou součástí centrály i pobočky je prodej a výkup ojetých vozidel, půjčovna vozů, odtahová služba a operativní leasing. Zabývá se ale i prodejem originálních náhradních dílů, příslušenství a doplňků. Na centrále provozuje i prodejnu motoshopu a čerpací stanici. Motto společnosti AUTO JAROV zní „Prodejem naše služby nekončí...“, protože poskytuje i širokou škálu komplexních servisních služeb. Vize společnosti je být nejlepším autorizovaným prodejcem značek koncernu Volkswagen Group a značky Honda. A zároveň být špičkovou společností založenou na profesionálním přístupu k zákazníkům,

poskytovat individuální řešení, a navíc neustále zdokonalovat svůj tým. Mezi základní hodnoty společnosti pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti patří týmová práce, odpovědnost, kvalita a profesionální přístup. Mezi další hodnoty patří čestnost a morálka, otevřené a čestné jednání, rovné pracovní příležitosti a zákaz korupce.

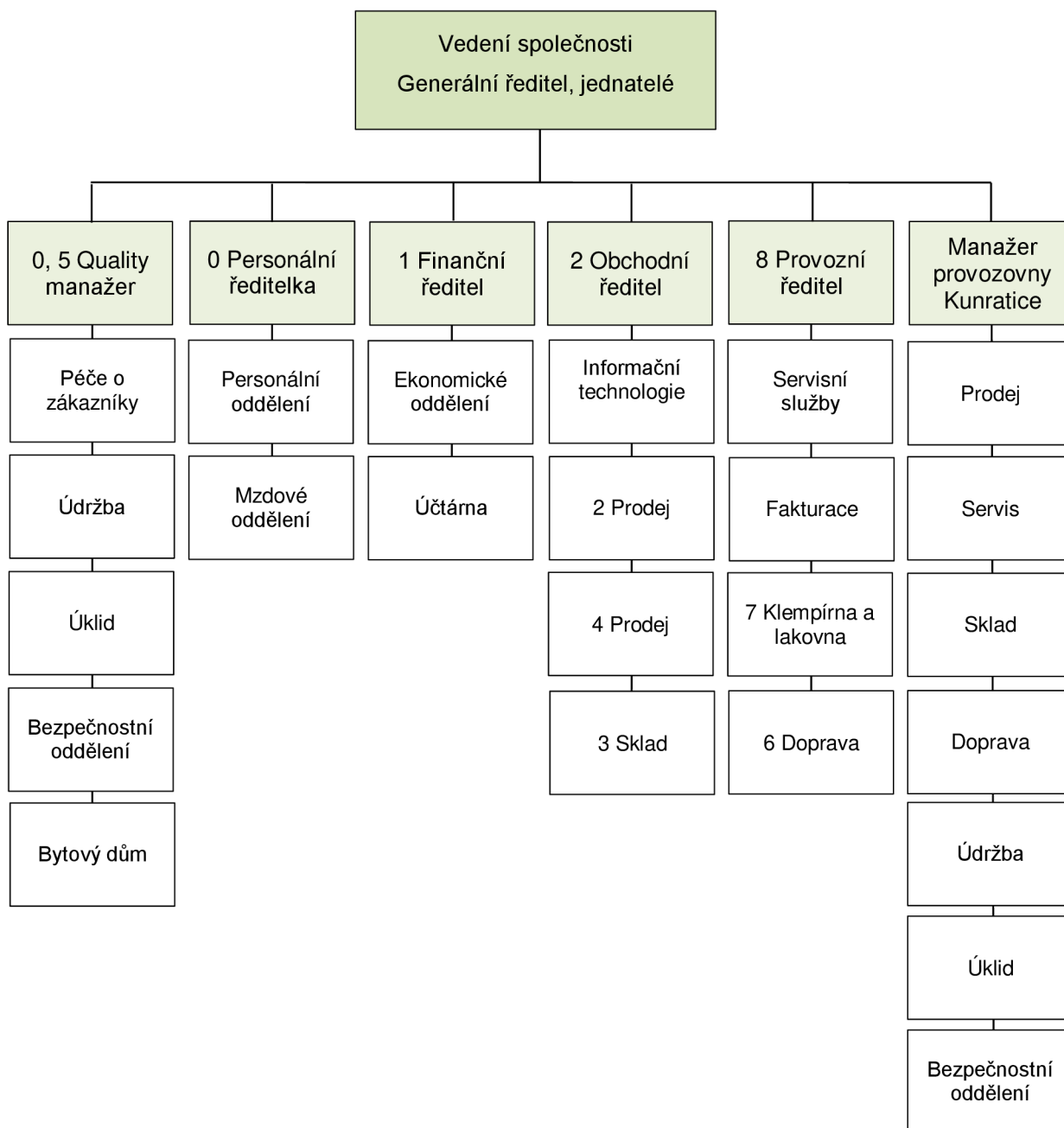
6.1 Organizační struktura

V top managementu společnosti působí 8 lidí. Nejvyšším je již zmíněný generální ředitel Josef Fojtík. Jeho první syn Josef Fojtík zastává pozici obchodního ředitele a jeho druhý syn Václav Fojtík zastává pozici finančního ředitele. Všichni společně jsou jednatelem společnosti. Dalšími členy vedení je personální ředitelka, provozní ředitel, manažer kvality a péče o zákazníky, manažer prodeje a manažer provozovny v Kunraticích, který je současně i vedoucím servisem.

Organizační struktura společnosti se skládá celkem z 8 následujících úseků:

- 0 Kvalita a personální oddělení,
- 1 Finance,
- 2 Prodej ŠKODA, VW, SEAT a Audi,
- 3 Sklad,
- 4 Prodej Honda,
- 5 Technické oddělení,
- 6 Doprava,
- 7 Klempírna a lakovna,
- 8 Servis.

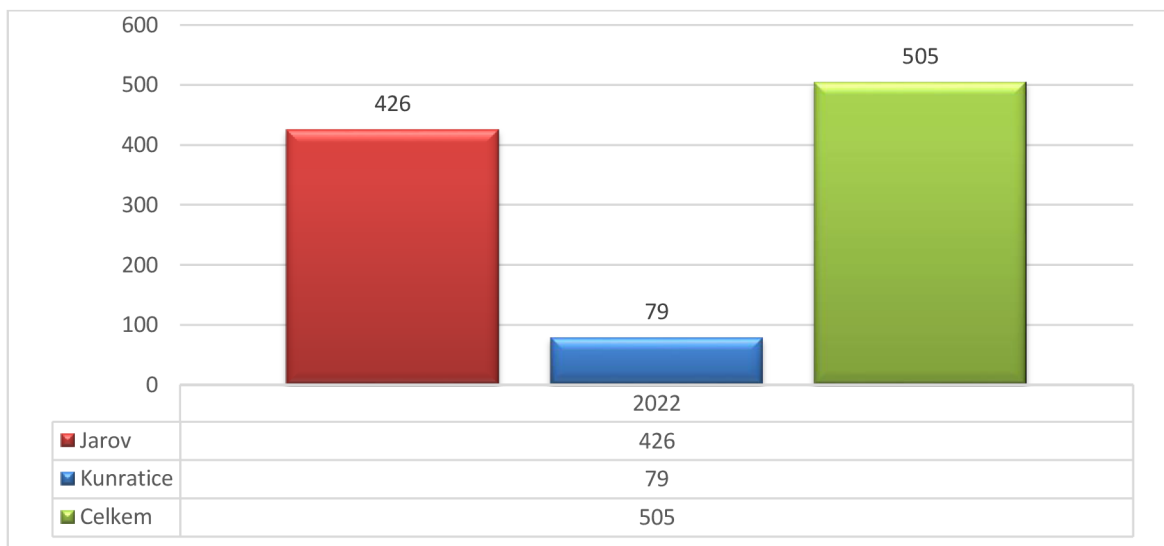
V současné době k 1. 10. 2022 společnost AUTO JAROV zaměstnává 505 zaměstnanců. Nejvíce početným úsekem je úsek 8 servis, kde pracuje 198 pracovníků. Druhým nejpočetnějším úsekem je úsek 2 prodej ŠKODA, VW, SEAT, Audi s úsekem 4 prodej Honda s celkovým počtem 81 zaměstnanců. Na třetím místě s počtem 52 zaměstnanců je úsek 7 lakovna a klempírna a úsek 3 sklad. Úseky s nejmenším počtem zaměstnanců jsou úseky kvality, personálního oddělení a financí. Obrázek 9 znázorňuje organizační strukturu společnosti AUTO JAROV.



Obr. 9 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV

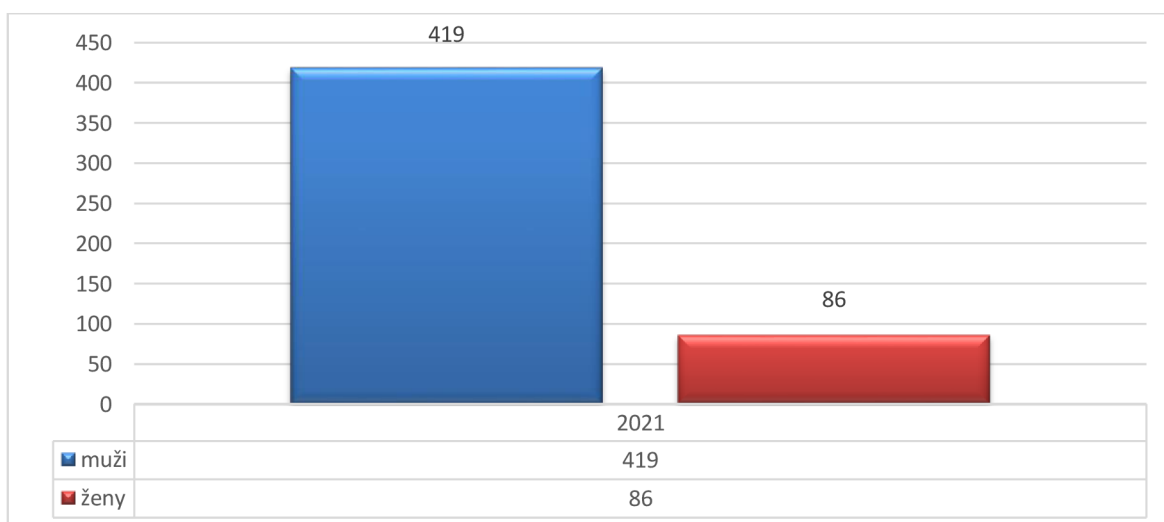
6.2 Analýza zaměstnanců

Graf na obrázku 10 znázorňuje, kolik zaměstnanců společnosti AUTO JAROV pracuje na centrále a kolik na pobočce v Kunraticích. Z celkového počtu 505 pracovníků z nich pracuje přibližně 84 % na centrále a zbylých 16 % na pobočce. Důvodem je menší velikost pobočky.



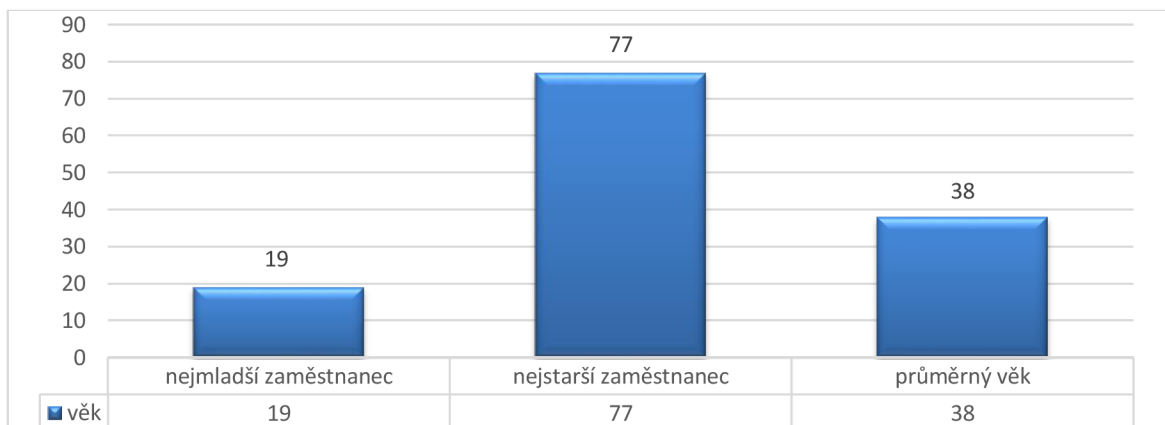
Obr. 10 Graf – Počet zaměstnanců

Na následujícím grafu na obrázku 11 lze vidět, kolik mužů a žen je ve společnosti zaměstnáno. Z celkového počtu 505 pracovníků tvoří muži zhruba 83 % a ženy 17 %. Důvodem jsou především technické pozice. Mezi nejčastější pozice patří např. automechanik, servisní poradce, skladník náhradních dílů, obsluha mycí linky a prodejce, o které mají zájem především muži. Ženy jsou zaměstnávány hlavně v administrativě.



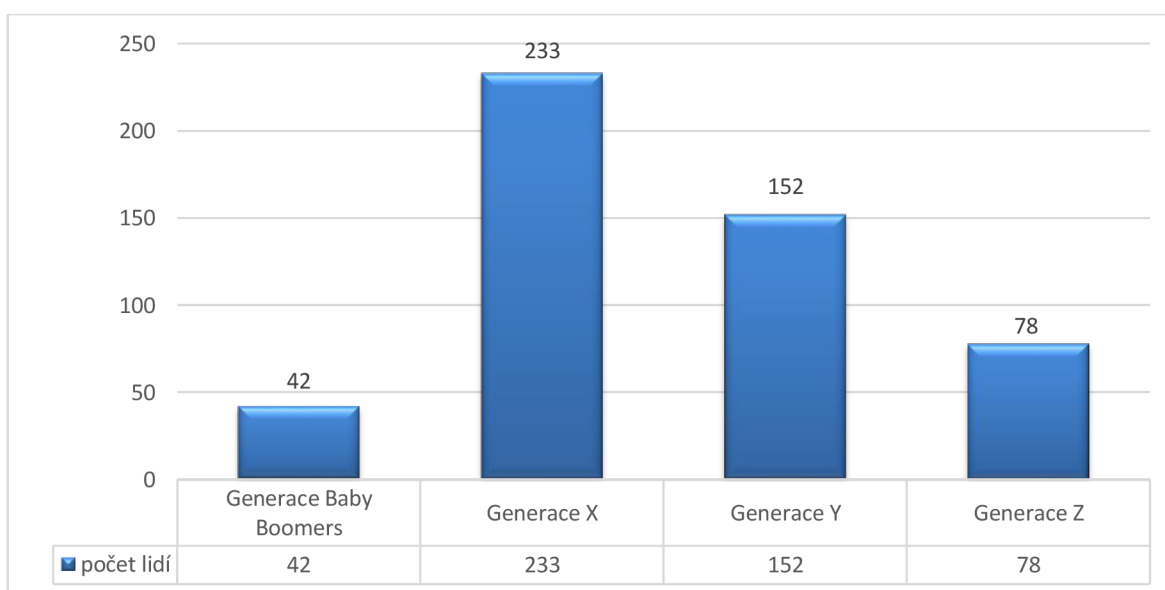
Obr. 11 Graf – Porovnání mužů a žen

Jak lze vidět na grafu z obrázku 12, nejmladší zaměstnanec má 19 let a nejstarší 77 let. Průměrný věk zaměstnanců činí 38 let.



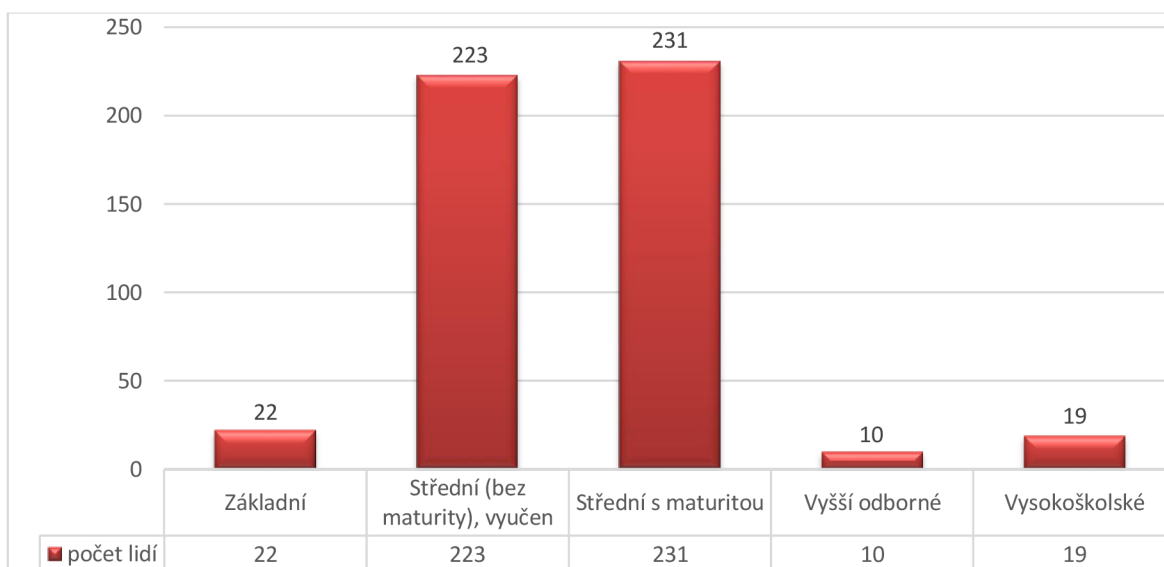
Obr. 12 Graf – Věk zaměstnanců

Ve společnosti pracují lidé generace Baby Boomers, X, Y i Z. Graf na obrázku 13 znázorňuje v jakém poměru jsou jednotlivé cílové skupiny v pracovním poměru zastoupené. Nejpočetnější generací ve firmě je generace X, kterou tvoří 46 % zaměstnanců. Následuje generace Y, kterou reprezentuje 30 % pracovníků. Generace Z se umísťuje na předposledním místě s 15 % pracovníků a na posledním místě je zastoupena generace Baby Boomers s 8 % zaměstnanců.



Obr. 13 Graf – Zastoupení generací

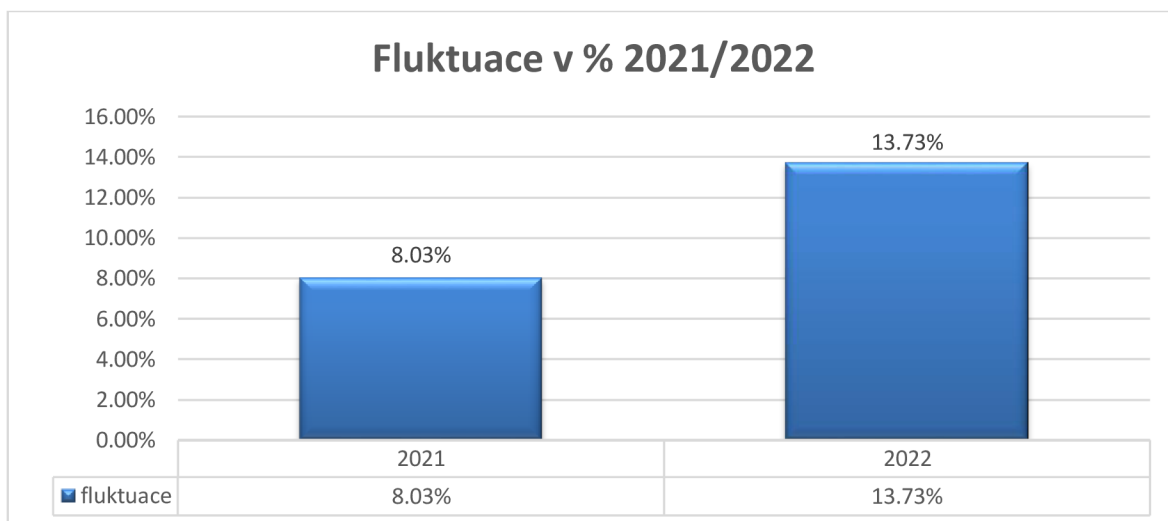
Graf z obrázku 14 popisuje, jaké mají zaměstnanci ukončené vzdělání. Z celkového počtu 505 pracovníků má přibližně 46 % ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a zhruba 44 % středoškolské vzdělání s výučním listem. Jen 4 % zaměstnanců má základní vzdělání. Skoro 2 % pracovníků má ukončené vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání má dokončené téměř 4 % pracovníků.



Obr. 14 Graf – Dokončené vzdělání zaměstnanců

Graf na obrázku 15 porovnává fluktuaci pracovníků ve společnosti AUTO JAROV za období prvních třech kvartálů v roce 2021 a 2022. V minulém roce dosahovala fluktuace nejnižší hodnoty za poslední roky, a to 8 %. Příčinou byla zejména pandemie COVID-19, která v lidech vyvolala loajalitu a obavu měnit zaměstnání. V tomto roce fluktuace výrazně narostla na téměř 14 % především díky aktuální situaci, kdy se pracovníci již nebojí, že by nenašli nové zaměstnání nebo že by byli propuštěni v jiné společnosti ještě ve zkušební době. Oproti stavu před pandemií, kdy fluktuace dosahovala rekordních 21 % v roce 2021, je ale stále nízká. Nejvíce odchodů je zaznamenáváno u klíčových pozic automechaniků, servisních poradců, prodejců a skladníků. Jedná se o pozice, na kterých pracuje nejvíce zaměstnanců ve firmě, a tak je přirozené, že je vyšší fluktuace zaznamenávána právě u nich. Jedná se také ale o kvalifikované pracovní síly, kterých je dnes na trhu práce nedostatek, a tak společnosti neustále rostou nároky na jejich udržení. V dnešní době jsou zaměstnanci nároční a očekávají od svého zaměstnavatele více

než minimum. Dobrá mzda a benefity jsou pro ně již standardem. Dopady fluktuace ovlivňují především i produktivitu práce zaměstnanců, která se postupem času snižuje tím, jak nováčci nahrazují stálé zaměstnance, kteří opouští firmu.



