

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2013 - 2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Petra Filipová**

**Specifika komunikace ve firmě Škoda Auto, a. s.**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2013 - 2016**

**BACHELOR THESIS**

**Petra Filipová**

**Specifics of communication in the company Škoda Auto, a.s.**

**Praha 2016**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Valerij Šulc, CSc.**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Valeriji Šulcovi, CSc. za vedení, odbornou pomoc a připomínky při jejím zpracování. Poděkování patří také Mgr. Naděždě Šulcové, za odborné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala Ing. Jozefu Balážovi, garantovi z firmy ŠKODA AUTO a.s., za kontrolu informací a odborné vedení.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a zabývá se všeobecným pojmem komunikace, interní komunikací, public relations, společenskou odpovědností firmy, řízením lidských zdrojů, úlohou managementu a motivací a stimulací zaměstnanců. V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé příklady a specifika komunikace ve firmě ŠKODA AUTO a.s a obsahuje také analýzu využívání nástrojů public relations ve firmě. Praktická část je věnována dotazníkovému šetření zaměřenému na spokojenost zaměstnanců s nastavením interní komunikace a využití nástrojů PR ve firmě.

## **Klíčová slova**

Interní komunikace, komunikace, lidské zdroje, management, motivace, odbory, public relations, řízení lidských zdrojů, sociální komunikace, společenská odpovědnost firem, stimulace

## **Annotation**

The Bachelor thesis is focused on internal communication in Škoda Auto a.s. company. The work is divided into two parts. The theoretical part was processed on the basis of literature and deals with a general term of communications, public relations, corporate social responsibility, human resource management, task management and motivation and stimulation of employees. In the theoretical part are individual examples and specifics of communication in Škoda Auto a.s. company and the second part include an analysis of the use a tools of public relations in firm. The practical part is devoded to the survey focused on employee satisfaction with setting internal communication and use the tools of public relations in the company.

## **Key words**

Internal communication, communication, human resources, management, motivation, unions, public relations, human resource management, social communication, corporate social responsibility, stimulation.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	10
<b>1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI</b> .....	10
1.1 Interní komunikace .....	16
1.2 Public Relations .....	21
1.3 CSR - Corporate Social Responsibility .....	26
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ÚLOHA MANAGEMENTU</b> .....	34
2.1 Hodnocení jako manažerský nástroj a zpětné vazby řídicích procesů.....	36
2.2 Odbory .....	37
<b>3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	41
3.1 Motivace a stimulační .....	43
3.2 Význam motivace při práci s lidskými zdroji.....	45
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	48
<b>4 PRŮZKUM</b> .....	48
4.1 Cíl a metody.....	50
4.2 Stanovení hypotéz.....	51
4.3 Analýza dotazníkového šetření .....	52
4.4 Vyhodnocení hypotéz .....	71
4.5 Shrnutí praktické části .....	72
<b>ZÁVĚR</b> .....	74
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	76
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	79
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	80

## ÚVOD

Komunikace umožňuje naší společnosti neustálý rozvoj a zvyšující se kvalitu života. Je součástí každodenního života a nelze se jí vyhnout. Autorka si jako téma bakalářské práce zvolila „Specifika komunikace ve firmě Škoda Auto a.s.“ Toto téma si autorka zvolila proto, aby mohla lépe pochopit současné nastavení komunikace ve zvolené firmě a zjistit možnosti a podmínky interní komunikace. Firma Škoda Auto a.s. je jedním z největších a nejžádanějších zaměstnavatelů v České republice. Zaměstnává téměř 25000 lidí. Autorku práce zajímalo, jak tak velká firma sděluje svým zaměstnancům důležité informace a zda jsou tyto informace pro ně dostačující. Téma komunikace je hodně obsáhlé, proto je pozornost věnována pouze vybraným tématům. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje vysvětlení základních pojmů sociální komunikace, public relations, společenské odpovědnosti firem, řízení lidských zdrojů a motivace. Zpracována byla na základě studia odborné literatury a je propojena příklady, které jsou specifické pro firmu Škoda Auto a.s. Jako pozitivum je dostupnost zahraničních autorů v českém jazyce. Veškeré znalosti z teoretické části byly využity v druhé, praktické části, která obsahuje dotazník a jeho následné vyhodnocení. Praktický průzkum byl realizován v rámci celé firmy. V praktické části je také představení společnosti Škoda Auto.

Efektivní vnitropodniková komunikace je důležitým prvkem pro úspěšné a harmonické fungování každé firmy a je její nedílnou součástí. Výsledkem správně zvládnuté interní komunikace jsou výkonní a motivovaní zaměstnanci. Vnitropodniková komunikace se však týká i dozorčí rady, odborů nebo i rodiny zaměstnanců. Lidské zdroje, tedy zaměstnanci, patří k nejcennějším a nejdůležitějším aktivům a firma je na nich závislá. Výkon zaměstnanců do velké míry závisí na jejich motivaci. V dnešní době je na trhu velká konkurence, se kterou se potýká i firma Škoda Auto a.s. Je tedy důležité věnovat komunikaci velkou pozornost, aby zaměstnanci měli dostatek informací k výkonu své práce a měli přehled o aktuálním dění ve firmě. Pouze dobře motivovaný a informovaný zaměstnanec, který je seznámen se všemi požadavky firmy, ve které je zaměstnán, pracuje s maximálním nasazením.



Cílem práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců firmy Škoda Auto a.s. na základě informovanosti a analýza využívání nástrojů public relations dle modelu PENCILS. Data byla získávána pomocí dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci společnosti Škoda Auto z různých oddělení i pracovních míst.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

Komunikace je základním prvkem všech mezilidských vztahů a je nedílnou součástí lidského života. Je to oboustranný proces, jehož základním předpokladem je zpětná vazba. V historickém kontextu procházela komunikace velmi složitým vývojem, protože si každá společnost vytvářela své vlastní formy. Původ slova komunikace je z latinského „communicare“, což v překladu znamená dorozumívat se, sdělovat, sdílet, působit nebo činit něco společně. Řeč je schopnost a vědomé používání jazyka. Obecně platná definice komunikace neexistuje. Většina autorů komunikaci definuje s přihlédnutím ke svému zaměření.<sup>1</sup>

*„Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo, nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“* Tato definice vystihuje obecné studie komunikace ve společnosti.<sup>2</sup>

Podle Holé je komunikace *„proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“*.<sup>3</sup> Komunikace je dvousměrný proces, kdy se za účelem dorozumění vyměňují informace mezi lidmi. Prostřednictvím této výměny předáváme také myšlenky, požadavky, názory, očekávání a přání. Cílem je dorozumět se. Komunikace může být formální, tedy taková, která vychází z předem daných pravidel nebo neformální, tedy běžná komunikace s lidmi, které známe a máme s nimi blízký vztah.

Sociální komunikace je *„způsob nazírání na komunikaci“* a nemá nic společného s druhem komunikace, ale s účelem a výsledkem komunikace. Nejčastěji bývá tato

---

<sup>1</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 22, ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>2</sup> MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 11, ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>3</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 3, ISBN 80-251-1250-0.

komunikace označována jako marketingová, která se snaží zlepšit a poté také udržet komerční výsledky podniku.<sup>4</sup>

Ve firmě je komunikace chápána jako výměna, předávání a přijímání informací, které odrážejí aktivitu a cíle celé firmy. Bez komunikace by firma nemohla fungovat. Firma vytváří prostředí pro spolupráci všech zaměstnanců a ovlivňuje prosperitu tím, jak komunikuje a jak komunikují manažeři firmy. Firemní komunikace vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací nejen z podniku do okolí, ale také z okolí do podniku, protože tak získává podnik důležitou a užitečnou zpětnou vazbu. Vedení firmy by si mělo dobře uvědomit všechny směry komunikace a nemělo by podceňovat komunikace s žádným z partnerů.<sup>5</sup>

Komunikační řešení firmy ŠKODA AUTO SmartGate získalo cenu Connected Car Award 2015 v kategorii „Cena za průkopnický počín“. Tuto cenu udělují magazíny AUTO BILD A COMPUTER BILD. „*Oceňuje se chytré řešení české automobilky pro síťové propojení své modelové palety s vlastními aplikacemi ŠKODA.*“<sup>6</sup> Aplikace SmartGate umožňuje pomocí Wi-Fi komunikaci s automobilem. Pomocí této aplikace uživatel zjišťuje informace o vozidle, jako například rychlost vozidla, otáčky motoru, stav paliva a dalších více než 30 telemetrických dat. Tato komunikace vozidla s chytrým telefonem je pouze jednosměrná.