Obr. 15 Graf – Fluktuace zaměstnanců 2021/2022

6.3 Interní marketingová komunikace AUTO JAROV

Interní marketingovou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV zabezpečuje především personální oddělení, které vede personální ředitelka. Jeho úkolem je komunikovat veškeré změny, novinky a akce směrem k zaměstnancům, připravovat a organizovat eventy pro ně a nastavovat procesy. Nedílnou součástí je občas i marketingové oddělení, které v rámci interní komunikace úzce spolupracuje s personálním oddělením. Většinou se jedná o velké akce a produkci tištěného materiálu. Společně tyto útvary zastrešují fungování interní komunikace v kooperaci s manažery a vedením firmy. Jelikož ve společnosti zaujímají lidé profese dělnické, které ve většině případech nemají přístup k počítači, a kancelářské, musí tomu být správně přizpůsobena i komunikace. Proto velmi důležitou roli v tomto procesu hrají i manažeři a vedoucí pracovníci, kteří rozhodují, jaké informace se k jejich podřízeným dostanou. Aby všichni pracovníci byli informovaní, aktualizovaní a měli k dispozici vše potřebné, využívají se ústní, tištěné i elektronické komunikační kanály kombinovaně. Z nástrojů se používají především ty tradiční. Zaměstnanci jsou zároveň vyzýváni, aby napomáhali vnitřní informovanosti a poskytovali

odpovědně, seriózně, pravdivě a včas dostupné informace. Zároveň jsou podněcováni, aby byli kolegiální, slušní a ohleduplní a prosazovali otevřenou komunikaci.

Důležitým komunikačním nástrojem ve firmě je tradiční, avšak vždy úspěšná *nástěnka*. Je umístěna na recepci, kam se zaměstnanci chodí čipovat před začátkem směny a po jejím konci a kolem které prochází do kantýny. Nástěnka je personalisty pravidelně aktualizována. Zaměstnanci zde najdou informace o změnách, novinkách, akcích a o volných pracovních pozicích. Vyvěšují se zde především *plakáty*, aby zaměstnance vizuálně zaujaly a přiměly ke čtení. Jednotlivý vedoucí vyvěšují plakáty i na dílnách pro vyšší informovanost pracovníků.

Brožury se vydávají vždy k významným výročím společnosti v rozmezí 5 až 10 let. Slouží obzvláště jako prezentace společnosti. Čtenář zde najde informace o historii firmy, zásadních momentech, představitelích, klíčových hodnotách, misích, vizích, úspěších, ale i o týmech a jednotlivých zaměstnancích. Je vždy dostupná internímu i externímu publiku.

Manuály, návody, pracovní postupy a další materiály potřebné pro výkon práce jsou pracovníkům k dispozici jak v tištěné formě, tak elektronické. Napomáhají zaměstnancům orientovat se ve firmě a zároveň jim ulehčují práci, když si neví rady. Podstatná část tištěného materiálu se zásadními informacemi je tvořená pro nově nastupující zaměstnance. V den nástupu je nováčkům vše vysvětlováno ústně za doprovodu videa, které představuje firmu. Zároveň je jim vše předáváno i v tištěné podobě, aby si jednotlivé informace mohli připomenout. Jedná se např. o informace o firmě a benefitech, popis pracovní funkce, etický kodex, pracovní řád, organizační řád, mzdový výměr, pravidla BOZP a PO. Všechny tyto informace jsou i součástí interního systému a částečně intranetu, kde je zaměstnanci mohou najít kdykoliv. Společnost mimojiné nedávno zavedla i HelpDesk, který funguje jako technická podpora zaměstnancům.

Intranet ve společnosti funguje jako interní podniková síť. Je dostupný všem zaměstnancům s přístupem k počítači. Dělníkům je přístup také umožněn, a to z počítačů vedoucích na dílnách. Na úvodní straně se nachází novinky a informace o počasí a svátcích. Zároveň je zde zajištěna možnost kontaktovat vedení společnosti a poskytovat zpětnou vazbu. V levé části jsou systematicky seřazeny

rubriky, pod kterými zaměstnanci najdou jednotlivá sdělení a informace. Jsou zde k dispozici aktuality, jídelní lístky, kontakty, informace o firmě, seznamy zaměstnanců, informace o volných pracovních pozicích, organigramy, interní dokumenty (etický kodex, pracovní řád, organizační řád, návody), benefity, IT oddělení (odstávky, rady a tipy), informace o firemních bytech, informace o zlepšováku a fotogalerie. Momentálně není ale intranet pravidelně spravován a aktualizován. Obsahuje mnoho starých informací, podle kterých není možné se v této době řídit. Jediné, co je občas aktualizováno, jsou aktuality, volné pozice a každý týden jídelní lístek. Příloha č. 1 poskytuje náhled na intranet společnosti AUTO JAROV.

Firemní sociální síť se ve společnosti používá, ale ne celopodnikově. Jedná se o aplikaci MS Teams. Přístup k ní mají prozatím prodejci, kterým tuto aplikaci zprostředkovává importér pro vykonávání povinných školení. Prodejci ji zároveň používají pro komunikaci v týmech. Dále ji využívá i IT oddělení pro týmovou komunikaci.

Společnost spravuje i další sociální sítě v podobě kariérního účtu na Instagramu, Facebooku a Linkedlnu, na kterých informuje sledující především o akcích a významných událostech. Pro sledující avšak jiný obsah nevytváří a neudrhuje tak tyto sítě natolik aktivní. Jedná se o veřejné účty, ke kterým má přístup široká veřejnost.

E-mailová komunikace je jedním nejpoužívanějším komunikačním nástrojem ve firmě. Prostřednictvím e-mailů personální oddělení informuje zaměstnance, kteří mají firemní e-mail, o změnách, novinkách a akcích z personální oblasti. Zároveň tento elektronický nástroj využívají všichni zaměstnanci s přístupem k počítači pro komunikaci všemy směry.

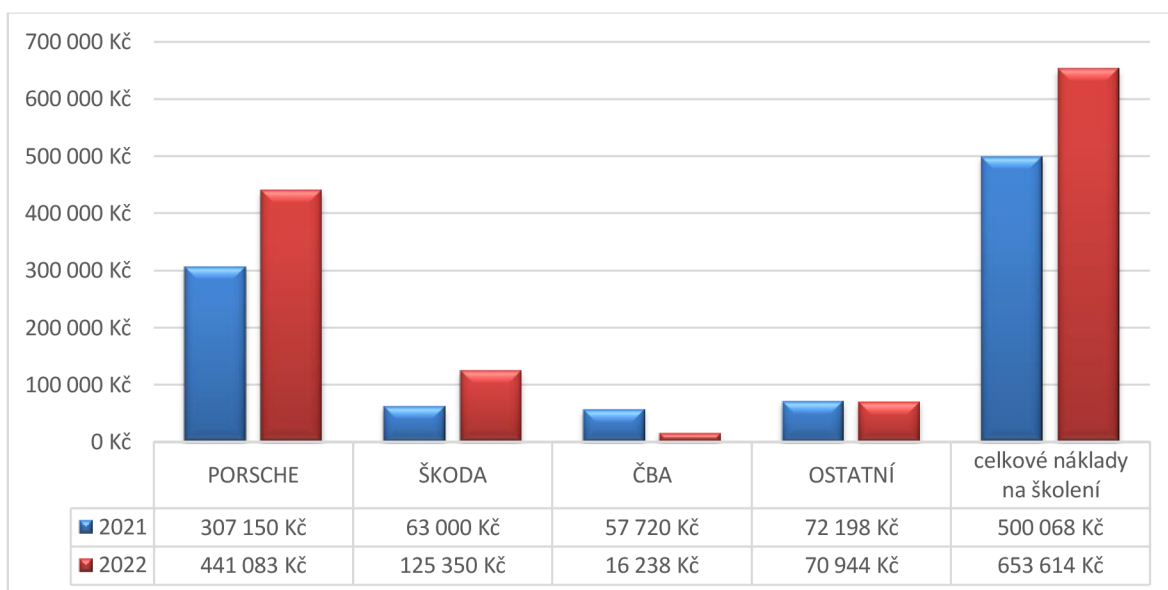
Jak už bylo řečeno, *video* personální oddělení využívá pravidelně pro nováčky při nástupech. Dále zajišťuje i natáčení náborových videí, která slouží pro HR marketing. Součástí takového videa je představení zaměstnance, jeho práce a příběhu. V jiných případech je tento komunikační nástroj využíván velmi zřídka.

Porady se konají napříč celou firmou pravidelně každé úterý. Všechna oddělení firmy se jednotlivě scházejí, aby si vedoucí a podřízení předali důležité informace o průběhu předchozího týdne, plánech na další týden, změnách, novinkách a akcích.

Informace o plánech, cílech a strategiích se vedoucí pracovníci dozvídají právě touto formou při setkávání s managementem firmy. Tato sdělení mají poté předat svým podřízeným v rámci jejich porad. Na každé poradě se vyhotovuje záznam, který může být v psané i elektronické podobě.

Firemní mítink se pravidelně opakuje vždy na začátku nového roku. Ve společnosti AUTO JAROV ho nazývají „Snídaně s vedením“. Společnost tak spojuje příjemné s užitečným. Pozve zaměstnance na snídani, a poté jim vedení společnosti osobně odprezentuje informace o strategických cílech, organizačních změnách, výsledcích, úspěších za minulý rok a plánech na nynější rok. Výhodou je, že mají zaměstnanci možnost potkat se zde osobně s vedením. Snídaně se nekonají najednou celopodnikově, ale jsou rozděleny na prodej, servis a administrativu. Informace, které se předávají, se ale opakují s každým mítinkem.

Mezi další akce se řadí *firemní eventy*. V rámci pandemie COVID-19 byly všechny pozastavené, společnost se je ale aktuálně snaží obnovovat. Pravidelně se pořádají zmrzlinové dny, dny zdraví, krokové výzvy, mikulášská besídka a vánoční večírek. K výročí společnosti se vždy připravují rodinné nebo sportovní dny. *Teambuldingy* se pořádají pro vedoucí středisek, kteří vyjíždějí jednou ročně mimo firmu. Jednotlivá oddělení mají stanovené budgety, které mohou využívat pro své akce formou oběda nebo večeře, vyjíždkou na motokáry apod. *Firemních školení* se zaměstnanci také účastní. Jedná se obzvláště o povinná školení od importéra Porsche Česká republika s. r. o., výrobce ŠKODA AUTO a. s. a České bankovní asociace. Výrobce i importér nastavuje jasná pravidla pro neustálé vzdělávání pracovníků v oblasti prodeje a servisu, kteří po absolvování těchto školeních, získávají certifikaci. Pro vedoucí pracovníky ze stejných oblastí zajišťují školení technické povahy a zřídka kdy na měkké dovednosti. Profesní rozvoj ostatních zaměstnanců není nastaven, zaměstnanci se musí sami o školení přihlásit a zároveň záleží na jejich vedoucím, zda jim je schválí. Ojedinele se tedy pořádají školení či workshopy v oblastech personalistiky, marketingu a ergonomie. Zaměstnance, kteří jednají se zákazníky, firma podporuje v jazykovém učení a poskytuje jim příspěvek. Následující graf na obrázku 16 shrnuje náklady společnosti na školení a současně porovnává období prvních třech kvartálů v roce 2021 a 2022. Lze vidět, že náklady na školení vzrostly oproti předchozímu roku, a to o 30 %. Důvodem jsou vyšší požadavky importéra a výrobce.



Obr. 16 Graf – Náklady na školení

Mezi denně používané komunikační nástroje jednoznačně patří *telefon a osobní kontakt s kolegy, podřízenými a nadřízenými*. Tyto typy komunikace ve společnosti převažují nejvíce. Především se jedná o rychlé řešení operativy a požadavků a plnění úkolů.

Vyhodnocování efektivity interní komunikace se ve společnosti pravidelně nikdo nevěnuje. Dotazník spokojenosti zaměstnanců byl naposledy uskutečněn v roce 2019. Soft data také nebývají studována mimo ojedinělých školení a workshopů, po jejich ukončení se zkoumá spokojenost pracovníků s nimi. Mezi hard data, které se zkoumají, patří především vyhodnocování akcí a jejich návštevnost.

7 Výzkumná část práce

Tato kapitola se zabývá výzkumem ve společnosti AUTO JAROV. Cílem diplomové práce je definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. Mezi cíle výzkumu diplomové práce jsou zjištění, jak komunikovat s pracovníky jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z na pracovišti a jak zajistit efektivní marketingovou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. na základě zjištěných poznatků. Cílů bude dosaženo pomocí kvantitativního a kvalitativního průzkumu zaměřeného na vnímání interní marketingové komunikace ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. jejími zaměstnanci. Výzkum zkoumá postoje a názory jednotlivých generačních skupin pracovníků Baby Boomers, X, Y a Z, které se aktuálně uplatňují na trhu práce.

V první části kapitoly je věnována pozornost dotazníkovému šetření. Druhá část kapitoly se zabývá osobními rozhovory. V podkapitolách jsou popsány aplikované metody výzkumu a jejich realizace. Následně jsou vyhodnoceny výsledky jednotlivých průzkumů. Závěrem kapitoly jsou na základě kompletní analýzy poskytnuté návrhy a doporučení pro efektivní interní komunikaci.

Výzkumný vzorek

Pro dotazníkové šetření byly osloveny rovnoměrně 4 skupiny generací Baby Boomers, X, Y a Z. Tyto skupiny se dále rozdělovaly i dle pracovního zařazení. Z každé generační skupiny byli rovnoměrně osloveni zaměstnanci pracující v kanceláři a manuálně.

Pro rozhovory byli osloveni 4 zástupci jednotlivých generačních skupin Baby Boomers, X, Y a Z.

7.1 Dotazníkové šetření

Ve výzkumné části diplomové práce je aplikováno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníkového šetření, které zkoumá percepci interní marketingové komunikace společnosti AUTO JAROV z pohledu zaměstnanců jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z.

Dotazník byl zpracován na internetu na webových stránkách společnosti Survio s. r. o., která umožňuje sdílet dotazník, sbírat data, ukládat a zpracovávat odpovědi od respondentů a exportovat vložená data do formátu PDF a MS Excel. Pomocí těchto funkcí bylo možné vyhodnotit jednotlivé odpovědi a rozdělit je dle generací.

Dotazník obsahuje celkem 33 otázek. První tři otázky sledují zařazení zaměstnance ve společnosti. Následující otázky zkoumají 3 oblasti, a to informovanost zaměstnanců, komunikaci ve společnosti a komunikační nástroje. Poslední 3 otázky sledují strukturu respondentů dle pohlaví, věku a ukončeného vzdělání. 25 otázek je uzavřených, v takovém případě respondent označil jen předepsanou odpověď. 5 otázek je polouzavřených, zde mohl respondent označit buď předepsanou odpověď nebo se vyjádřit svými slovy, pokud mu navržené odpovědi nevyhovovaly. 2 otázky jsou otevřené, aby se respondent vyjádřil volně. U některých uzavřených a polouzavřených otázek mohl respondent označit více odpovědí.

Dle předběžně stanovených parametrů oslovit rovnoměrně 4 skupiny generací rozdělených dle pracovního zařazení bylo vyselektováno a osloveno 97 zaměstnanců. Dotazník jich vyplnilo 78. Zaměstnancům dělnických pozic byl rozdán osobně v tištěné formě. Ostatním pracovníkům byl rozeslán pomocí elektronické pošty. Dotazník byl zcela anonymní. Data byla shromažďována v období od 30. 11. - 05. 12. 2022. Příloha 2 obsahuje úplný a vyplněný dotazník všemi respondenty.

7.1.1 Vzorek respondentů

Ze 78 respondentů dotazník vyplnilo 55 mužů (70,5 %) a 23 žen (29,5 %). Důvodem jsou již zmíněné technické pozice, které obsazují především muži. Věková struktura byla rozdělena do 4 skupin. Z celkového počtu 78 respondentů zastupuje generaci Baby Boomers 20 zaměstnanců (25,6 %), generaci X 23 lidí (29,5 %), generaci Y 17 lidí (21,8 %) a generaci Z 18 pracovníků (23,1 %). Věkové skupiny jsou zastoupeny rovnoměrně s minimálními odchylkami.

Z celkového počtu 78 respondentů 43,6 % má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a 41 % s výučním listem. 6,4 % dotazovaných má vyšší odborné vzdělání a stejně tak vysokoškolské. Nejméně dotazovaných má ukončené základní

vzdělání. Tuto skupinu tvoří 2,6 % respondentů. S růstem dostupného studia a zájmu roste i vzdělanost mladších generací. U generace Baby Boomers převažuje vzdělání ukončené s výučním listem. U generace X je na stejné úrovni dokončené vzdělání středoškolské s výučním listem a s maturitou. U generace Y a Z již převažuje ukončené studium s maturitou.

Ze 78 dotazovaných pracuje ve společnosti AUTO JAROV 42,3 % již více než 10 let, dalších 25,6 % zde pracuje 1–3 roky, 21,8 % 4–10 let a 10,3 % méně než 1 rok. Hlavním charakteristickým rysem generace Baby Boomers a generace X je loajálnost, která se v tomto případě potvrzuje, jelikož více než polovina zástupců z každé generace pracuje ve společnosti přes 10 let. Zástupci generace Y zde pracují spíše v rozmezí 4-10 let nebo 1-3 roky. Generace Z méně než 1 rok. Zde se potvrzuje, že se tyto generace nebojí měnit zaměstnání.

O pracovní pozici, na které dotazovaní momentálně pracují, se dozvědělo z internetu z celkového počtu 37,2 % pracovníků. 35,9 % respondentům bylo pracovní místo doporučeno od známého, což může být známka úspěšné interní komunikace. Dalších 17,9 % pracovníků bylo osloveno, 1,3 % zaměstnanců získala informaci o volném pracovním místě z interního zdroje (e-mail, nástěnka, intranet) a 7,7 % bylo informováno jiným způsobem.

Více než 37 % ze 78 respondentů pracuje na úseku 8 servis, což je nejpočetnější středisko firmy. Dalších 21,8 % dotazovaných pracuje v administrativě, 15,4 % v prodeji, 7,7 % ve skladu, 6,4 % na středisku klempírna a lakovna, dalších 6,4 % na středisku úklidu, údržby a ostražky a poslední 2,6 % pracuje v prodeji na značce Honda.

Z manuálně pracujících z celkového počtu 78 respondentů pracuje 34,6 % dotazovaných na pozici automechanika, motomechanika, autoelektrikáře, lakýrníka, přípravaře-lakýrníka, pracovníka mycí linky nebo repaséra. Dalších 7,7 % na pozici skladníka a 5,1 % na úklidu, ostraze nebo v údržbě. Z kancelářských pozic z celkového počtu 78 respondentů pracuje 21,8 % dotazovaných na pozici účetní, ekonom, pokladní, fakturanta, mzdové účetní, personalisty, telefonního operátora, referenta, disponenta nebo asistenta prodeje. Dalších 12,8 % dotazovaných pracuje na pozici prodejce nebo technika výkupu a 6,4 % zaujímá pozici servisního poradce, servisního technika, garančního technika nebo technika půjčovny. Zbýlých 7,7 %

zaměstnanců zastává pozici vedoucího, 2,6 % IT pracovníka a 1,3 % referenta marketingu. Celkem dotazník vyplnilo 47,4 % respondentů pracujících manuálně a 52,6 % respondentů pracujících na kancelářských pozicích.

V následujících podkapitolách jsou popsány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření dle zkoumaných oblastí z pohledu jednotlivých generací.

7.1.2 Vyhodnocení informovanosti zaměstnanců

První otázka z této oblasti zkoumala, zda jsou pracovníci informováni o vizi a dlouhodobých cílech společnosti. U této otázky se všechny generace shodly a většina odpověděla, že jsou informováni částečně. Největší podíl této odpovědi byl zaznamenán u generace Y a Z. Pouze generace X měla druhou nejpočetnější odpověď to, že je informována pravidelně. Obecně byla druhá nejčastější odpověď, že nejsou dostatečně informováni.

U druhé otázky, která se týkala informovanosti o hodnotách společnosti, se již odpovědi odlišovaly. 30 % zástupců generace Baby Boomers se cítí částečně informována a dalších 30 % se cítí absolutně neinformována. Generace X a Y se cítí částečně informována. U generace Z převažuje odpověď, že neví.

Další otázka zkoumala znalost organizační struktury společnosti. Převládající část generace Baby Boomers a Z odpověděla, že strukturu spíše znají. Generace X a Y odpověděly, že jsou s ní seznámeni. Obecně převažovala odpověď téměř od 50 % respondentů, že organizační strukturu znají.

Předposlední otázka z této oblasti zkoumala, jakým způsobem se k zaměstnancům dostávají důležité informace o firmě. U této otázky se všechny generace opět shodly. Kolem 50 % dotazovaných z každé generace uvádí, že dostávají informace formálně ústně a kolem 30 % dotazovaných z každé generace označilo na druhém místě způsob formálně písemně (v elektronické i tištěné formě). Zbývajících 20 % respondentů z každé generace uvádí, že se důležité informace šíří neformálně ústně neboli šuškanou.

V tabulce 6 jsou shrnuty pro přehled nejčastější odpovědi respondentů jednotlivých generací. Jedná se o shrnutí výše zmíněných výsledků.

Tab. 6 Informovanost zaměstnanců

	BB	X	Y	Z
Vize a dlouhodobé cíle firmy	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano
Hodnoty firmy	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Nevím
Organizační struktura	Spíše ano	Ano	Ano	Spíše ano
Způsob předávání důležitých informací	Formálně ústně	Formálně ústně	Formálně ústně	Formálně ústně

Poslední otázka zjišťovala, jak by zaměstnanci ohodnotili, jak jsou informováni pro svůj výkon práce. Zda jsou informováni včas a dostatečně, zda je jim poskytována zpětná vazba a zda dostávají informace o plánech a pokrocích svého týmu. Generace Baby Boomers a generace Y hodnotí většinou všechny tyto skutečnosti známkou dobře, následuje známka velmi dobře a nejméně respondentů označilo odpověď výborně. Generace X a Z hodnotí většinou všechny zmíněné skutečnosti známkou velmi dobře. Následující nejčastější odpověď u generace X byla dobře a u generace Z výborně. Pokytování zpětné vazby ohodnotila generace X velmi dobře, oproti generaci Y, která ji označila známkou dobře. Zde se potvrzuje, že generaci Y se nedostává neustálé zpětné vazby. Tato generace vyžaduje častější zpětnou vazbu než předchozí generace, která ji také vyžaduje, ale méně často. Společně všichni respondenti ohodnotili úroveň informovanosti pro výkon práce velmi dobře, poté následovala odpověď dobře a až poté výborně. V tabulce 7 jsou pro přehled nejčastější odpovědi respondentů jednotlivých generací shrnuty.

Tab. 7 Hodnocení informovanosti pro výkon práce

	BB	X	Y	Z
Včas	Dobře	Velmi dobře	Dobře	Velmi dobře
Dostatečně	Dobře	Velmi dobře	Dobře	Velmi dobře
Zpětná vazba	Dobře	Velmi dobře	Dobře	Velmi dobře
Pokroky a plány týmu	Dobře	Velmi dobře	Výborně	Velmi dobře

7.1.3 Vyhodnocení komunikace ve společnosti

První otázky z této oblasti zkoumaly, jak vnímají zaměstnanci AUTO JAROV vztahy a komunikaci ve firmě. Generace Baby Boomers označila vztahy i komunikaci za formální. Generace X a Y odpověděly stejně a označily obojí za spíše formální. Potvrdilo se, že generace Y vnímá kolegy spíše jako přátelé. Generace Z vnímá vztahy ve firmě formálně a komunikaci spíše formálně. Obecně vnímají všichni respondenti vztahy i komunikaci spíše formálně. Srovnání nejčastějších odpovědí dle generací obsahuje tabulka 8.

Tab. 8 Vnímání vztahů a komunikace ve firmě

	BB	X	Y	Z
Vztahy ve firmě	Formální	Spíše formální	Spíše formální	Formální
Komunikace ve firmě	Formální	Spíše formální	Spíše formální	Spíše formální

Další otázka zjišťovala, jak by zaměstnanci ohodnotili komunikaci na jednotlivých úrovních firmy. Nejvíce respondentů generace Baby Boomers zhodnotili komunikaci s vedením dobře, s přímým nadřízeným i v týmu výborně a s ostatními týmy velmi dobře. Většina zástupců generace X hodnotí komunikaci s vedením, přímým nadřízeným i v týmu velmi dobře, s ostatními týmy ji zhodnotili dobře. Generace Y hodnotí komunikaci s vedením, přímým nadřízeným i s jinými týmy velmi dobře, v týmu ji spíše zhodnotila výborně. Zástupci generace Z většinou ohodnotili komunikaci s přímým nadřízeným výborně a vše ostatní velmi dobře. Obecně lze říct, že nastavená komunikace s vedením a jinými týmy je slabší než komunikace s přímým nadřízeným a v týmu, která byla hodnocena více kladně. Nejčastější odpovědi dle generací jsou shrnuty v tabulce 9 pro přehled.

Tab. 9 Hodnocení komunikace ve firmě

	BB	X	Y	Z
S vedením	Dobře	Velmi dobře	Velmi dobře	Velmi dobře

S přímým nadřízeným	Výborně	Velmi dobře	Výborně / Velmi dobře	Výborně
V týmu	Výborně	Velmi dobře	Výborně	Velmi dobře
S jinými týmy	Velmi dobře	Dobře	Velmi dobře / Dobře	Velmi dobře

Následující otázka zkoumala, zda všichni zaměstnanci ví, na koho se mohou obrátit při jakémkoliv problému. U této otázky se všechny generace shodly s odpovědí ano. Obecně tuto odpověď označilo 66,7 % respondentů. Druhá nejpočetnější odpověď byla spíše ano, tu označilo 28,2 % dotazovaných.

Následně byli respondenti vyzváni, aby se zamysleli nad tím, zda by byli vyslyšeni, kdyby měli názor na fungování firmy. 35 % zástupců generace Baby Boomers si myslí, že ano a následujících 30 % neví. Generace X, Y a Z většinou odpověděly spíše ano.

V následující tabulce 10 jsou shrnuty pro přehled nejčastější odpovědi respondentů jednotlivých generací výše zmíněných výsledků.

Tab. 10 Naslouchání zaměstnancům

	BB	X	Y	Z
Vím, na koho se obrátit při problému	Ano	Ano	Ano	Ano
Domnívám se, že můj názor by byl vyslyšen	Ano	Ano	Spíše ano	Spíše ano

Naprostá většina dotazovaných bez ohledu na věkové rozdělení svému nadřízenému plně důvěřuje. Zároveň s ním komunikují zpravidla na denní bázi a označují to za dostačující frekvenci. Respondentům generace Baby Boomers a Z se pracuje dobře s kolegy v jejich týmu, generaci X a Y spíše dobře. Obecně se více než 57 % pracovníkům spolupracuje dobře a 38,5 % spíše dobře. Mezi překážky v týmu řadí generace Baby Boomers administrativu, odlišné priority a technické problémy. Generace X navíc ještě zmiňuje čas a osobní konflikty. Generace Y vnímá jako překážku množství administrativy, čas, technické problémy a odlišné priority. Generace Z zaznamenává všechny zmíněné. Obecně 44,9 % respondentů

u této otázky odpovědělo, že nevnímá žádné překážky v týmu v rámci komunikace. Co se týče otázky, zda kolegové komunikují mezi sebou i o nepracovních záležitostech, zde odpověděla naprostá většina, že ano. Nejčastější odpovědi respondentů dle generací jsou shrnuty v tabulce 11.

Tab. 11 Komunikace v týmu

	BB	X	Y	Z
Důvěra k nadřízenému	Ano	Ano	Ano	Spíše ano
Frekvence komunikace s nadřízeným	Několikrát denně	Několikrát denně	Několikrát denně	Několikrát denně
Ohodnocení frekvence komunikace s nadřízeným	Dostačující	Dostačující	Dostačující	Dostačující
S kolegy se mi pracuje dobře	Ano	Spíše ano	Spíše ano	Ano
Překážky v týmové komunikaci	Odlíšné priority, technické problémy, neochota	Čas, administrativa, odlišné priority	Administrativa, čas, technické problémy	Čas, technické problémy
Komunikace s kolegy o nepracovních záležitostech	Často	Občas	Často	Často

Ze souhrnných výsledků pouze 19,2 % dotazovaných se domnívá, že je ve firmě interní komunikace nastavena dobře. 33,3 % respondentů ji považuje za spíše dobře nastavenou a dalších 30 % neví. 16,7 % respondentů ji spíše nepovažuje za dobře nastavenou. Velká část zástupců generace Baby Boomers neví, generace X tvrdí spíše ano, generace Y tvrdí spíše ne a generace Z tvrdí spíše ano nebo neví.

Další otázka zkoumala vliv interní komunikace na motivaci zaměstnanců. U této otázky se dotazovaní jednotlivých cílových skupin shodli. Více jak 30 % respondentů z každé generace si myslí, že na ně spíše vliv má. Další nejčastější odpověď byla ano, poté neví a nakonec spíše ne.

Výše zmínění výsledky, které jsou rozděleny dle generací, jsou shrnuty pro přehled v tabulce 12.

Tab. 12 Vnímání interní komunikace společnosti

	BB	X	Y	Z
Interní komunikace je nastavena dobře	Nevím	Spíše ano	Spíše ne	Spíše ano
Vliv interní komunikace na motivaci k práci	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano

Zároveň byli respondenti vyzváni, aby navrhli společnosti AUTO JAROV zlepšení v jakékoliv oblasti komunikace. Od generace Baby Boomers zazněly požadavky na vylepšení komunikace mezi týmy a firemní neformální akce. Stejně tak se vyjádřila generace X, a navíc přidala požadavky na aktuálnější intranet a zjednodušení procesů. Generace Y navrhla pravidelný newsletter do e-mailu, moderní intranet, komunikaci přes MS Teams, firemní neformální akce, digitální systém Workflow, požadavky na vyšší motivaci zaměstnanců, uznání a respekt. Generace Z nenavrhla v této otázce nic.

7.1.4 Vyhodnocení komunikačních nástrojů

Na otázku, zda základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a efektivně, odpověděly jednotlivé generace velmi shodně. Obecně se více jak 48 % respondentů domnívá, že spíše ano. Dalších 25,6 % neví a 16,7 % je přesvědčena, že ano. Více jak 45 % dotazovaných z generace Baby Boomers neví a 30 % tvrdí, že spíše ano. Zástupci generace X, Y a Z se shodují a většina z nich vnímá, že spíše ano. V následující tabulce 13 je shrnuto hodnocení základních komunikačních kanálů zaměstnanci.

Tab. 13 Hodnocení základních komunikačních kanálů

	BB	X	Y	Z
Základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují efektivně (např. informační systém, porady, manuály)	Nevím	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano

Na základě sekundárních dat bylo zjištěno, že se zaměstnanci ve svých týmech setkávají každé úterý na poradách. Dle analýzy primárních dat pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tomu tak není. Pouze 43,6 % respondentů se účastní porad pravidelně každý týden. Více než 21 % respondentů chodí na porady jednou měsíčně a více než 19 % nikdy. Dle respondentů, kteří se účastní porad, mají porady z velké části řízený průběh, každý má právo na vyjádření a všichni se aktivně zapojují. Většinou je také vyhotoven zápis z porady.

Obecně nejvyužívanějšími komunikačními nástroji ve firmě dle pořadí od nejčastěji používaného je telefon, rozhovor s kolegy, e-mail, mobilní aplikace (např. Whatsapp) a manuály, návody a pracovní postupy. Tyto nástroje respondenti používají denně. Následně nástěnku s plakáty, školení a neformální firemní akce využívají jen zřídka. Intranet, neformální digitální a osobní nástroje využívá většina občas.

Respondenti generace Baby Boomers nejčastěji používají v práci telefon a rozhovor s kolegy na denní bázi. Kolem 30 % dotazovaných využívá e-mail a mobilní aplikaci denně a naopak kolem 30 % respondentů jej nikdy nevyužívá. Intranet nenavštěvuje podstatná část. Nástěnku s plakáty využívají občas. Manuály, návody a pracovní postupy tato generace po 25 % dotazujících využívá občas, zřídka nebo nikdy. Na školeních a neformálních firemních akcích se participují jen zřídka. Neformální digitální nástroje používají zřídka nebo nikdy. S kolegy se setkávají mimo práci jen občas. Většina by přivítala pravidelný newsletter, firemní časopis, teambuildingy a pravidelné neformální akce jako nové komunikační nástroje. Nemají zájem o nový intranet, mobilní aplikaci, online porady a videa.

Dotazovaní generace X používají denně telefon, e-mail, rozhovor s kolegy a mobilní aplikace. Občas navštíví intranet a přečtou si nástěnku. Školeních a neformálních firemních akcích se účastní občas. Neformální digitální a osobní nástroje používají občas nebo jen zřídka. Zástupci této generace by jako nové komunikační nástroje uvítali pravidelný newsletter, firemní časopis, nový intranet, mobilní aplikace, teambuildingy a pravidelné neformální akce. O videa a online porady tato generace neprojevila zájem.

Účastníci dotazníkového šetření generace Y nemohou postrádat pro denní komunikaci telefon, rozhovory s kolegy, e-mail, mobilní aplikace a manuály, návody a pracovní postupy. Dokonce u této generace roste návštěvnost intranetu. Po 23,5 % uvedli že jej používají denně, často nebo alespoň občas. Nástěnku s plakáty navštěvují většinou jen zřídka, stejně tak školení, neformální akce a zřídka využívají i neformální digitální nástroje. S kolegy se mimo pracovní dobu setkávají občas. Dotazovaní generace Y by preferovali zavedení pravidelného newsletteru, nového intranetu, teambuildingů a pravidelných neformálních akcí. Část z nich vyjádřila zájem i o mobilní aplikace a firemní časopis. O online porady a videa nemá tato generace zájem.

Součástí každodenních komunikačních nástrojů generace Z je telefon, rozhovor s kolegy, e-mail, mobilní aplikace a manuály, návody a pracovní postupy. Intranet respondenti generace Z navštěvují podstatně více než všechny předchozí generace. 33 % jej navštěvují denně a po 27,8 % dotázaných často a občas. Nástěnku využívají pouze občas nebo zřídka. Školeních a neformálních akcí se zúčastňují zřídka. Oproti předchozím generacím jako jediní často komunikují s kolegy pomocí neformálních digitálních nástrojů. Dotazovaní generace Z projevili zájem o pravidelný newsletter, mobilní aplikaci, teambuildingy a pravidelné neformální akce. Část z nich by přivítala i nový intranet a firemní časopis. Jako jediní také projevili vyšší zájem o videa, větší část je ale nevyžaduje. O online porady spíše zájem nemají.

V následující tabulce 14 je popsána četnost využívání komunikačních nástrojů na pracovišti zaměstnanci jednotlivých generací dle výše uvedených zjištění.

Tab. 14 Četnost využívání komunikačních nástrojů v práci

	BB	X	Y	Z
Telefon (sms, volání)	každý den	každý den	každý den	každý den
Mobilní aplikace	každý den / nikdy	každý den	každý den	každý den
E-mail	každý den / nikdy	každý den	každý den	každý den
Intranet	nikdy	občas	Každý den / často / občas	každý den

Rozhovory s kolegy	každý den	každý den	každý den	každý den
Nástěnky, plakáty, letáky	občas	občas	zřídka	Občas / zřídka
Manuály, návody, pracovní postupy, brožury	občas / zřídka / nikdy	občas	každý den	každý den
Školení	zřídka	občas	zřídka	zřídka
Neformální firemní akce	zřídka	občas	zřídka	zřídka
Neformální digitální	zřídka / nikdy	občas / zřídka	zřídka	často
Neformální osobní	občas	občas / zřídka	občas	občas

V tabulce 15 jsou shrnuty výše popsané výsledky, které upřesňují zájem generací o nové komunikační nástroje.

Tab. 15 Zájem o nové komunikační nástroje

	BB	X	Y	Z
Pravidelný newsletter (např. v e-mailu a tištěný)	ano	ano	ano	ano
Firemní časopis	ano	ano	ne	částečně
Nový intranet	ne	ano	ano	částečně
Mobilní aplikace	ne	ano	částečně	ano
Online porady	ne	ne	ne	ne
Videa	ne	ne	ne	částečně
Teambuildingy	ano	ano	ano	ano
Pravidelné neformální akce	ano	ano	ano	ano

7.1.5 Syntéza dotazníkového šetření

Výzkum formou dotazníkového šetření poskytuje náhled na to, jak zaměstnanci jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z vnímají interní marketingovou komunikaci společnosti AUTO JAROV. Zároveň odhaluje generační střety.

V rámci zkoumané úrovně informovanosti zaměstnanců a komunikace nemají respondenti jednotlivých cílových skupin natolik odlišné názory a vnímají tyto oblasti podobně. Z dotazníkového šetření je jasné, že je potřeba zvýšit informovanost pracovníků. Vize, dlouhodobé cíle a hodnoty společnosti by měli znát všichni účastníci firemního provozu, stejně tak organizační strukturu. Je také třeba zamezit neformálnímu ústnímu předávání důležitých informací o společnosti, aby se nešířily pomluvy a fámy. Zároveň respondenti necítí, že by byli dostatečně informováni pro svůj výkon práce. Je třeba věnovat vyšší pozornost zpětné vazbě mladším generacím, které ji vyžadují. Komunikace a vztahy jsou ve firmě vnímané na hranici spíše formální a formální. V týmech respondenti vnímají komunikaci lépe než s ostatními týmy a s vedením. Technické problémy, administrativa a odlišné priority jsou nejpočetnějšími vyskytovanými problémy v týmech. Velká část dotazovaných ví, na koho se může obrátit a zároveň se domnívá, že bude vyslyšena, pokud bude mít názory na fungování společnosti. Menší část dotazovaných si myslí, že interní komunikace je řízena správně, avšak základní komunikační kanály vnímá větší část dobře. I zde je prostor pro vylepšení, už jen proto, že vyšší podíl zaměstnanců se domnívá, že interní komunikace má vliv na jejich motivaci.

Odlišné názory generací se vyskytují spíše u odpovědí na otázky, které se zabývají komunikačními nástroji. Generace Baby Boomers a částečně i generace X projevila zájem o tradiční tištěný nástroj. Generace Y, Z a částečně generace X by uvítaly ty elektronické. Čím mladší generace, tím se vyskytoval vyšší počet zájemců o komunikaci skrz elektronické nástroje. Je třeba také dodat, že respondenty tvořili dělníci a pracující v kancelářích, které mohou mít jiné názory i v rámci stejné věkové kategorie, jelikož pracují v odlišném pracovním prostředí. Všechny generace by přivítaly jako nové komunikační nástroje teambuildingy, firemní neformální eventy a pravidelné newslettery v tištěné nebo elektronické podobě. Lze verifikovat, že o osobní komunikaci mají zájem všichni a zároveň i o dění ve firmě.

Zároveň je nutné dodat, že výsledky mohly být částečně ovlivněny pandemií způsobenou onemocněním COVID-19, jelikož osobní komunikační kanál byl ve firmě téměř 3 roky omezen kvůli ní a následky stále doznívají. Redukovány byly především akce celopodnikového charakteru. Je vidět, že pravidelně konané eventy před pandemií zaměstnancům chybí a projevují o ně vyšší zájem.

7.2 Rozhovory

Druhou částí výzkumu je kvalitativní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Tento výzkum navazuje na předchozí dotazníkové šetření. Otázky jsou zaměřené na definování a upřesnění výchozích situací jednotlivých komunikačních kanálů (tištěných, elektronických a osobních) včetně jejich nástrojů a jejich výhod a nevýhod z pohledu jednotlivých generací. Dále je zkoumáno, jaké komunikační nástroje by cílové skupiny přivítali a vnímali jako řešení pro efektivnější interní marketingovou komunikaci.

4 účastníci výzkumu, jimiž byli zástupci generace Baby Boomers, X, Y a Z, byli osloveni osobně a po odsouhlasení jim byla elektronicky pomocí e-mailu zaslána pozvánka s informacemi o datu, času, místu a tématu rozhovoru. Pro zachování anonymity respondentů, budou účastníci uváděni pouze pod označením své generace (zástupce generace Baby Boomers, zástupce generace X, zástupce generace Y, zástupce generace Z). Osobní rozhovory byly uskutečněny ve středu 07. 12. 2022 v prostorách firmy AUTO JAROV. Jednotlivé rozhovory byly prováděny v zasedací místnosti, kde je klidné zázemí. Pro dotazované bylo připraveno i občerstvení.

V den výzkumu před zahájením diskuse byl každý účastník seznámen s jejím obsahem, průběhem a s jejím zvukovým nahráváním. Po odsouhlasení byl každý vyzván, aby byl upřímný, otevřený a nebál se vyjadřovat, jelikož žádný názor není špatný. Naopak může přispět k lepšímu a reálnějšímu vyhodnocení. K dispozici měli respondenti k nahlédnutí některé z komunikačních nástrojů jako např. newsletter, intranet, aplikaci MS Teams, další mobilní aplikace nebo firemní časopis pro inspiraci.

V úvodní části rozhovoru pro odstranění nervozity a uvolnění atmosféry byl každý zástupce vyzván, aby vyjmenoval jakékoliv interní komunikační nástroje používané ve firmě, které si vybaví. Zároveň tako otázka zkoumala povědomí respondentů o této oblasti. Respondenti vyjmenovali základní a zároveň nejpoužívanější komunikační nástroje ve firmě. Zástupce generace Baby Boomers zmínil telefon, textové zprávy a e-maily. Představitel generace X uvedl telefon, e-maily a rozhovory. Reprezentant generace Y si vybavil e-maily, aplikaci Whatsapp a aplikaci MS Teams. Účastník za generaci Z zmínil šuškandu, intranet, e-maily, porady a

telefon. Následující části rozhovoru byly rozděleny na tři oblasti dle komunikačních kanálů.

7.2.1 Tištěné komunikační kanály

Zástupce generace Baby Boomers považuje tištěný komunikační kanál ve firmě za nejslabší oproti ostatním kanálům. Z jedné strany mu to vyhovuje vzhledem k ekologii, na druhé straně ho postrádá pro jeho podobu. Z tištěného materiálu mu vyhovuje vždy aktuální nástěnka s plakáty a některé písemné dokumenty. Sice si novinky vždy přečte v e-mailu, nástěnka mu je ale vždy připomene cestou do práce a z práce. Zároveň si respondent vzpomíná na tištěný firemní časopis s názvem „AKTUALITY“, který vycházel ve společnosti před 13 lety. Vycházel pravidelně čtvrtletně a obsahoval informace o novinkách a akcích, rozhovory, reportáže a nová aktuální témata z automobilového prostředí. Současně informoval zaměstnance o dosažených úspěších, plánech a nových tvářích ve společnosti. Tento nástroj dotazovaný postrádá nejvíce vzhledem k přínosu podstatných informací, které se v aktuální době k zaměstnancům nedostávají v takové míře. Jako výhodu zmiňuje vyšší informovanost pracovníků a přehled o dění ve společnosti. Domnívá se, že by ale jeho frekvence mohla být nižší. Půlroční produkce by mu vyhovovala proto, aby časopis byl po své období aktuální. U ročního vydávání se obává, že by se některé informace v průběhu času měnily a stávaly se tak neplatnými. Mezi nevýhody tištěného časopisu uvádí jeho produkci, zvýšené náklady firmy, flexibilitu a zatěžování životního prostředí. Jako další argument uvedl i fakt, že často byly časopisy po firmě tenkrát odhazovány, možná kvůli častější frekvenci nebo neocenění.

Respondent zastupující generaci X hodnotí aktuální úroveň tištěného komunikačního kanálu za téměř vyhovující. Uspokojuje ho, že jím není osobně zahlcován. Uvádí, že pro něj není až tak podstatný, jelikož má přístup k počítači. Současně ale dodává, že chápe, že je důležitý pro kolegy na dělnických pozicích. Z toho důvodu uvádí, že by měl být tištěný komunikační kanál více používán. O nástěnce si myslí, že je to dobrý a efektivní nástroj. Současně dodává, že je nástěnka momentálně ale zahlcená plakáty a informacemi, což může mít opačný dopad. Zároveň zmiňuje, že ve firmě chybí nástroj, který by shrnoval detailněji

podstatné informace o společnosti za předchozí rok a plány na rok následující. Proto navrhuje respondent jako řešení roční vydávání časopisu, který by zaměstnance o všem informoval. Shrnoval a doplňoval by i sdělení, která zaznívají na snídaních s vedením společnosti. Vzhledem k tomu, že tento event se nekonal 2 po sobě jdoucí roky, respondenta mrzí, že něco takového nezavedli ve firmě již dříve. Dále by v časopise rád našel informace o zaměstnancích a zábavnou či zapojující složku jako např. křížovku.