### **Proces komunikace**

Komunikace zahrnuje projev mimoslovní i slovní. I když mlčíme, vysíláme signály do okolí, které nás vnímá a utváří si představy. Skládá se z těchto jednotlivých prvků:

- a) Komunikátor** - osoba, která vydává sdělení
- b) Komunikant** - příjemce sdělení
- c) Komuniké** - obsah sdělení
- d) Komunikační kanál** - prostředí, ve kterém se sdělení šíří

---

<sup>4</sup> MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 35, ISBN 978-80-7452-002-0.

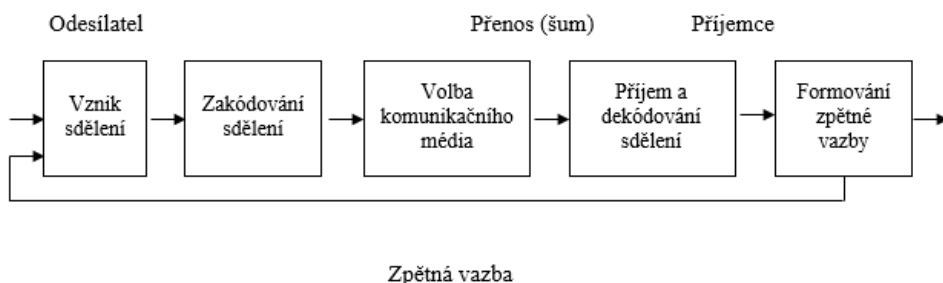
<sup>5</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>6</sup> intranet společnosti

### e) Dešifrace komunikace - kódování a dekódování sdělení

Hlavním prvkem v procesu je komunikátor a komunikant, tedy odesílatel a příjemce. Ti si mezi sebou chtějí vyměnit informace. Přesnost a správnost informace je velice důležitá a komunikátor by měl dávat pozor, aby se informace dostala k příjemci ve správnou dobu a v takové podobě, aby ji pochopil. Příjemce by měl sdělení dekódovat a příjemci poskytnout zpětnou vazbu. Než se informace dostane od odesílatele k příjemci, vzniknou v procesu tzv. šumy. Ty vznikají při kódování například špatným výběrem komunikačního kanálu. Odesílatel sdělení nese zodpovědnost za to, že příjemce zprávu pochopí tak, jak má a bude jí dostatečně rozumět. Pokud totiž příjemce přijaté informaci nerozumí, nemůžeme mluvit o vnitropodnikové komunikaci, ale v tomto případě se jedná pouze o sdělení informace. Komunikace je buď přímá, tedy tváří v tvář a zahrnuje pouze osoby, nebo nepřímá komunikace, ke které je zapotřebí hromadný sdělovací prostředek. Efektivní komunikace nastane tehdy, když se vyslané sdělení shoduje s tím sdělením, které příjemce dostal.<sup>7</sup>

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj<sup>8</sup>

### Rozeznáváme dva základní druhy komunikace:

#### Verbální komunikace

„Verbální komunikace je taková, jejíž znakový systém je založen na slovech.“<sup>9</sup> Verbální komunikací je ústní nebo písemný projev, který umožňuje výměnu informací mezi dvěma

<sup>7</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>9</sup> MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 20, ISBN 978-80-7452-002-0.

a více lidmi pomocí slov a písma. Jazyk je základním prostředkem naší komunikace. Název vychází z latinského slova „*verbum*“, což znamená „*slovo*“. Mezi ústní projevy řadíme porady a přijímací pohovory, ale patří sem například i znaková řeč pro neslyšící. Písemným projevem jsou smlouvy nebo provozní řády. Tato komunikace by měla být jasná a srozumitelná. Verbální komunikace vyžaduje přesnost, srozumitelnost a úplnost. U písemné verbální komunikace je výhodou pečlivá připravenost a možnost opakovaného přečtení. Nejpoužívanější formou této komunikace je díky rychlosti sdělení informace komunikace elektronická. Do této skupiny patří e-maily, faxy a sociální sítě. Nejrozšířenější formou je ale komunikace ústní, kde je výhodou bezprostřední zpětná vazba.<sup>10</sup>

*„Jsou to všechny řečové projevy, které se odehrávají mezi členy sociálních skupin.“<sup>11</sup>*

### **Neverbální komunikace**

Vývojově starší forma, než komunikace verbální. Poslední dobou je neverbální komunikaci věnovaná velká pozornost. Zahrnuje mimiku, gestikulaci, doteky, postoje a pohledy, stisk ruky, úsměv, atd. Dalo by se říci, že komunikujeme, i když nemluvíme.