Dle účastníků zastupujících generace Y a Z se tištěné komunikační nástroje ve firmě téměř vůbec nepoužívají a současně je oba označují pro ně za nepodstatné. I když kolem nástěnky denně procházejí, plakátům ani informacím zde vyvěšeným pozornost nevěnují. Vše si dohledávají pomocí počítače. Oba respondenti se ale shodli, že je to důležitý kanál pro dělníky. Vyhovuje jim, že společnost nezhoršuje tímto kanálem životní prostředí. Nevyhovuje jim ale, že nejsou dostatečně informováni a jako řešení by si dokázali představit stručné shrnutí buď ve formě firemního časopisu, aktuálního intranetu nebo elektronického newsletteru. Kdyby si mohli vybrat, přednost by dali elektronickým nástrojům. O elektronický časopis zájem ale nemají, jelikož by nedokázali pojmout všechny informace z obrazovky. U tištěného časopisu by jim vyhovovalo, že si ho můžou prolistovat. Zároveň uvádí, že by pro ně byl důležitý i vizuální obsah. Dlouhé texty by je ale nezajímali. Zástupce generace Z navíc dodává, že tištěný časopis by pro něj mohl znamenat ztrátu času a dokáže si představit buď jeho krátké pojetí nebo stručný elektronický newsletter vystihující to nejdůležitější, který by byl dostupný na intranetu, ke kterému se může vrátit kdykoliv.

7.2.2 Elektronické komunikační kanály

Respondent generace Baby Boomers hodnotí tok informací prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů za nekvalitní, jelikož nemá zavedený řád. Důležité informace přijímá pouze pomocí elektronické pošty, která mu ale vyhovuje a na kterou je zvyklý. Vyhovuje mu, že si důležité e-maily může označovat dle priority a komunikaci s kolegy si zde chválí také. Často využívá i telefon pro telefonování či psaní zpráv. Dle respondenta je výhodou elektronických nástrojů šetření životního prostředí. Jako další nástroj zmiňuje intranet, který využívá

k nahlédnutí na jídelní lístek kantýny. V jiných případech ho nevyužívá, jelikož neobsahuje aktuální informace. Respondent nemá zájem o nový moderní intranet, uvítal by na tom původním aktuální informace, se kterými by mohl pracovat. Vidí to jako řešení pro zlepšení informovanosti zaměstnanců ve firmě. Jako další východisko uvádí i elektronický newsletter, který by byl stručný a zaměstnancům by přicházel do elektronické pošty každý měsíc. Nebo by se mohl objevovat jen na intranetu, kam by zaměstnance vždy navedla upomínka v e-mailu. Nižší frekvenci nedoporučuje, protože si nemyslí, že by to zaměstnanci pravidelně četli. Při dlouhodobějším odstupu si myslí, že by newsletter nebyl stručný, proto dříve navrhl tištěný firemní časopis. Zástupce generace Baby Boomers dále dodává, že nepotřebuje pro svou práci žádné další modernější elektronické nástroje a ani v nich nevidí žádné výhody či přínosy, jelikož je nepoužívá a neumí s nimi.

Zástupce generace X hodnotí aktuální úroveň elektronické komunikace ve firmě jako velmi slabou. Vyhovuje mu pouze elektronická pošta, pomocí které získává důležité informace o firmě a komunikuje s kolegy. Žádnou nevýhodu v elektronické poště nepocituje. Občas využívá i telefon pro psání zpráv v podobě sms, spíše ale přes aplikaci Whatsapp či Facebook. Pro vylepšení elektronické komunikace respondent doporučuje nový a aktuální intranet. Uvádí, že byl na něj zvyklý v předchozím zaměstnání, kde ho aktivně používali a aktualizovali. Přijde mu užitečné, že nemusel hledat informace po složkách a vše našel právě zde. Jelikož i dělníci mají k němu přístup, i když omezený, mohl by i pro ně sloužit jako jediný elektronický informační nástroj. Zároveň by zde zástupce uvítal i pravidelný elektronický newsletter, jehož výhodou je snadná produkce. Zároveň dodává, že by mohl nahrazovat tištěný časopis. Nevýhodu respondent vnímá v jeho častější frekvenci. Doporučuje ho vydávat na měsíční bázi. Z dostupných komunikačních nástrojů pro inspiraci se respondentovi zalíbila i aplikace MS Teams, kterou by firma mohla využívat celopodnikově pro pracovníky s přístupem k počítači. Mezi pozitiva, která vyzdvihuje, patří komunikace ve vlákně, kterou zná z mobilní aplikace Facebook. Dále zmiňuje i skupinovou konverzaci a sdílení kalendářů. Jediného, čeho se obává, je ovládání této aplikace a adaptace na ni. Kdyby si respondent mohl vybrat, volil by raději již známý intranet než tuto aplikaci. V případě, že by mu poskytla firma školení, zvážil by její. Mobilní aplikaci by také přivítal, kdyby mu ulehčila práci, pouze ale za stejných pravidel jako intranet. V případě, že by se ve

firmě zavedl firemní Facebook, rád by ho využíval, jelikož ho používá denně v osobním životě. Zároveň by se neobával jeho zavedení.

Dotazovaný generace Y hodnotí elektronickou komunikaci ve firmě spíše negativně. Jediné, co mu vyhovuje, je aplikace MS Teams, o které ví, že ji používá jako jeden z mála, HelpDesk, elektronické zápisy z porad a intranet, který navštěvuje kvůli jídelnímu lístku. Aplikaci MS Teams hodnotí pozitivně pro její snadnost a efektivnost. Líbí se mu, že zde může používat úkolníček, sdílený kalendář, chaty a společné konverzace. Zároveň tuto aplikaci využívá pro online meetingy. Chválí i možnost aplikace nahrávat online setkávání. Jako další pozitivum uvádí workflow neboli automatizované pracovní postupy, které by firmě mohli zefektivnit interní komunikaci. Zároveň si dokáže představit, že by tato aplikace zcela nahradila intranet a fungovala nejen pro komunikaci mezi kolegy ale i jako hlavní komunikační centrum firmy. Uvítal by zde pravidelné měsíční elektronické newslettery pro zvýšení informovanosti pracovníků o novinkách a benefitech, které mu chybí, aby udržel krok s děním ve společnosti. Dle respondenta je negativem interní aplikace to, že se k ní nejspíše nedostávají dělníci, pro které by měl být zachován intranet a tištěná média. Elektronickou poštu respondent nerad používá, jelikož ho spíše zahlcuje a nefunguje mezi týmy. Důležité informace skrz ni ale čerpá. Je to také podle něj jediné online místo, odkud to jde. Obecně dává přednost konverzaci ve vláknu s kolegy, a tak často používá i aplikaci Whatsapp. Aplikaci MS Teams a ani žádnou jinou aplikaci by nechtěl mít respondent v telefonu, protože se domnívá, že by narušovala jeho osobní život mimo pracovní dobu. Už tak mu nevyhovuje, že soukromý Whatsapp používá pro komunikaci v pracovním prostředí. Má tak na jednom místě jak osobní, tak pracovní konverzace. Intranet hodnotí jako nedostatečný, jelikož neobsahuje aktuální informace a je velice zastaralý. V případě, že by ho podnik obnovil, rád by ho používal, spíše ale v modernějším pojetí. Dále respondent postrádá i vyšší možnost vzdělávání, kterou by firma mohla zaměstnancům zprostředkovávat častěji pomocí online workshopů a školeních.

Názory zástupce generace Z se nijak zvláště neodlišují od respondenta generace Y. Elektronickou komunikaci hodnotí také negativně, jelikož se ve společnosti velmi málo používá. Elektronická pošta respondentovi nevyhovuje a uvítal by lepší řešení pro interní komunikaci. Jako východisko by si dokázal představit nový aktuální intranet, aplikaci MS Teams a pravidelné elektronické newslettery ze stejných

důvodů jako respondent generace Y. Frekvenci newsletterů vyžaduje ale častější než všechny předchozí generace, uvádí např. týdenní četnost. Výhodou týdenního newsletteru by bylo zejména to, že by obsahoval jen stručné informace a mohl by být vizuelně zajímavě zpracován. Dále respondentovi generace Z chybí využívání sociálních sítí společností. Vyhovali by mu pro sledování dění ve společnosti, ale i v automobilovém trhu. Uvádí např. sociální síť LinkedIn a kariérní Instagram, které sice firma má, ale nezachovává je aktuální. Na tyto sociální sítě respondent často chodí a rád konzumuje zajímavé obsahy. Pro komunikaci s kolegy používá mimo elektronické pošty i sociální sítě a jiné mobilní aplikace pro jejich rychlost a snadnost a jelikož je na ně zvyklý z osobního života. Stejně jako respondent generace Y i dotazovaný generace Z postrádá pravidelnější online workshopy a školení nebo jakékoliv jiné formy, které by ho rozvíjely a vzdělávaly.

7.2.3 Osobní komunikační kanály

V rámci rozhovorů o osobních komunikačních kanálech se jednotlivé generace na názorech téměř shodly. Všichni respondenti uvedli, že tento kanál je ve společnosti nejvíce používán. Pracovníci jsou zvyklí se mezi sebou scházet v práci nebo si telefonovat, ať už pomocí mobilního telefonu nebo pevné linky. Respondent generace Baby Boomers uvedl jako negativum těchto nástrojů fakt, že vedoucí pracovníci jsou díky nim zahlceni a často pak přehlížejí ostatní denně používané komunikační nástroje. Zajímavé je, že všichni účastníci si vzpomněli i na WOM. Důvodem jsou dle nich především nenastavené komunikační procesy. Dále všem respondentům vyhovují pravidelné týdenní porady v týmech, které je udržují informované. Respondenti generace Y a Z současně zmínily, že kdyby fungoval efektivněji elektronický komunikační kanál, mohla by se snížit frekvence porad a rozhovorů nebo alespoň jejich délka. Zároveň těmto zástupcům schází pravidelné setkávání s nadřazeným ohledně poskytování zpětné vazby na jejich výkon. Všem zástupcům generací chybí pravidelné eventy. Respondenti generace Baby Boomers, X a Y zažili ještě situaci před pandemií ve společnosti, a tak mohou porovnat obě situace. Velmi rádi se účastnili na začátku roku snídaních s vedením, kde jim byly předávány informace o minulém roce a plánech na další období. Zároveň se účastnili i vánočního večírku, kde mohli potkat známé i nové kolegy

z celé firmy. Žádné nevýhody v těchto eventech nevidí, snad jen v jejich organizaci. Všichni zástupci by uvítali i více pravidelných osobních neformálních setkání jen pro týmy např. v podobě pracovního oběda. Zástupci generace Y a Z by rádi vyjeli i na společný výlet. Představitel generace Z by přivítal i více celopodnikových akcí, alespoň 2x do roka v létě a v zimě. Už jen proto, že denně komunikuje s kolegy z jiných týmu a rád by je poznal více neformálně, čímž by mohl podpořit osobní komunikaci na pracovišti mezi nimi.

7.3 Hodnocení výzkumných otázek

Průzkum ve formě osobních rozhovorů, který navazoval na zjištěné poznatky z dotazníkového šetření, odpovídá nejen na všechny výzkumné otázky, ale pomáhá odhalovat i generační střety, a tak naplňovat i cíl diplomové práce.

Na začátek je nutné připomenout, že sestavený výzkumný vzorek pro rozhovory se skládal pouze ze 4 účastníků, kteří reprezentovali jednotlivé generace Baby Boomers, X, Y a Z. Respondenti nezastupovali dělnické pozice. Výsledky z toho důvodu nemohou být zobecňovány pro komunikaci v rámci celé firmy. Mohou ale posloužit jako podklad pro pozdější vývoj.

První výzkumná otázka zkoumala, jak zaměstnanci jednotlivých generací vnímají tištěnou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV. Všichni respondenti ji považují za nejméně používanou, což hodnotí pozitivně vzhledem k šetření životního prostředí. Zároveň ale vyzdvihují její důležitost pro komunikaci s pracovníky na dělnických pozicích. Zástupce generace Baby Boomers tištěnou komunikaci využívá a uvítal by ve firmě pravidelný firemní časopis, který by zvyšoval informovanost pracovníků. Bylo by to pro něj lepším řešením než nové elektronické nástroje. Stejně tak představitel generace X by ho přivítal, ale v delším časovém rozestupu. Respondenti generace Y a Z zájem o tento komunikační nástroj neprojeví, jelikož tištěný komunikační kanál ve firmě nevyužívají. V případě, že by to byla jediná cesta, jak získat více informací, přistoupili by na roční tištěné periodikum. Efektivněji by ale přijímali informace z elektronických stručných newsletterů než obsáhlých textů.

Druhá výzkumná otázka zkoumala, jak vnímají zaměstnanci jednotlivých generací elektronickou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV. Zástupci ji hodnotí velmi

slabě, už jen proto, že se na denní bázi oficiálně používá pouze tradiční elektronická pošta. Všichni zástupci by přivítali jako nový komunikační nástroj pravidelný elektronický newsletter. Respondentovi generace Baby Boomers komunikace přes e-maily vyhovuje. Jediné, co by změnil, je intranet, který nevyžaduje nový a moderní ale jen aktualizovaný. Jiné nové elektronické nástroje kromě zmíněného newsletteru nevyhledává. Zástupci generace X také vyhovuje elektronická pošta. Uvítal by moderní a aktualizovaný intranet a možná i firemní sociální síť jako např. MS Teams nebo mobilní aplikaci, která se podobá komunikaci v aplikaci Facebook. Změnu jednoznačně nevyhledává, ale kdyby mu s adaptací někdo pomohl, nebránil by se. Respondenti generace Y a Z mají podobné názory a požadavky na elektronickou komunikaci. Hodnotí ji jako zcela nedostatečnou a nepřizpůsobenou jejich generacím. Ve svém životě jsou zvyklí si hledat veškeré informace na počítači v online prostředí, společnost jim to ale neumožňuje. Tradiční e-maily jsou pro ně neefektivní a raději by přivítali komunikaci pomocí aplikace jako např. MS Teams. Aplikaci v telefonu by ale nechtěli, aby jim nenarušovala osobní život po práci. Pro hledání důležitých informací by uvítali i nový intranet. Dále zmiňují i absenci zajímavých online školeních a workshopů. Zástupce generace Z navíc zmiňuje i absenci v používání a aktualizování firemních sociálních sítí Instagram a LinkedIn.

Poslední třetí výzkumná otázka zkoumala, jak zaměstnanci jednotlivých generací vnímají osobní komunikaci ve společnosti AUTO JAROV. Všichni respondenti ji vnímají jako nejpoužívanější a díky tomu jako nejefektivnější ve firmě. Všichni jsou zvyklí se s kolegy denně pracovně scházet a volat si. Zároveň všem vyhovují pravidelné porady, kde získávají nejvíce informací od oficiálních zdrojů. Zástupci generace Y a Z by ale uvítali vylepšení komunikace skrz elektronické komunikační nástroje a díky tomu obsahové i časové zkrácení osobních porad a rozhovorů. Současně by ale přivítali pravidelnější zpětné vazby na jejich pracovní výkon. Nevýhodou nejpoužívanějšího osobního kanálu je WOM, zaznamenávají ho všechny generace. Respondenti by přivítali pravidelnější akce jen pro svůj tým a občasné akce celopodnikového charakteru, a to jak formálního, tak neformálního. Zástupci generace Z by vyhovovala častější frekvence. Rád by tak poznával nové kolegy a stmeloval kolektiv napříč firmou. Čím mladší generace, tím se vykazoval vyšší zájem o eventy.

7.4 Návrhy a doporučení pro efektivnější interní komunikaci

Jednotlivé generace se liší především tím, jakou cestou preferují vyhledávání, získávání a přijímání informací. Mají odlišné názory na využívání komunikačních kanálů a jejich nástrojů, dále také na obsah sdělení, a to z hlediska informačního i vizuálního. Odlišují se ale i tím, jak chtějí být zapojeni do dění firmy, aby se cítili angažovaní. Všechny tyto generační střety je potřeba aplikovat do interní marketingové komunikace, aby byla zajištěna informovanost všech pracovníků a efektivní komunikace napříč firmou. Jen tak si společnost zajistí kvalitní zaměstnance, pomocí kterých dospěje úspěchů a zákaznické spokojenosti.

Generace Baby Boomers preferuje především tradiční komunikační nástroje. Důvodem je fakt, že nové komunikační nástroje nezná a nepoužívá v osobním životě, a tak nevidí jejich využitelnost v pracovním prostředí a nevyhledává je. Pro ni zůstávají efektivní především tištěné nástroje jako např. nástěnka, plakáty a firemní časopis shrnující podstatné sdělení pro zajišťování jejich informovanosti. Nebrání se již zavedeným, také ale již tradičním, elektronickým nástrojům v podobě telefonu (pro volání a psaní zpráv), intranetu a elektronické pošty, které umí ovládat. Z osobního komunikačního kanálu preferuje rozhovory, porady a občasné formální i neformální akce.

Generace X se v rámci názoru na interní marketingovou komunikaci nachází někde na pomezí názorů generace předcházející a následující. Zásadní změny nevyhledává. Vyhovují jí již dříve zmíněné tradiční nástroje jako generaci Baby Boomers, zároveň ale projevuje zčásti zájem i o nové. V tomto případě se ale obává své schopnosti pracovat s moderními nástroji, s čímž by ji zaměstnavatel mohl pomoci. I tak není překvapením, že jako jediná generace projevila zájem o mobilní aplikaci, která se podobá platformě Facebooku, který denně používá.

Generace Y a Z jsou si v názorech velmi blízcí. Pro ně je nutné naopak aplikovat elektronický komunikační kanál a udržovat ho na nejvyšší možné úrovni, jelikož jsou digitálně gramotné a upřednostňují rychlejší a efektivní komunikaci, na kterou jsou zvyklé z osobního života. V této době není ale účinné s těmito generacemi komunikovat pomocí elektronické pošty, jelikož se cítí zde zahlceni. Ta je efektivnější pro předchozí generace. Pro generace Y a Z je potřeba využívat nové komunikační nástroje, které jim zajistí rychlé a efektivní sdílení a vyhledávání

informací. Vhodným nástrojem může být např. aplikace MS Teams, moderní intranet, častější elektronický newsletter, ale i sociální sítě LinkedIn a Instagram. Všechny tyto nástroje jim mohou ulehčit a zpříjemnit práci na denní bázi a udrží je informované a zapojené do dění. Sdělení by měli být těmito generacím oproti předchozím přizpůsobovány svým kratším obsahem, zajímavým vizuálem a pravidelnou frekvencí. Je efektivnější pro ně sdělení dávkovat, než je předat např. ve formě obsáhlého časopisu. V případě, že jim nebude vyhověno, hrozí jejich fluktuace, protože se nebojí změnit své pracovní místo. To se může stát i v případě, že budou zažívat jednotvárnou práci, která jim nebude přinášet výzvy a pomáhat v jejich růstu. Je proto nutné komunikovat s nimi i zajímavosti, které je budou zapojovat a rozvíjet. Může se jednat o různé eventy, výzvy, zpětné vazby a s tím spojené online školení či workshopy pro skupiny i jednotlivce, o které tyto generace projevují značný zájem. Jelikož generace Y touží po kariérním růstu a individuálním přístupu, složka interní marketingové komunikace ve formě vzdělávání by tuto potřebu mohla jednoduše podpořit a naplnit. Dalším důvodem může být i fakt, že tato generace brzo převezme trh práce a její zástupci se budou objeovat na vedoucích pozicích. Proto se jedná o klíčové pracovníky pro každou firmu do blízké budoucnosti. Stejně tak generace Z se zajímá o vyšší vzdělání a kvalitní školení, které by tento přístup vyhovoval. Tištěný komunikační kanál generace Y a Z nepreferují a ani ho nevyhledávají. Naproti tomu o osobní komunikaci zájem mají, především ve formě firemních neformálních a formálních akcí, rozhovorů a občasných porad.

Na čem se generace shodují, jsou jednoznačně formy osobního kontaktu. Na ty si až na výjimky generace nestěžovali. Rozhovory i porady hodnotí všichni pozitivně. Eventy by mladším generacím, které mají potřebu být online, mohly vybalancovávat online a offline prostředí a zároveň by mohly pomoci generaci Z s její zaostalostí právě v osobní komunikaci. Osobní komunikační kanál je tedy stále žádaný a neměl by být v žádném případě opomíjen.

Pro společnost AUTO JAROV je doporučeno provést audit interní komunikace a průzkum spokojenosti zaměstnanců pro ještě hlubší vyhodnocení aktuální situace. Z výsledků průzkumu této diplomové práce je zřejmé, že její zaměstnanci nejsou dostatečně vybaveni informacemi a ani zapojováni do dění firmy. Společnosti je navrženo, aby do této oblasti investovala a aplikovala výše zmíněné poznatky této

kapitoly do nastavení a strategie interní marketingové komunikace. Je důležité, aby přizpůsobila komunikaci každé generaci a zajistila jim tak nejen přísun podstatných informací, ale i angažovanost. Zároveň tak bude předcházet negativnímu WOM. V žádném případě by neměla vynechat tištěný komunikační kanál, který je důležitý jak pro generace Baby Boomers a X, tak pro dělníky. Pro všechny zaměstnance by měla zajistit pravidelný newsletter a nový nebo alespoň prozatím aktualizovaný intranet. Zaměstnanci o něj projevují zájem a mohl by tak sloužit jako hlavní komunikační centrum firmy. Společnost velmi pokulhává v komunikaci přes elektronické nástroje. V případě, že tento problém nevyřeší v blízké době, bude se do budoucna potýkat s mnoha překážkami u pracovníků generace Y a Z. Jelikož to je její budoucí převládající pracovní síla, nebude na ni dostatečně připravena. Pracovníci budou často fluktuovat a firma si tak nezajistí stálou pracovní sílu, což se jednoznačně projeví negativně na produktivitě práce a hospodářských výsledcích. Zároveň by bylo vhodné, aby společnost obnovila veškeré neformální a formální akce celopodnikového i týmového charakteru, tak jak tomu bylo dříve. Navíc by mohla zavést pravidelné teambuildingy pro týmy jednotlivě či skupinově, aby ustavičně podporovala komunikaci mezi těmi, kteří spolupracují mezi sebou na pracovišti denně.

Závěr

Pracovníci firmy, kteří jsou dobře a kvalitně informovaní, jsou klíčovým faktorem efektivního a harmonického pracovního prostředí. Takoví pracovníci mají vyšší produktivitu práce, plní cíle, jsou angažovaní, motivovaní, loajální a vzhledem k tomu i spokojenější. Všechny tyto aspekty se poté odrážejí ve způsobu, jak o firmě zaměstnanci mluví s okolím. Společnosti by měli svým zaměstnancům, jakožto nejdůležitějšímu kapitálu firmy, zajišťovat dostatečné množství informací nejen pro její chod, ale i pro jejich zapojení do dění podniku. V dnešní dynamické době nelze používat jednotný styl komunikace. Rigidní firemní procesy by měli být přepracovány tak, aby byli přizpůsobeny jednotlivým generacím, které se liší, a to především stylem komunikace. Stejně jako marketingová komunikace zaměřená na zákazníky cílí odlišně na různé věkové kategorie, tak i interní marketingová komunikace by měla být takto nastavena, aby splňovala požadavky multigeneračního prostředí.

Cílem diplomové práce bylo definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. V organizacích dochází v této době ke generačním střetům, jelikož cílové skupiny nacházející se na trhu práce mají diferenciované postoje, preference a názory. Tyto změny je potřeba aplikovat do procesů interní marketingové komunikace, aby organizace byly připravené reagovat na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Mezi dílčí cíle patřila zjištění, jak komunikovat s pracovníky jednotlivých generací Baby Boomers, X, Y a Z na pracovišti a jak zajistit efektivní marketingovou komunikaci ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o. na základě zjištěných poznatků. Pro výzkum bylo použito kvantitativní i kvalitativní šetření ve formě dotazníkového šetření a osobních rozhovorů. Pomocí analýzy získaných dat byla odhalena zjištění, dle kterých bylo možné potvrdit, že generační střety mezi pracovníky jednotlivých generací existují a o jaké se konkrétně jedná.

Generace Baby Boomers se nenarodila ani nedospívala za přítomnosti moderních technologií. Setkala se s nimi až v pozdějším věku, proto upřednostňuje spíše tradiční nástroje, na které je zvyklá. Preferuje tištěné nástroje a obvyklé elektronické jako např. elektronickou poštu a intranet. Generace X se s technologiemi seznamovala také později, ale dříve než generace předchozí. Tato generace znázorňuje určitý převrat mezi momentálně dvěma převládajícími generacemi X a

Y na trhu práce. Lidé generace X mají sice stále zájem jako generace Baby Boomers o tradiční média, za kterých vyrůstali, zároveň ale tráví svůj čas na internetu na sociální síti Facebook. Tato generace trpí píše obavy, že moderní nástroje nebude umět ovládat. Naproti tomu generace Y a Z jsou známé svou vysokou digitální gramotností díky tomu, že vyrůstali s technologiemi. Tyto generace projevují jednoznačný zájem o elektronický komunikační kanál na pracovišti. Neměla by být ale jeho součástí již tradiční elektronická pošta a ani moderní mobilní aplikace, která by jim mohla narušovat osobní život. Čím mladší generace, tím je pro ni důležitější stručnější a vizuálně zajímavější obsah sdělení. Na úkor toho je schopna akceptovat jejich častější frekvenci. Generace Y a Z potřebují mimojiné i osobitý přístup, který jim zajistí jejich rozvoj. V názorech na osobní komunikační kanál se generace Baby Boomers, X, Y a Z shodují a považují ho za významný.

Zjištění preferovaných komunikačních kanálů a nástrojů, kterými zaměstnanci různých generací přijímají efektivně informace od společnosti a svých nadřízených, může poskytnout důležité informace pro management organizací a odborníky na vztahy s veřejností o tom, jak nejlépe oslovit interní publikum a budovat kvalitní vztahy se zaměstnanci. Rozdíly mezi generacemi jsou nepřehlédnutelné a je třeba, je aplikovat do firemních strategiích interní marketingové komunikace.

Pro společnost AUTO JAROV bylo navrženo, aby provedla detailnější audit a průzkum její interní marketingové komunikace. Na základě zjištění z výzkumu této diplomové práce by měla investovat do interního PR a přepracovat současný systém. Společnosti bylo doporučeno vytvořit strategii, která bude začleňovat hlavní preference všech generací.

Na základě východisek z teoretické části práce a výzkumu je navrženo dané téma prozkoumat na početně širším výzkumném vzorku, který by obsahoval nejen vyšší zastoupení pracovníků jednotlivých generací, ale zabýval by se více i pracovníky na dělnických pozicích. Při vyšším počtu respondentů je doporučeno provést statistické zpracování dat, které by jednotlivé zjištění potvrdili či vyvrátili a současně rozlišili pro bílé a modré límečky pracovníků. Jelikož se tato diplomová práce podstatně více zaměřovala na skupinu bílých límečků, výsledky jsou aplikovatelné především na tento typ zaměstnanců.

Seznam literatury

ATHERTON, Julie. *Strategie sociálních médií: praktický průvodce tvorbou marketingové strategie pro sociální média*. Přeložil Martin BEDNARSKI. V Brně: Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-715-7.

AUTO JAROV. AUTO JAROV INTRANET [online]. 2022 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <http://intranet.autojarov.cz/>.

BamboohR. Generation Z [online]. 2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/generation-z>.

BERG, Monika van den. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BHATTACHARYA, Shriya. Almost half of Gen Z and millennials would rather be unemployed than unhappy in a job, new research found. *INSIDER* [online]. 2022, 4.4.2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/gen-z-millennials-prefer-unemployed-than-unhappy-2022-4?r=US&IR=T>.

BYTEŠNÍKOVÁ, Ilona. *Komunikace dětí předškolního věku*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3008-0.

CAN, Serap. New Media in Internal Communications. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2019, (3), 295-304. DOI: 10.18037/ausbd.632036.

CASEY, ANNIE E. What Are the Core Characteristics of Generation Z? *AECF* [online]. 2021, 14.4.2021 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>.

CASTELINO, Lawren Maria a Robin Shinde. Employee Engagement: A Key to Improve Performance – A Case Study on HCL. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*. 2022, 6(1), 566-577. DOI: 10.47992/IJCSBE.2581.6942.0179.

ČERMÁK, Miroslav. Strategický management: definice mise a vize. *Clever and smart* [online]. 2018, 6.3.2018 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>.

DESROCHERS, Michael. Internal Marketing: What It Means And Why It's Important. *Forbes* [online]. 2019, 5.8.2019 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbostoncouncil/2019/08/05/internal-marketing-what-it-means-and-why-its-important/?sh=179d6e1a4086>.

DESROCHERS, Michael, Megan LONGENDERFER, Brandi HASSELL a Laurie WANG. 15 Useful And Engaging Types Of Intranet Content And Features. *Forbes* [online]. 2021, 21.6.2021 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/06/21/15-useful-and-engaging-types-of-intranet-content-and-features/?sh=62ef887f2b53>.

DHONE, Maria Yulita and Endi SARWOKO. Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 2022, 18(2), 255–263. DOI: 10.21067/jem.v18i2.6709.

Forbes [online]. nedatováno [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DURANT, Iggy. What Is Internal Marketing? *PEEP STRATEGY* [online]. 2022, 3.8.2022 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://peepstrategy.com/what-is-internal-marketing/>.

GRIEPENTROG, Wolfgang. Weichenstellung für eine starke interne Kommunikation. In: SCHÄFFER, Utz a Jürgen WEBER. *Controlling and Management Review – Jahrgang 2014*. 1. vydání. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, ISBN 978-3-658-13668-0.

GROSSMANN, Cristian. 3 Reasons Why Internal Marketing Communication Is Imperative. *BEEKEEPER* [online]. 2022, 31.8.2022 [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://www.beekeeper.io/blog/why-internal-communication-is-the-new-marketing/>.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace: jemně doladěné vydání bestselleru No. 6*. Vydání šesté. [Ostrava]: Gruber – TDP, [2015]. ISBN 978-80-85624-97-7.

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

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

HOVORKOVÁ, Kateřina. Jak vyzrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu. *IDnes.cz* [online]. 2018, 14.3.2018 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312_113554_podnikani_kho.

HÜBNEROVÁ, Zuzana. The neverending question: Where does internal comms belong? *LinkedIn* [online]. 2020, 4.5.2020 [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/neverending-question-where-does-internal-comms-belong-posp%C3%ADšilová>.

HRMAG. *Generace X hledá jistotu práce, mileniálové kariérní růst* [online]. 2020, 26.6.2020 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://hrmag.cz/generace-x-hleda-jistotu-prace-milenialove-karierni-rust/>.

CHENG, Andy. A guide to organizational communication. *RingCentral* [online]. 2021, 22.1.2021 [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/a-guide-to-organizational-communication/>.

IPodnikatel.cz. *Firemní porada – základ interní firemní komunikace* [online]. 2020, 30. 12. 2020 [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/firemni-porada-zaklad-interni-firemni-komunikace/>.

JACOBS, Mark, Wantao YU a Roberto CHAVEZ. The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171. 2015, 60-70. ISSN 0925-5273. DOI: 10.1016/j.ijpe.2015.10.015.

JOUANY, Valène a Mia MÄKIPÄÄ. 8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2022. *Haiilo* [online]. 2022, 22.2.2022 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know/>.

JOUANY, Valène a Kristina MARTIC. What is Organizational Communication and 9 Steps to Do It Right. *Haiilo* [online]. 2022, 3.3.2022 [cit. 2022-09-03]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/organizational-communication-9-steps-to-create-a-successful-strategy/>.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOŇAŘOVÁ, Eliška. Zaujměte své zaměstnance firemními eventy. *KANCELARE.CZ* [online]. 2022, 23.6.2022 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/zaujmete-sve-zamestnance-firemnimi-eventy>.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *Principles of marketing. 8th European edition*. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1-292-26956-6.

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

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

LANGEROVÁ, Jana. Firma ke svému časopisu musí dorůst, nemá smysl dělat ho na sílu. *Podnikatel.cz* [online]. 2019, 21. 6. 2019 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/firma-ke-svemu-casopisu-musi-dorust-nema-smysl-delat-ho-na-silu/>.

LEVENSHUS, Abbey a Laura LEMON. The Minimized Face of Internal Communication: An Exploration of How Public Relations Agency Websites Frame Internal Communication and its Connection to Social Media. *Public Relations Journal*. 2017, 11(1), 1-19. Dostupné z: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR-Agencies-and-Internal-Comm-1-1.pdf>.

LÍŠKOVÁ, Veronika. 7 skvělých výhod video marketingu. *Mynd* [online]. 2019, 1.3.2019 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://blog.mynd.com/cz/7-vyhod-video-marketingu/>.

MARCINKOVÁ, Lucia. Jak provádět hloubkový rozhovor. *Designdev* [online]. 2021, 27. 9. 2021 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z: <https://designdev.cz/JAK-PROVADET-HLOUBKOVY-ROZHOVOR>.

MATĚJKOVÁ, Zuzana. JAK NA INTERNÍ KOMUNIKACI VE FIRMĚ. *BE-DNA* [online]. 2020, 3.8.2020 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://www.matchthem.com/be-dna/blog/interni-komunikace/>.

Men, Linjuan Rita a Palgrave MACMILLAN. Evolving research and practices in internal communication. In Men, L. R. & Tkalac Vercic, A. (Eds.). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. 2021, 1-18. DOI: 10.1007/978-3-030-78213-9_1.

MEN, Linjuan Rita. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 2014, 28(2), 264–284. DOI: 10.1177/0893318914524536.

MEOLA, ANDREW. Generation Z News: Latest characteristics, research, and facts. *Insider Intelligence* [online]. 2022, 5.1.2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: https://www.insiderintelligence.com/insights/generation-z-facts/?fbclid=IwAR1cP2htTAtZoSmFRezSDfNlh3gYVaF_6z29Lxe24aOyH53HJxvXYSoisY.

MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOON, Shawn D., Todd DAVIS, Michael K. SIMPSON a A. Roger MERRILL. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Přeložil Veronika KAFKOVÁ. Praha: Dobrovský, 2019. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-838-6.

MORREN, Landry. How Communication Affects the Flow of Work in an Organization. *LinkedIn* [online]. 2018, 28.12.2018 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-communication-affects-flow-work-organization-landry-morren>.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

PINDER, Chris. BENEFITS OF HAVING A NOTICEBOARD IN THE OFFICE. *Whiteboard* [online]. 2022, 31.5.2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://whiteboard.com/us/blog/post/benefits-of-having-a-noticeboard-in-the-office>.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.

PRSSA. *Learn About Public Relations* [online]. 2022, 2022 [cit. 2022-08-28]. Dostupné z: https://www.prssa.org/prssa/about-prssa/learn-about-pr?fbclid=IwAR0u9GqwODMzfMoCOBD1cXS_YzxRq0O7h0KephjqSBJyZBkVArL Ccl2seQ4.

Průvodce podnikáním. *Generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání?* [online]. 2022, 23.8.2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

QUESENBERRY, Keith A. *Social Media Strategy: Marketing, Advertising, and Public Relations in the Consumer Revolution*. 2. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 2018. ISBN 9781538113929.

SEIPERT, KAREN a TIMOTHY BAGHURST. CONTRASTING WORK VALUES OF BABY BOOMERS AND GENERATION X RURAL PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS. *Public Administration Quarterly* Vol. 38, No. 3 [online]. 2014, 347–370 [cit. 2022-09-03]. ISSN 07349149. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/24372035>.

SEITEL, Fraser P. *The Practice of Public Relations*. 13. New York University: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-16005-4.

Slack. *Types of electronic communication in business* [online]. 2021, 19.11.2021 [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://slack.com/blog/collaboration/electronic-communication-in-business>.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Survio. *Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum* [online]. 2020, 23.10.2020 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook (Media Practice)*. 6. Oxon: Taylor & Francis, 2021. ISBN 036727891X.

ThoughtFarmer. *What is internal communications? We analyzed 40 definitions to find out*. [online]. 2021, 12.12.2021 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/what-is-internal-communications-we-analyze-40-definitions-to-find-out/>.

URBAN, Jan. K čemu slouží audit vnitřní komunikace. *Práce a mzda* [online]. 2017, 24. 11. 2017 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/k-cemu-slouzi-audit-vnitri-komunikace>.

URICK, Michael J. The Aging of the Sandwich Generation. *Generations: Journal of the American Society on Aging* 41, no. 3 [online]. 2017, 72-76 [cit. 2022-11-14]. ISSN 07387806. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/26556304>.

VESECKÝ, Zdeněk. Intranet a e-maily jsou přežitkem. Komunikujte ve firmě na sociální síti. *Podnikatel.cz* [online]. 2017, 30.8.2017 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/intranet-a-e-maily-jsou-prezitkem-komunikujte-ve-firme-na-socialni-siti/>.

VEJMELKA, Jiří. FIREMNÍ NEWSLETTER NESTAČÍ. JAK NASTAVIT INTERNÍ KOMUNIKACI, ABY SPLŇOVALA POŽADAVKY ZAMĚSTNANCŮ? *Jiří Vejmelka produktivity specialist* [online]. 2019, 13.5.2019 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z: <https://www.btci.cz/leadership-aneb-jak-byt-spravny-manazer/firemni-newsletter-nestaci-jak-nastavit-interni-komunikaci-aby-splnovala-pozadavky-zamestnancu>.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

WARREN, KARON. Generation Z (Gen Z): Definition, Birth Years, and Demographics. *Investopedia* [online]. 2022, 29.8.2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*. 2012, 38, 246–254. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017.

WILCOX, Denis L., CAMERON Glen T. a REBER Bryan H. *Public Relations: Strategies and Tactics, Global Edition. 11*. Essex: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 9781292056586.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Komunikační model	12
Obr. 2 Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy	13
Obr. 3 Marketingový mix.....	14
Obr. 4 Integrovaná marketingová komunikace	16
Obr. 5 Model firemní značky. Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy.	17
Obr. 6 Základní cíle PR	18
Obr. 7 Schéma interní komunikace	24
Obr. 8 Směry organizační komunikace.....	27
Obr. 9 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV.....	56
Obr. 10 Graf – Počet zaměstnanců	57
Obr. 11 Graf – Porovnání mužů a žen.....	57
Obr. 12 Graf – Věk zaměstnanců.....	58
Obr. 13 Graf – Zastoupení generací.....	58
Obr. 14 Graf – Dokončené vzdělání zaměstnanců	59
Obr. 15 Graf – Fluktuace zaměstnanců 2021/2022.....	60
Obr. 16 Graf – Náklady na školení	64
Obr. 17 Intranet společnosti AUTO JAROV.....	102

Seznam tabulek

Tab. 1 Komunikační mix interní marketingové komunikace v HR marketingu	29
Tab. 2 Přehled komunikačních kanálů a jejich nástrojů.....	33
Tab. 3 Komunikační kanály a nástroje ve spojení s účelem a způsobem	34

Tab. 4 Shrnující přehled základních rozdílů mezi generací X a Y	46
Tab. 5 Porovnání kvantitativního a kvalitativního sběru dat.....	51
Tab. 6 Informovanost zaměstnanců	69
Tab. 7 Hodnocení informovanosti pro výkon práce	69
Tab. 8 Vnímání vztahů a komunikace ve firmě.....	70
Tab. 9 Hodnocení komunikace ve firmě	70
Tab. 10 Naslouchání zaměstnancům	71
Tab. 11 Komunikace v týmu	72
Tab. 12 Vnímání interní komunikace společnosti	73
Tab. 13 Hodnocení základních komunikačních kanálů	73
Tab. 14 Četnost využívání komunikačních nástrojů v práci.....	75
Tab. 15 Zájem o nové komunikační nástroje.....	76

Seznam příloh

Příloha 1 Intranet.....	102
Příloha 2 Dotazník.....	103

Příloha 1 Intranet



Příspěvek na dovolenou 2022

- AKTUALITY
- JÍDELNÍ LÍSTEK
- KONTAKTY
- AUTO JAROV S.R.O.
- SEZNAM ZAMĚSTNANCŮ
- KARIÉRA
- ORGANIGRAMY
- INTERNÍ DOKUMENTY
- BENEFITY
 - └ PARTNEŘI
 - └ ZÁKLADNÍ
- IT ODDĚLENÍ
 - └ ODSTÁVKY
 - └ RADY A TIPY
- BYTY
- CHATA JAWA
- ZLEPŠOVÁK
- FOTOGALERIE

ZPRÁVA PRO VEDENÍ



Region	Temperature
Northwest	1 °C
North	0 °C
North-Central	0 °C
Central	0 °C
Central-East	-1 °C
East	1 °C
Southwest	1 °C
South	2 °C
South-Central	-3 °C
South-East	0 °C
Far East	-1 °C

dnes je
20.12.
svátek slaví
Dagmar

fotogalerie



Zdroj: (AUTO JAROV, 2022)

Obr. 17 Intranet společnosti AUTO JAROV

**INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI AUTO
JAROV, s.r.o.**

07.12.2022 21:06:00

Základní údaje

	Název výzkumu	INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI AUTO JAROV, s.r.o.
	Autor	
	Jazyk dotazníku	 Čeština
	Veřejná adresa dotazníku	https://www.surveio.com/survey/d/E3Q7D5Y2J3H6A7Q4K
	První odpověď	30. 11. 2022
	Poslední odpověď	05. 12. 2022
	Doba trvání	6 dnů

Statistika respondentů

97

Počet návštěv

78

Počet dokončených

0

Počet nedokončených

19

Pouze zobrazení

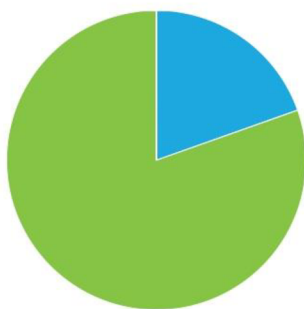
80,4%

Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

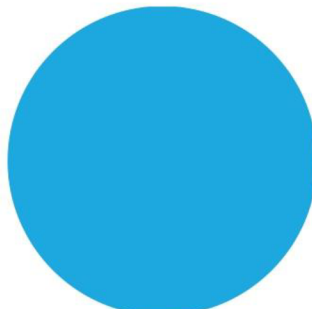
Historie návštěv (30. 11. 2022 – 05. 12. 2022)



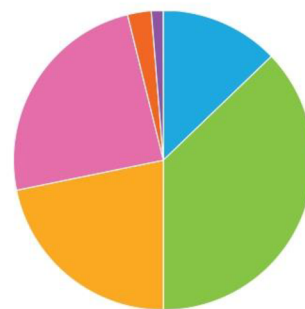
Celkem návštěv



Zdroje návštěv



Čas vyplňování dotazníku



INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI AUTO JAROV, s.r.o.

- Pouze zobrazeno (19,6 %)
- Dokončeno (80,4 %)
- Nedokončeno (0,0 %)

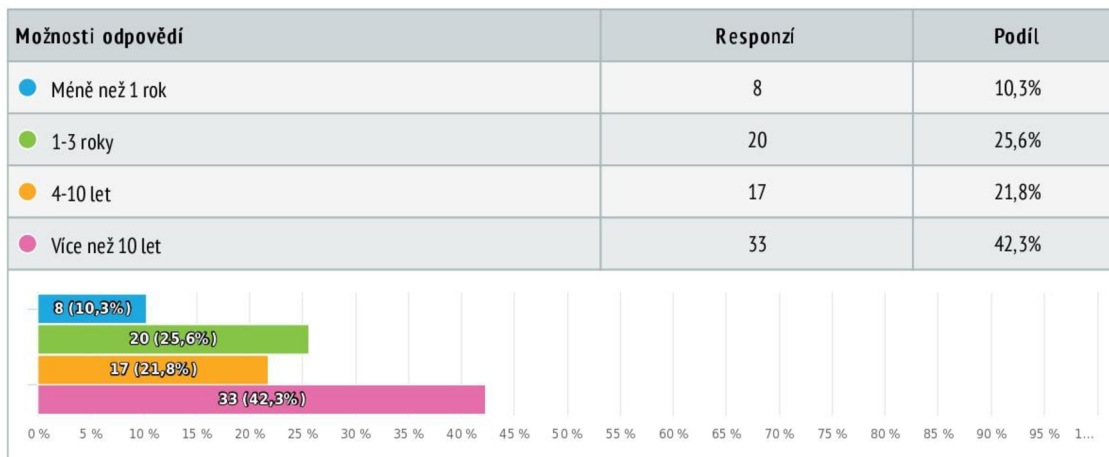
- Přímý odkaz (100,0 %)

- 1-2 min. (12,8 %)
- 2-5 min. (37,2 %)
- 5-10 min. (21,8 %)
- 10-30 min. (24,4 %)
- 30-60 min. (2,6 %)
- >60 min. (1,3 %)

Výsledky

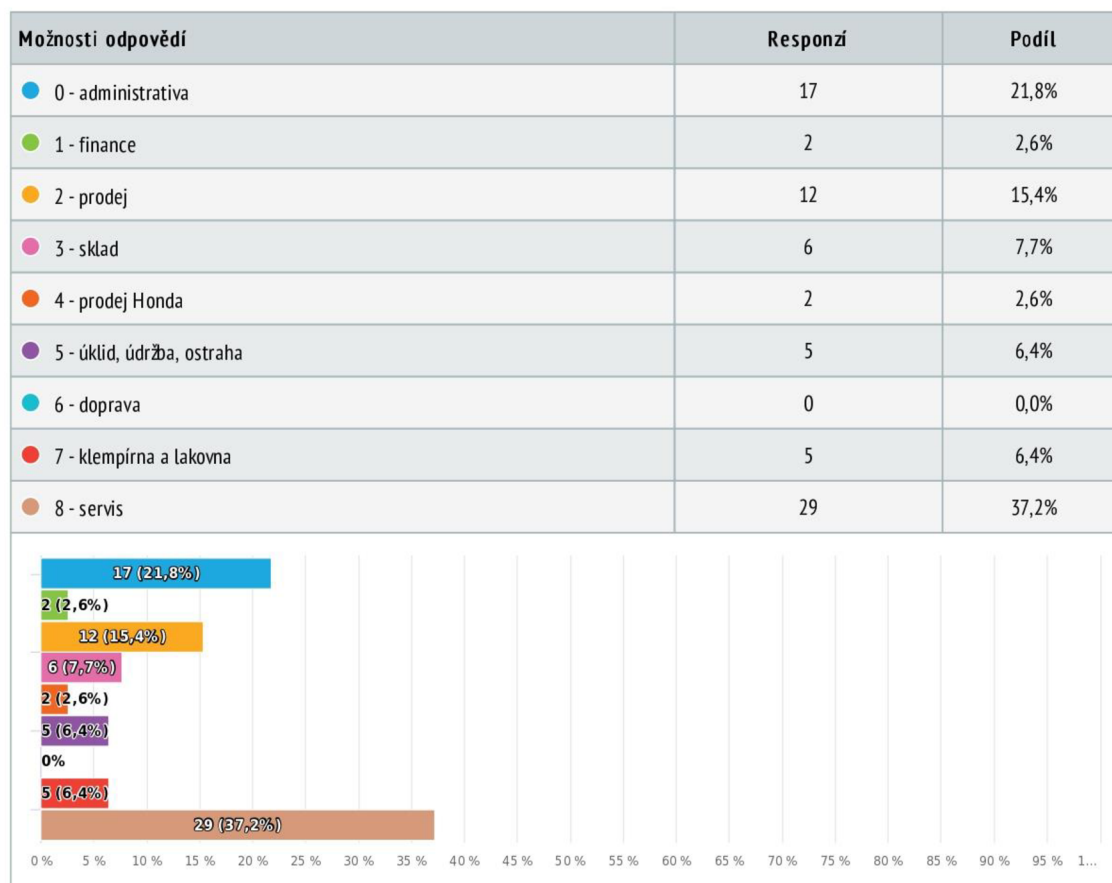
1 Jak dlouho pracujete ve společnosti AUTO JAROV?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



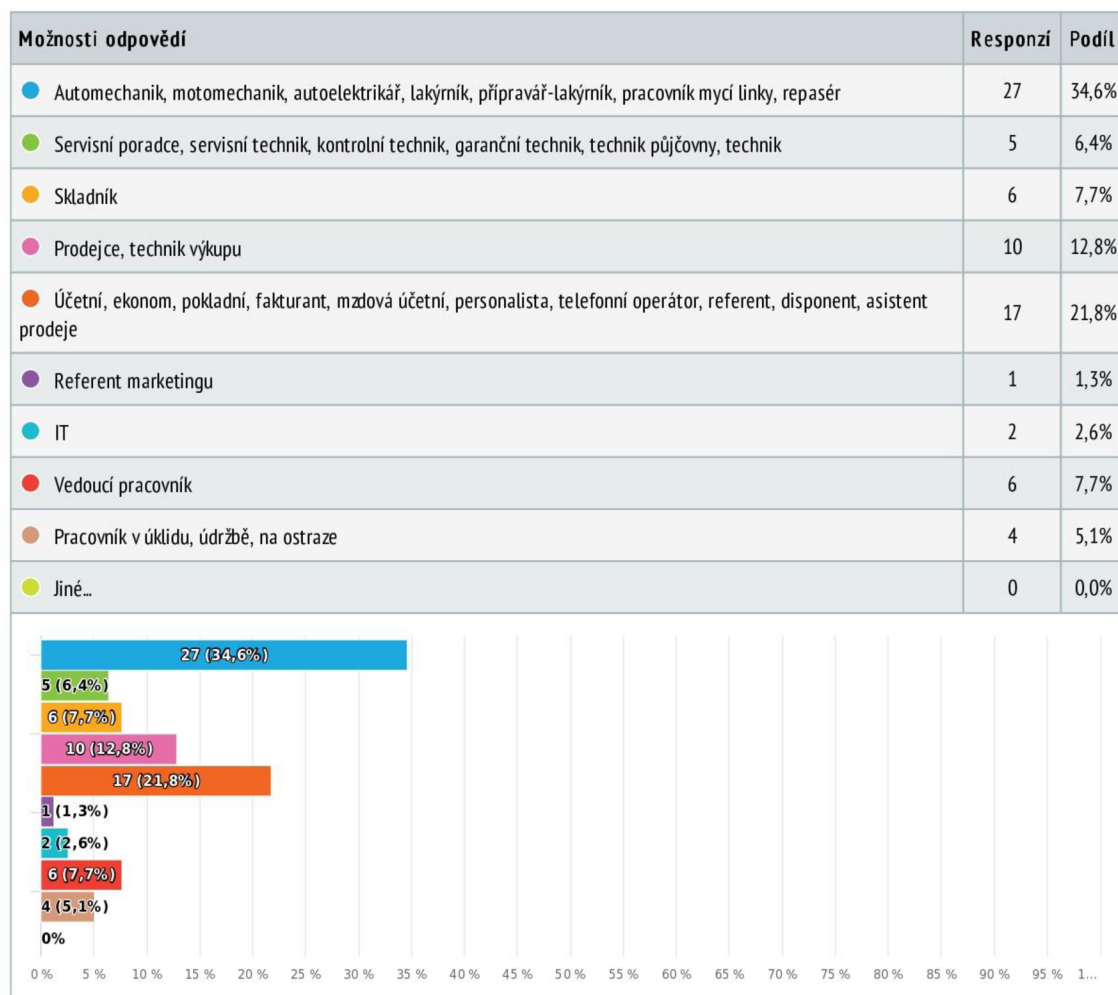
2 Na jakém úseku pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



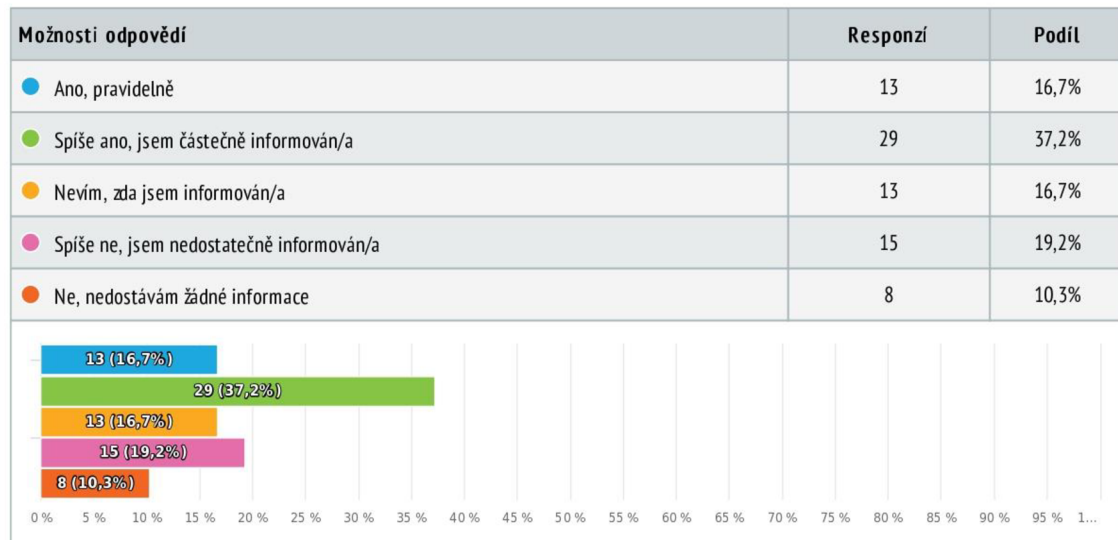
3 Jaké máte pracovní zařazení?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



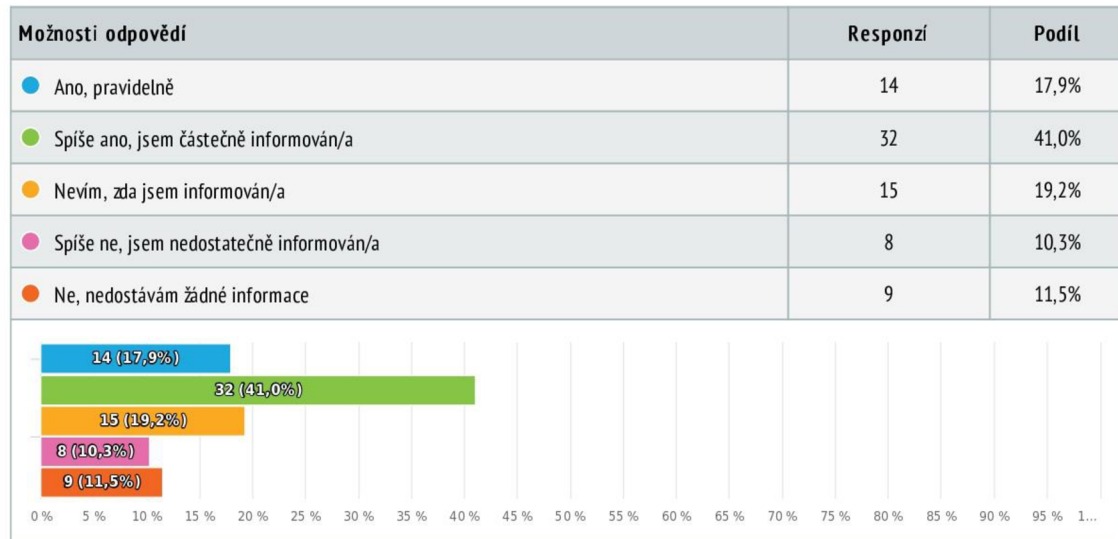
4 Jste informován/a o vizi a dlouhodobých cílech společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



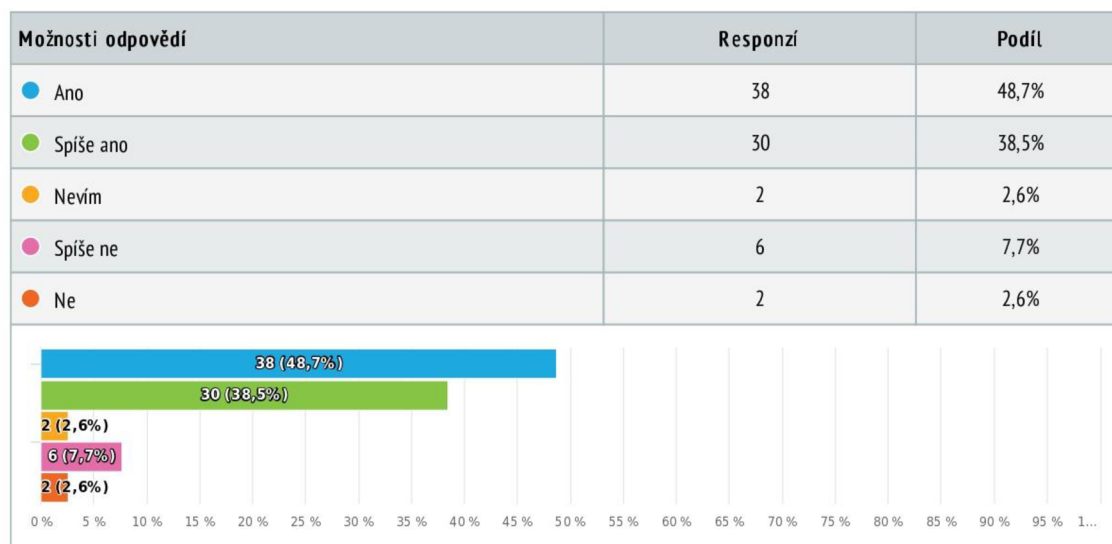
5 Jste informován/a o hodnotách společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



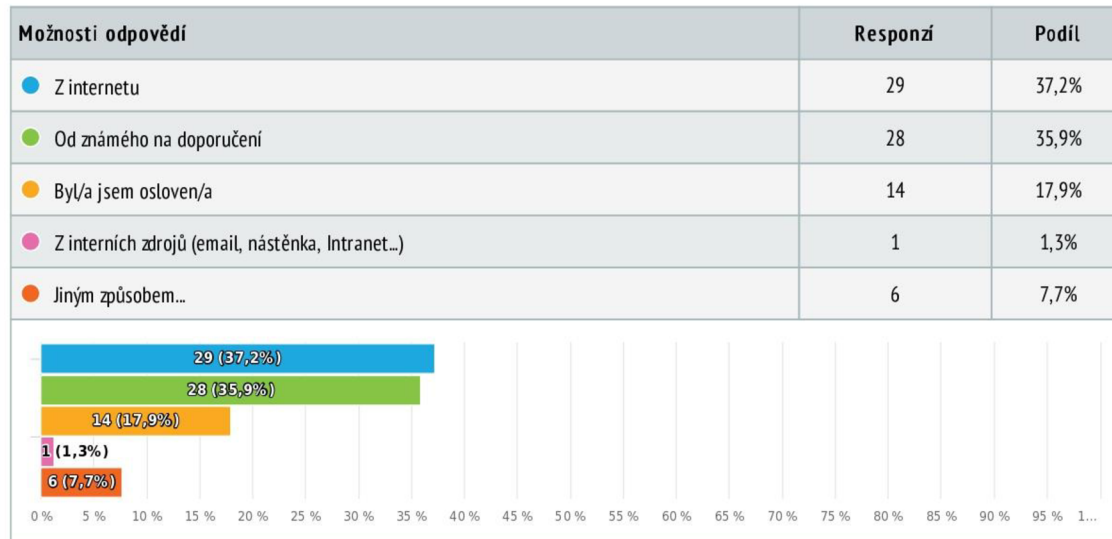
6 Znáte organizační strukturu firmy - víte, kdo, co a proč dělá?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



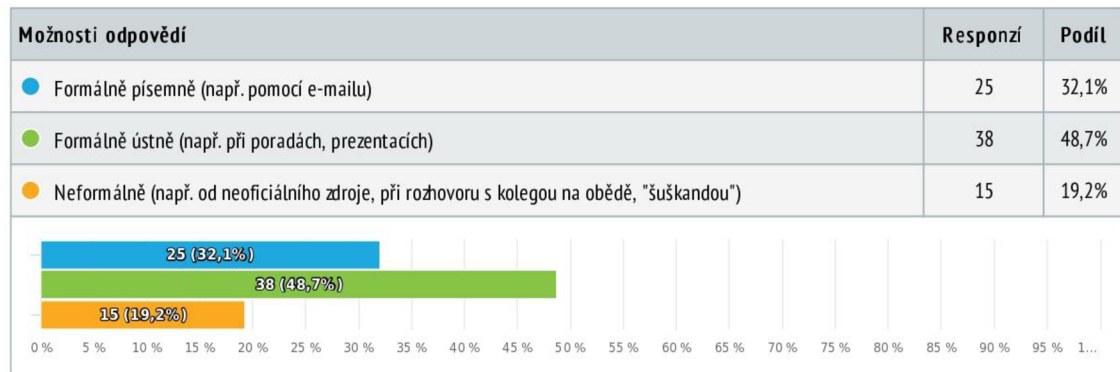
7 Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě, na kterém nyní pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



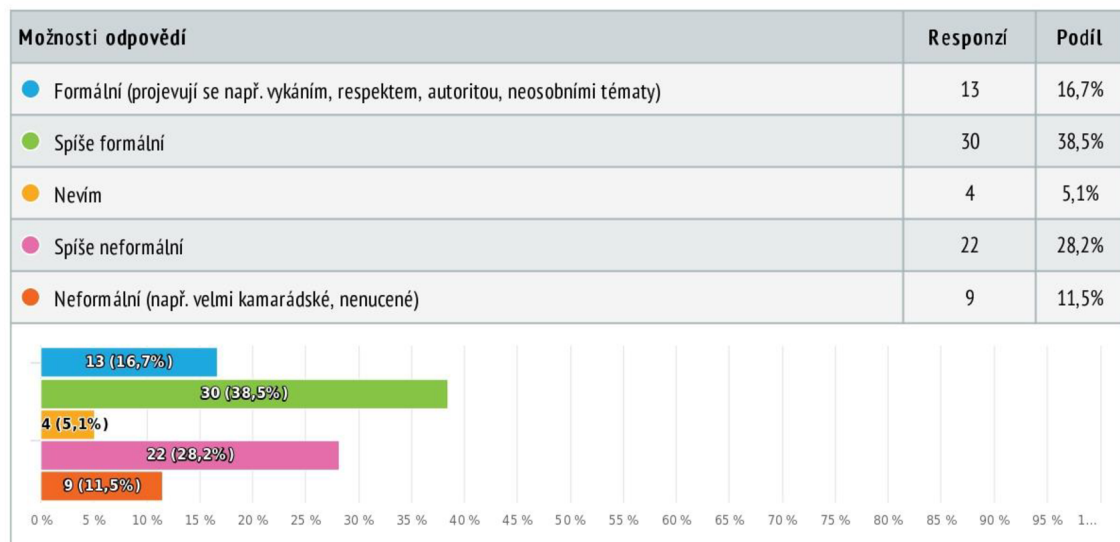
8 Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají důležité informace o firmě?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



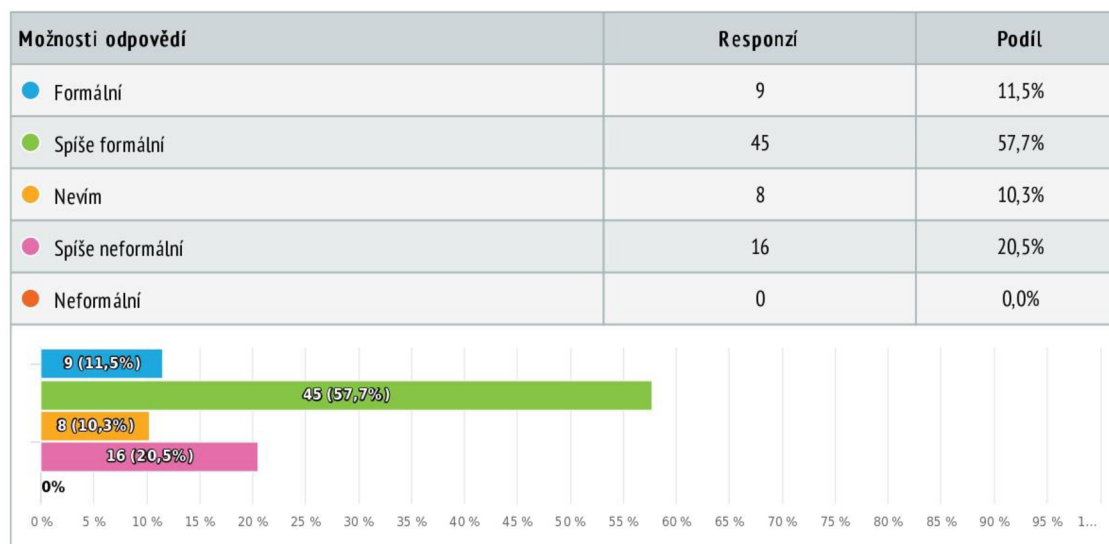
9 Jaké jsou vztahy ve firmě z Vašeho pohledu?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



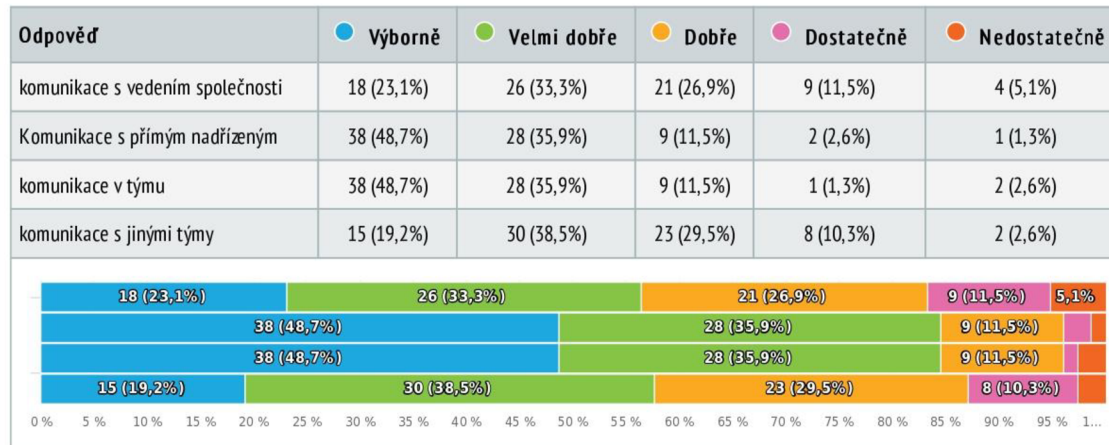
10 Jaká je komunikace ve firmě z Vašeho pohledu?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



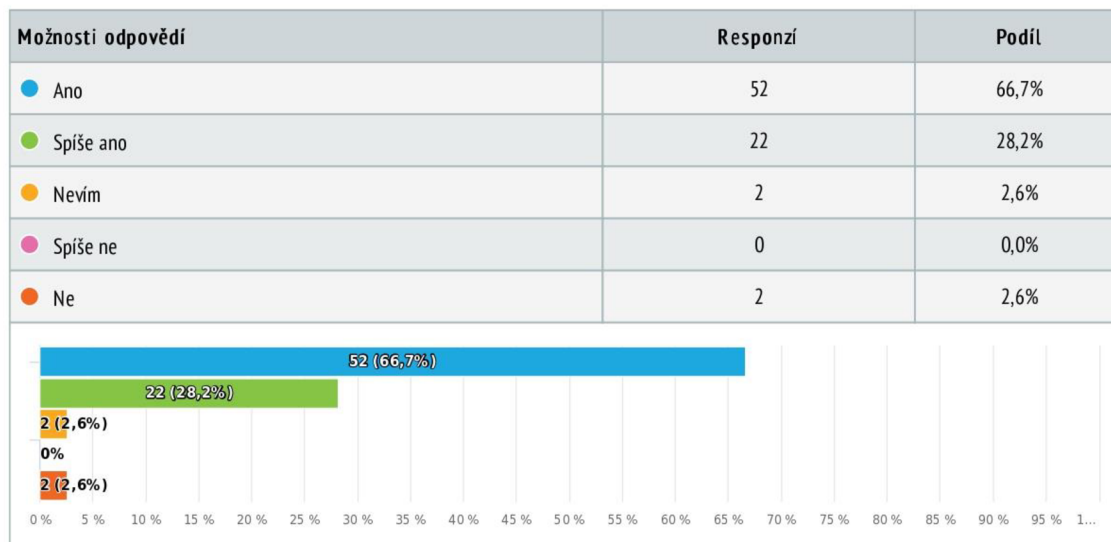
11 Jak byste ohodnotil/a komunikaci na jednotlivých úrovních firmy?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



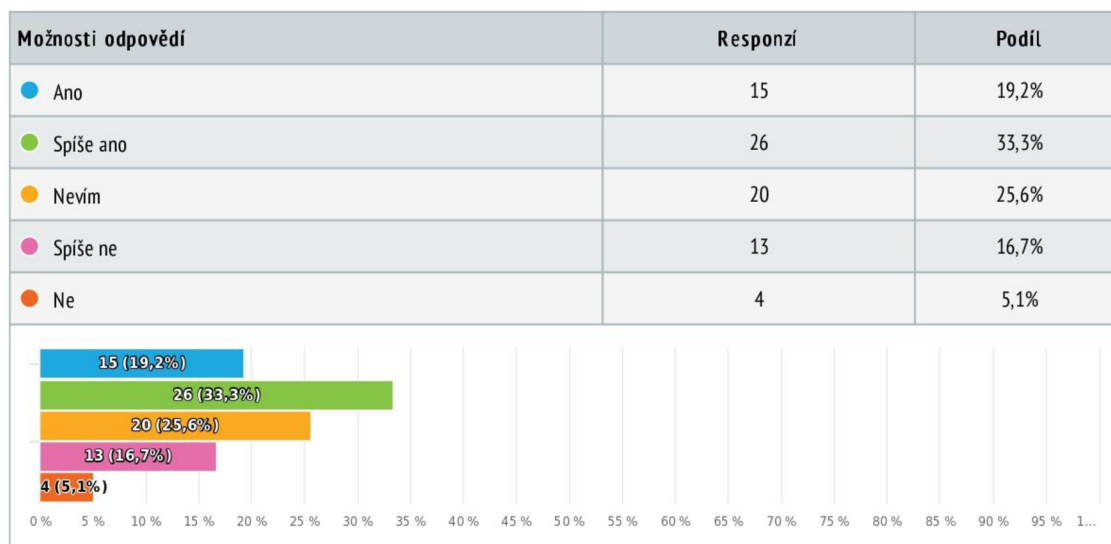
12 Víte, na koho se ve firmě obrátit při jakémkoliv problému?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



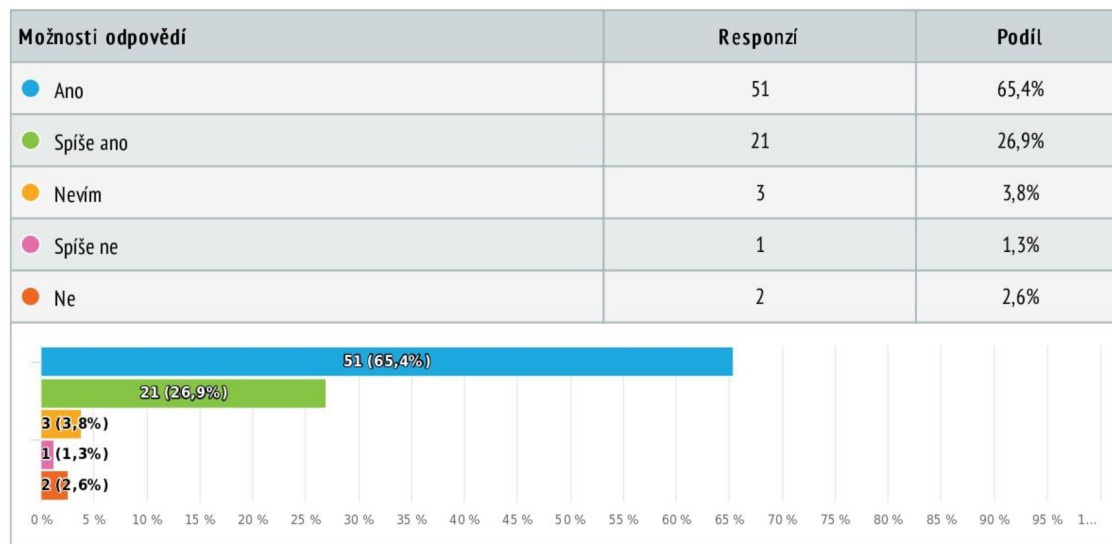
13 Domníváte se, že kdybyste měl/a názor na fungování firmy, byl/a byste vyslyšen/a od Vašeho nadřízeného nebo vedení firmy?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



14 Důvěřujete Vašemu nadřízenému?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



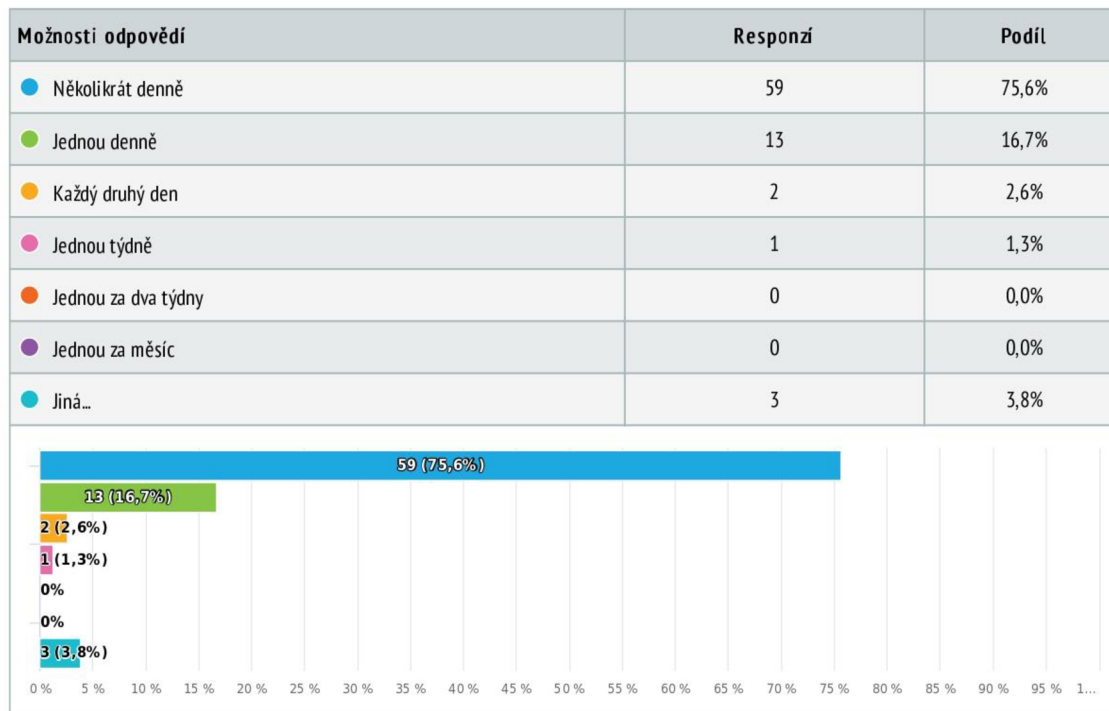
15 Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, uveďte důvod, prosím.

Textová odpověď, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x

- (77x)
- nevěřím nic

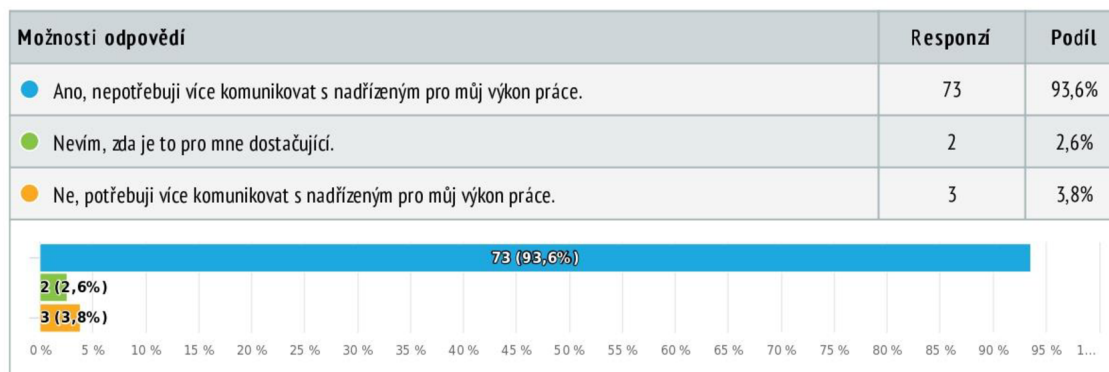
16 Jak často komunikujete s Vaším nadřízeným?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



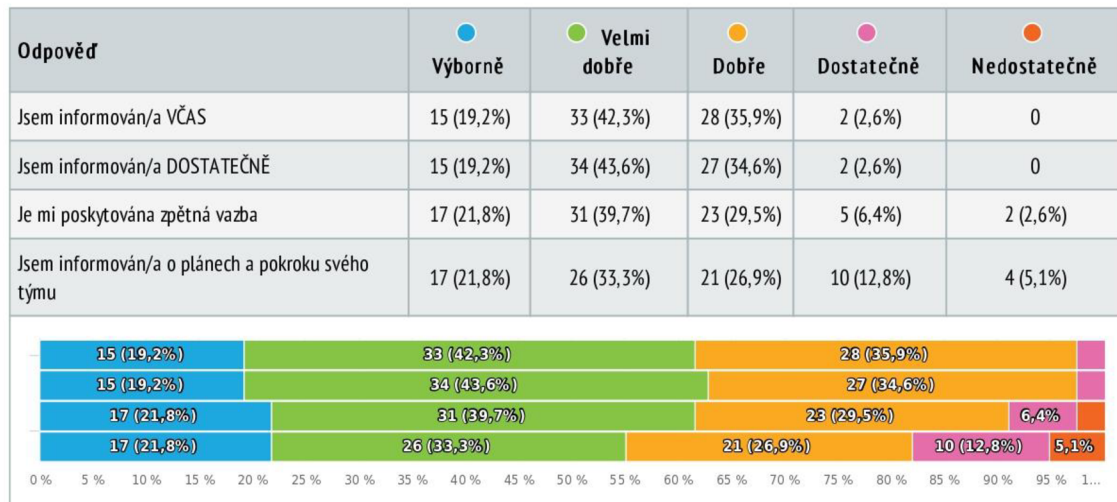
17 Je pro Vás frekvence komunikování s Vaším nadřízeným dostačující?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



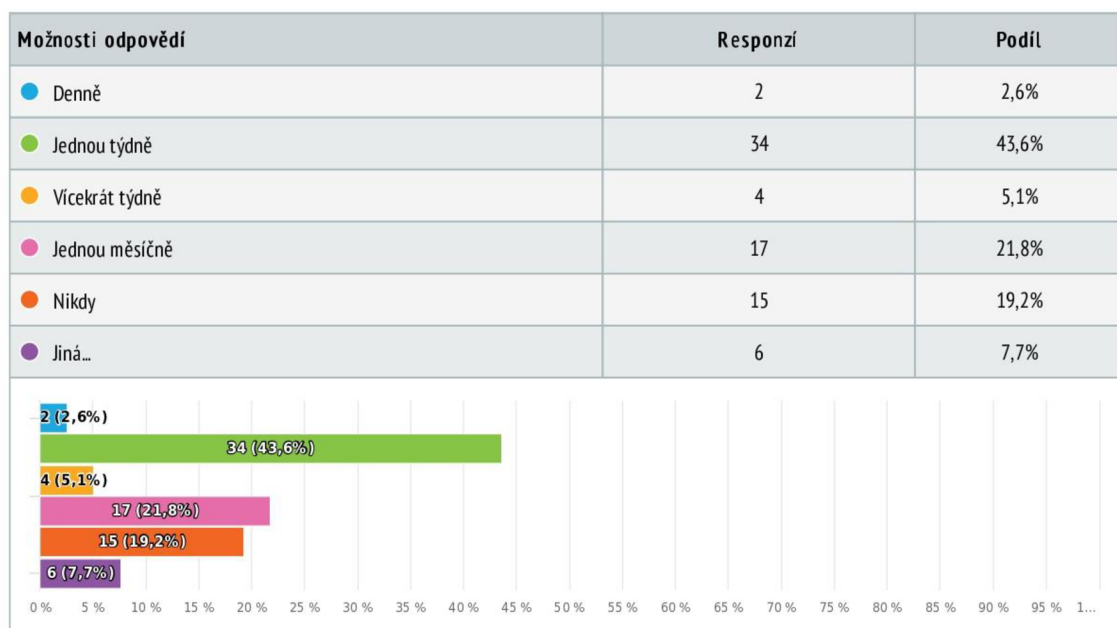
18 Jak byste ohodnotil/a, jak jste informován/a pro svůj výkon práce?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



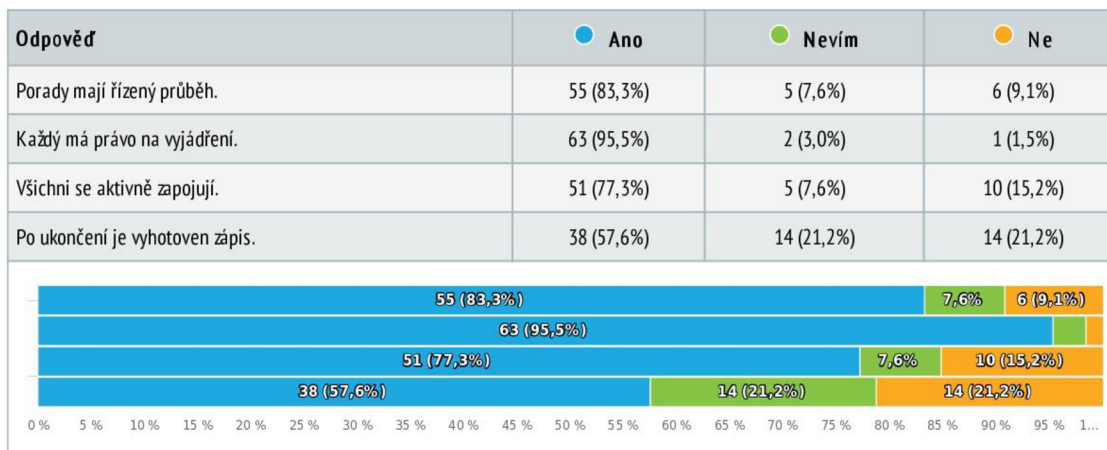
19 Jak často se účastníte porad?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



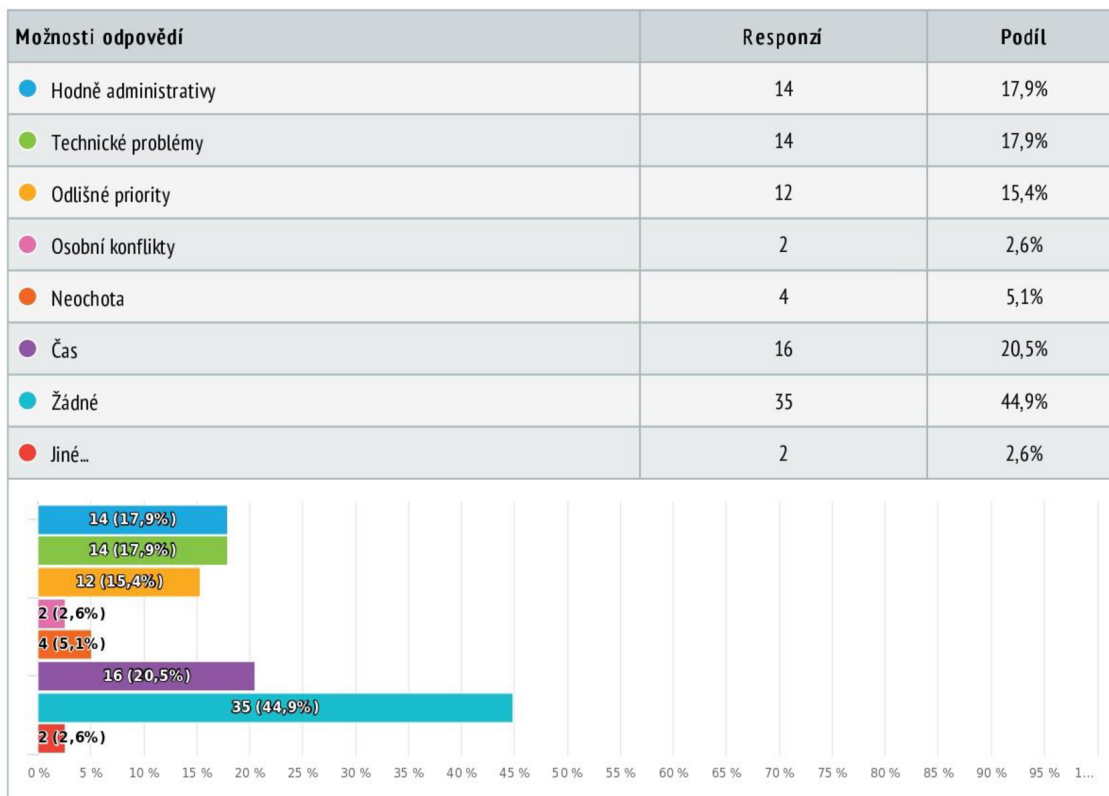
20 Charakterizujte porady ve Vašem týmu, pokud se jich účastníte.

Matice výběru z možností, zodpovězeno 66 x, nezodpovězeno 12 x



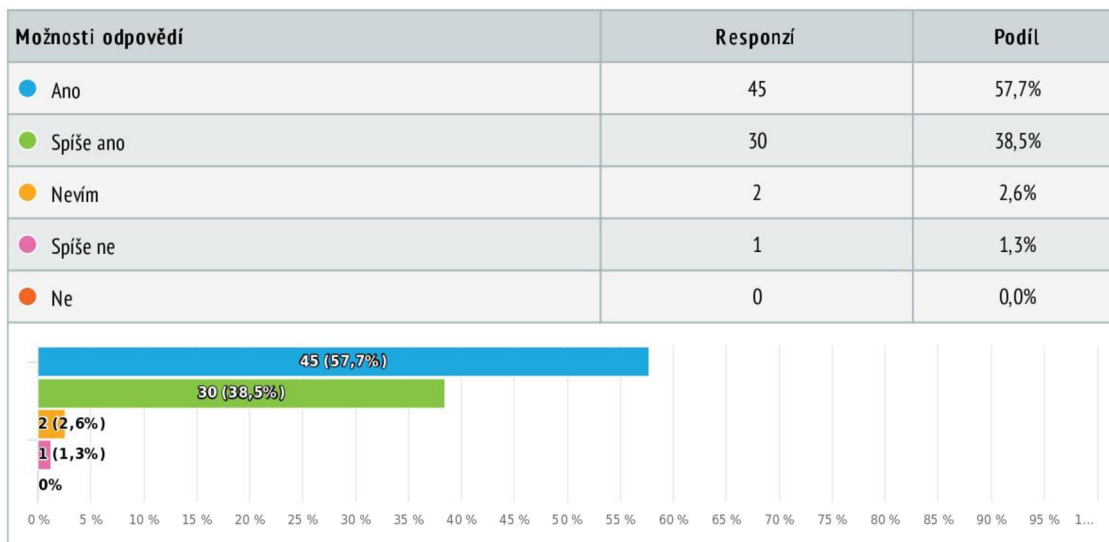
21 Jaké překážky Vy osobně vidíte v komunikaci ve Vašem pracovním týmu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



22 Pracuje se Vám dobře s kolegy ve Vašem týmu?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



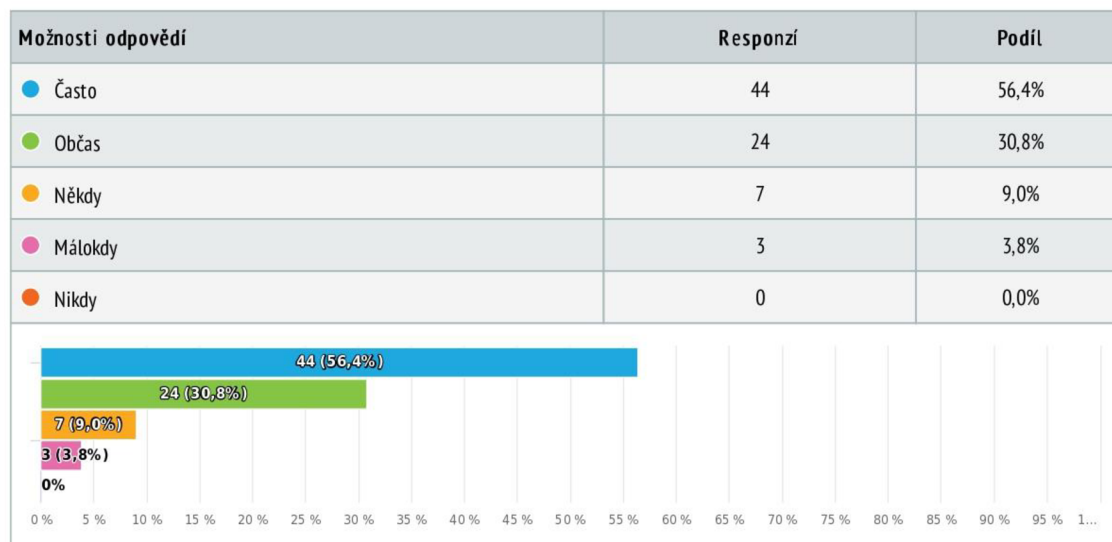
23 Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, uveďte důvod, prosím.

Textová odpověď, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x

- (78x)

24 Komunikujete s Vašimi kolegy i o nepracovních záležitostech?

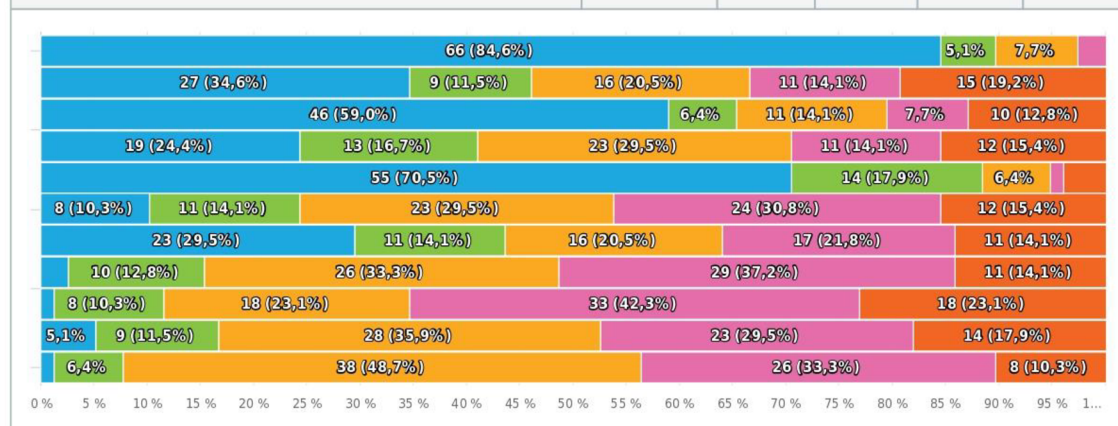
Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



25 Jak často využíváte tyto komunikační nástroje v práci?

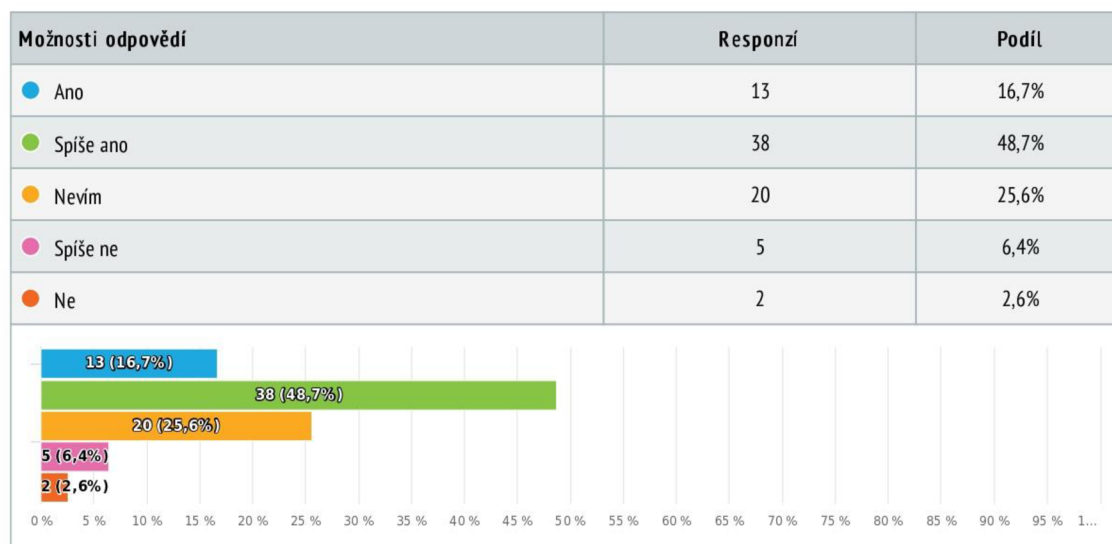
Matice výběru z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● Každý den	● Často	● Občas	● Zřídka	● Nikdy
TELEFON (sms, volání)	66 (84,6%)	4 (5,1%)	6 (7,7%)	2 (2,6%)	0
MOBILNÍ APLIKACE (např. Whatsapp)	27 (34,6%)	9 (11,5%)	16 (20,5%)	11 (14,1%)	15 (19,2%)
E-MAIL	46 (59,0%)	5 (6,4%)	11 (14,1%)	6 (7,7%)	10 (12,8%)
INTRANET	19 (24,4%)	13 (16,7%)	23 (29,5%)	11 (14,1%)	12 (15,4%)
ROZHOVORY S KOLEGY	55 (70,5%)	14 (17,9%)	5 (6,4%)	1 (1,3%)	3 (3,8%)
NÁSTĚNKY, PLAKÁTY, LETÁKY	8 (10,3%)	11 (14,1%)	23 (29,5%)	24 (30,8%)	12 (15,4%)
MANUÁLY, NÁVODY, PRACOVNÍ POSTUPY, BROŽURY	23 (29,5%)	11 (14,1%)	16 (20,5%)	17 (21,8%)	11 (14,1%)
ŠKOLENÍ	2 (2,6%)	10 (12,8%)	26 (33,3%)	29 (37,2%)	11 (14,1%)
NEFORMÁLNÍ FIREMNÍ AKCE (např. vánoční večírek)	1 (1,3%)	8 (10,3%)	18 (23,1%)	33 (42,3%)	18 (23,1%)
NEFORMÁLNÍ DIGITÁLNÍ (např. nepracovní e-maily, telefonáty, sms s kolegy)	4 (5,1%)	9 (11,5%)	28 (35,9%)	23 (29,5%)	14 (17,9%)
NEFORMÁLNÍ OSOBNÍ (např. setkávání mimo pracovní dobu s kolegy)	1 (1,3%)	5 (6,4%)	38 (48,7%)	26 (33,3%)	8 (10,3%)



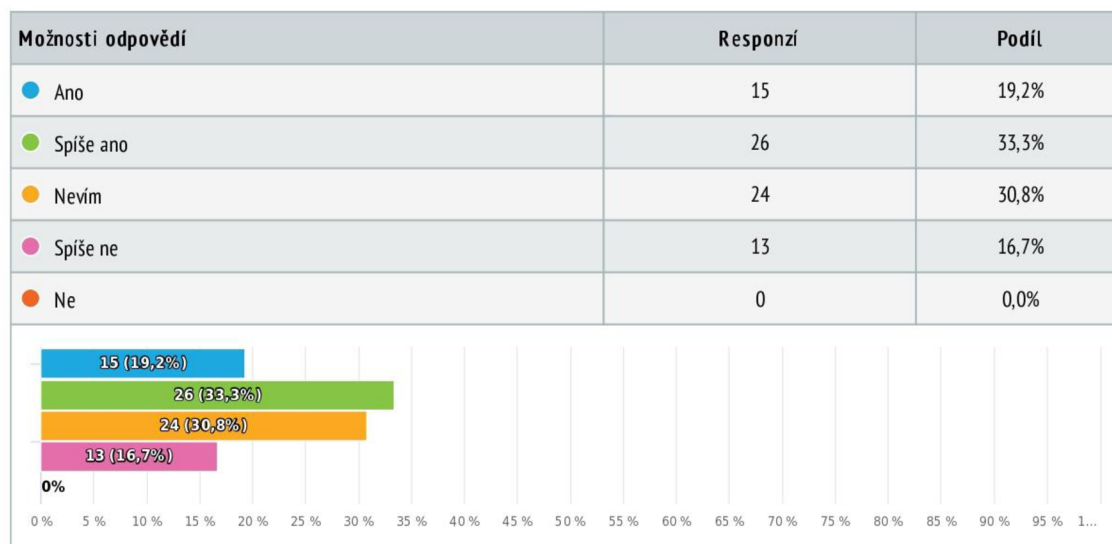
26 Domníváte se, že základní komunikační kanály (např. informační systém, porady, manuály) jsou ve firmě nastaveny dobře a fungují efektivně?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



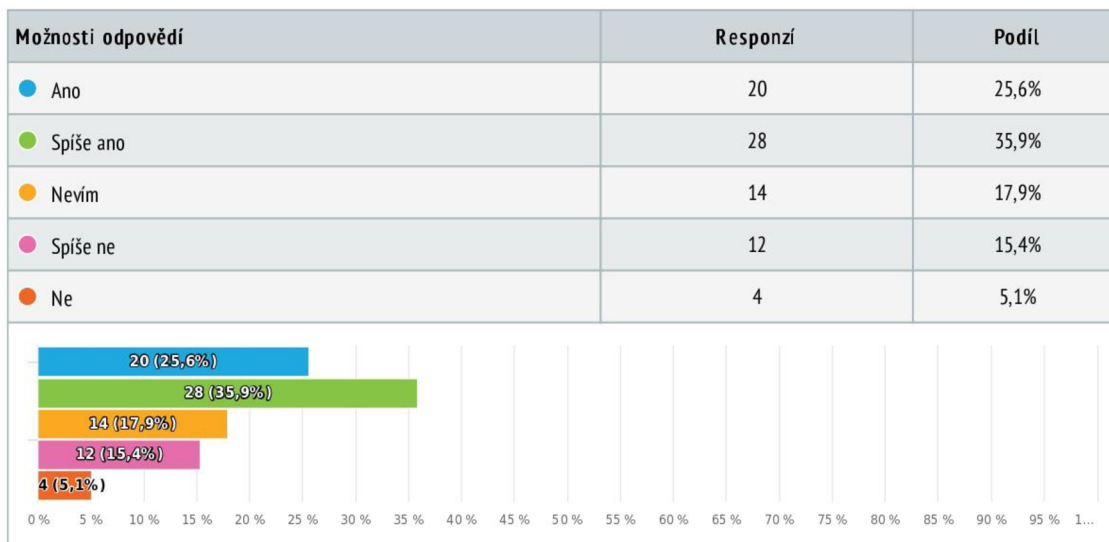
27 Myslíte si, že je ve firmě nastavena interní komunikace dobře?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



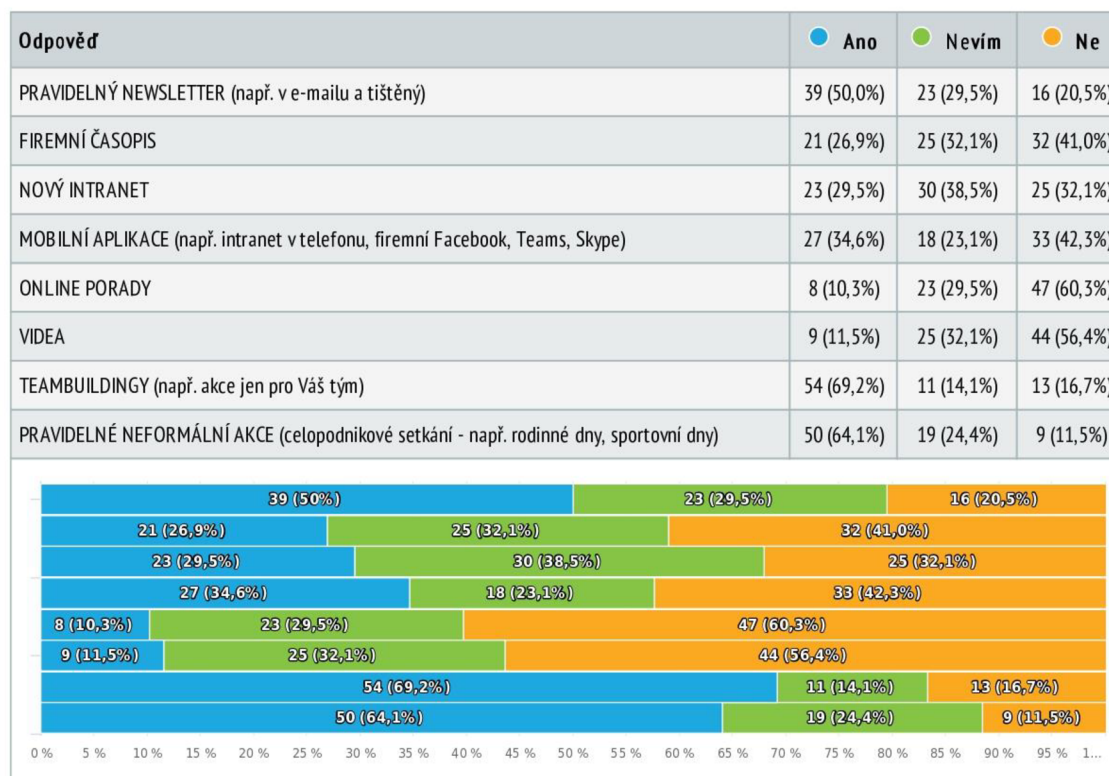
28 Má interní komunikace vliv na Vaši motivaci k práci?

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



29 Přivítal/a byste tyto nové komunikační nástroje ve firmě?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



30 Jaká doporučení byste naší společnosti navrhl/a ke zlepšení a to v jakékoliv oblasti komunikace?

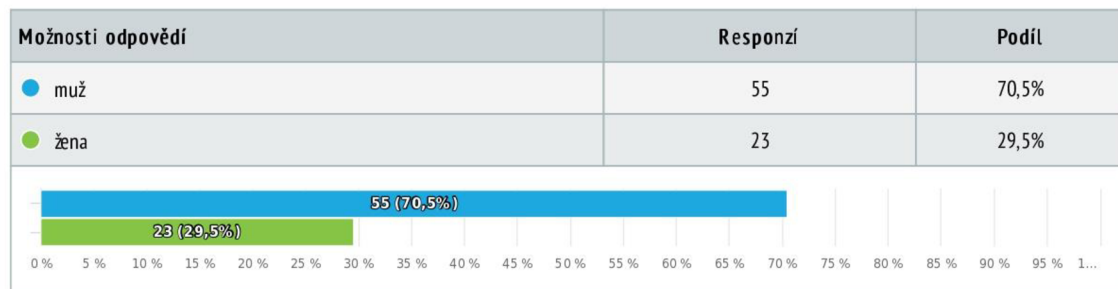
Textová odpověď, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x

- (60x)
- je zde poměrně nespravedlivé rozdělování účasti na firemních akcích, nevíme ani dle jakého klíče se to nakonec řídí..
- komunikace mezi týmy
- lepší přístup k recyklaci a třídění odpadu
- Pravidelný Newsletter do e-mailu, modernizovat Intranet, komunikace přes MS Teams.
- profesionální přístup majitelů firmy, jako dříve, osobní komunikace, osobní přístup
- Pro stmelení kolektivů bych navrhnul uspořádání mimofiremních akcí, nebo aspoň občas nějaký bonus, nebo odměnu (poukázky, prémie, drobný prezent) Ve srovnání s jinými společnostmi v tomto ohledu zaostáváme.
- Stmelení kolektivu - teambuildingové/firemní akce Přehledný a hlavně aktuální intranet Zpestření prac. doby (např. nedávná kroková výzva)
- upřímnost, respekt

- velmi časté používání soukromého telefonu pro firemní potřeby - služební telefon pro mechaniky, z důvodu velmi časté nutnosti komunikace se servisními poradci z důvodu provedených oprav, schvalování rozpočtu a dalších. Nicméně není to záležitost, která by mě trápila.
- Více naslouchat řadovým zaměstnancům a nevést pravidlo, že každý je nahraditelný.
- Využívat digitální systém Workflow napříč odděleními.
- Vzhledem k pracovitosti, samostatnosti a loajlnosti generace X a Y (oproti té nejmladší generaci) bych doporučoval motivační benefity, abychom si tu tyto lidi udrželi a neodcházeli se svými zkušenostmi pryč...natož ke konkurenci.
- zaměřit se na potřeby zaměstnanců, odměny. Jak přispět k motivaci, projevit více respektu, 13. platy, vánoční večírky, teambuildingy, projevit vděk za vykonanou práci
- zaměřit se na požadavky zaměstnanců, jak přispět k motivaci, projevit více uznání a respektu
- Zlepšení komunikace mezi středisky, zjednodušení některých procesů. Aktuálnější Intranet.
- žádná
- žádné
- 13. plat, vánoční večírek

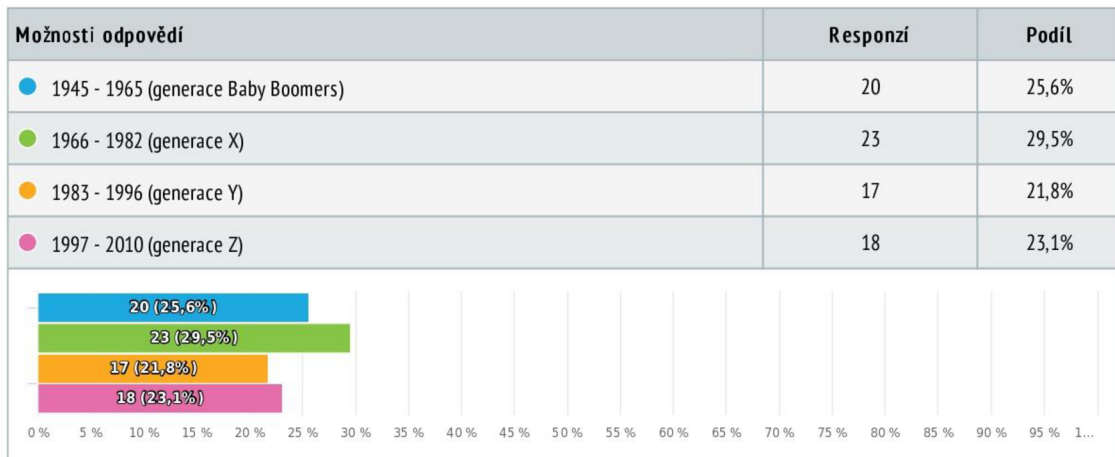
31 Jsem:

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



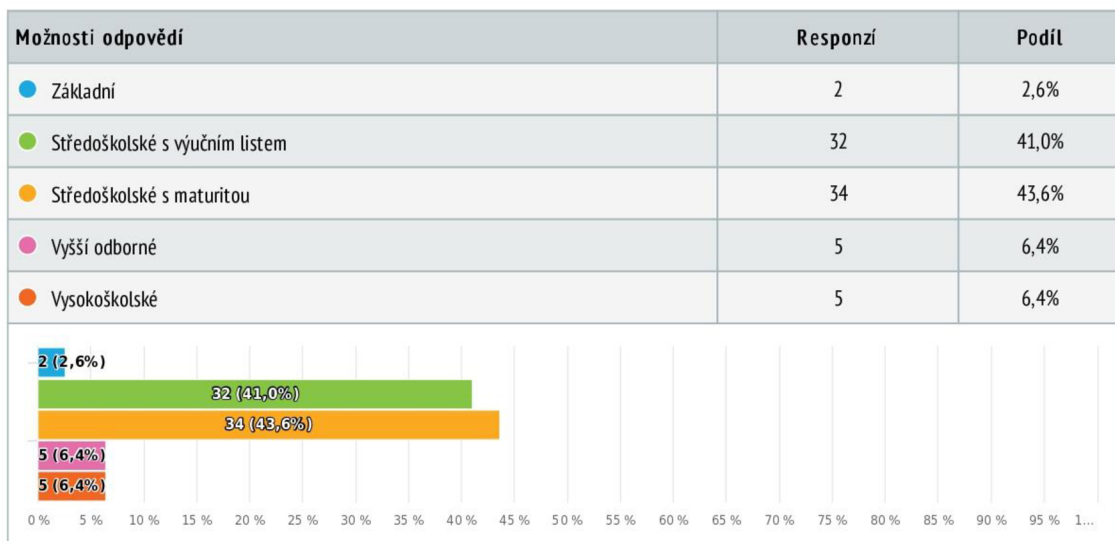
32 Jsem narozen/a v období:

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



33 Mé ukončené vzdělání je:

Výběr z možností, zodpovězeno 78 x, nezodpovězeno 0 x



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Dominika Pejšková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Specifika interní marketingové komunikace ve vztahu k věku cílových skupin		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	127		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	15		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Předmětem této diplomové práce je interní marketingová komunikace a její specifika ve vztahu k věku cílových skupin. Cílem této práce je definovat hlavní generační střety v rámci interní marketingové komunikace. Teoretická část práce se zabývá východisky interní marketingové komunikace. Autor zde popisuje na základě literární rešerše komunikaci, marketingovou komunikaci, Public Relations, interní marketingovou komunikaci a generace uplatňující se na trhu práce. V praktické části autor vystihuje vybranou společnost pro výzkum a její stávající systém interní marketingové komunikace. Následně analyzuje vnímání interní marketingové komunikace zaměstnanci jednotlivých generací společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření a osobních rozhovorů. V závěru praktické části vyhodnocuje výsledky a popisuje návrhy a doporučení pro efektivnější interní komunikaci na základě zjištěných poznatků. Z výzkumu je zjištěno, že generace Baby Boomers preferuje tradiční komunikační nástroje a generace X je na hranici preferencí generace předchozí a následující. Generace Y a Z jednoznačně upřednostňují moderní elektronické nástroje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	interní marketingová komunikace, marketingová komunikace, interní PR, generace, multigenerační prostředí		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Dominika Pejšková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Specifics of internal marketing communication in relation to the age of target groups		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	127		
NUMBER OF PICTURES			
	17		
NUMBER OF TABLES			
	15		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>The subject of this thesis is internal marketing communication and its specifics in relation to the age of the target groups. The aim of this work is to define the main generational conflicts within internal marketing communication. The theoretical part of the work defines bases of internal marketing communication. Based on a literature search, the author describes communication, marketing communication, Public Relations, internal marketing communication and generations in the labor market. In the practical part, the author describes the selected company for research and its existing system of internal marketing communication. Subsequently, it analyzes the perception of internal marketing communication by employees of individual generations of the company through a questionnaire survey and personal interviews. At the end of the practical part, he evaluates the results and describes suggestions and recommendations for more effective internal communication based on the findings. The research shows that the Baby Boomers prefer traditional communication tools and Generation X is on the border between the preferences of the previous and the following generation. Generations Y and Z clearly prefer modern electronic tools.</p>		
KEY WORDS	<p>internal marketing communication, marketing communication, internal PR, generation, multigenerational environment</p>		