#### **Do neverbální komunikace patří:**

**Mimika** - Mimické projevy zahrnují výrazy a pohyby obličeje.

**Kinezika** - Kinezika je pohyb těla a jeho částí. Součástí kineziky je gestika.

**Gestika** - Studuje gesta. Někteří lidé nedokáží mluvit bez pomoci pohybu rukou nebo nohou. Gestem často naznačujeme to, co by se dalo vyslovit verbálně, ale v názorné podobě má větší účinek.

**Haptika** - Haptika je komunikace prostřednictvím dotyku. Nejtypičtějším příkladem je podání ruky.

**Proxemika** - Zabývá se umístěním účastníků v prostoru a orientaci v něm. Důležité je dodržování určitého odstupu od druhých lidí a udržovat si svůj osobní prostor nebo nenarušovat prostor někomu jinému (např. v hromadné dopravě).

---

<sup>10</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>11</sup> FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 141, ISBN 978-80-86723-64-8.

**Posturika** (posturologie) - Posturologie je komunikace pomocí postojů a držení těla. Držením těla dáváme najevo, v jakém kontaktu chceme být s druhou osobou (například uhýbání očima). Držení těla doprovází verbální projev.

**Paralingvistika** - Paralingvistika doprovází slovní projev. Například tón hlasu, který mění naše sdělení. Když mluvíme potichu, nikdo nám moc nerozumí. Také rychlost řeči, která ovlivňuje pozornost posluchačů. Důležitá je také výslovnost a správná gramatika. Patří sem hlasitost, výška tónu a plynulost řeči, intonace a chyby v řeči.

### **Oční kontakt**

K těmto formám neverbální komunikace dochází většinou současně, a to především ve spojení s verbální komunikací.<sup>12</sup>

Vyskytuje se i nepřímá nepísmenová vizuální verbální komunikace, která zahrnuje vše, co člověk dokáže vyjádřit slovy, jako jsou například dopravní značky. Pospolu můžeme verbální a neverbální komunikaci zachytit při komunikaci dvou a více osob, kdy spolu komunikujeme nejen pomocí slov, ale všímáme si také gest, držení těla, mimiky, tónu hlasu i tempa mluvení. Komunikace může být podle dalšího dělení přímá nebo nepřímá. Tedy bez zprostředkovatele tváří v tvář nebo se zprostředkovatelem, přes hromadný sdělovací prostředek.<sup>13</sup>

Z hlediska toku informací můžeme komunikaci rozdělit na vertikální, horizontální, diagonální. V případě vertikální komunikace jdou informace shora dolů, tedy od nadřízeného k podřízenému anebo naopak. U horizontální komunikace se informace přenáší pouze v jednom oddělení. Diagonální komunikace umožňuje si informace předávat i s lidmi z jiného oddělení.<sup>14</sup>

Sociální komunikace je základním prostředkem vzájemného dorozumění mezi lidmi. Každé slovo je možné chápat jak z hlediska jeho významu, tak i z hlediska jeho smyslu. Překážky v komunikaci se nazývají komunikačními šumy. Vnitřním šumem je například

---

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>13</sup> MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>14</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

špatná nálada, stres nebo zdravotní problém. Vnější šumem může být hluk nebo nevhodné osvětlení, ale i špatně vyvětraná místnost. Komunikátor musí zvolit takovou formu sdělení, aby ji komunikant byl schopný přijmout a hlavně pochopit. Ne vždy tomu ale tak je. Někdy je problémem i rozdílná úroveň vzdělání a znalostí, národnost a zvyky, nebo také rozdílné názory.<sup>15</sup>

Z nedostatků, jako je například neúplná či nejednoznačná informace, vzniká informační šum, kterým se snižuje efektivita činnosti podniku. Nefungující vnitrofiremní komunikace má špatný vliv na své zaměstnance, kteří se mohou cítit demotivovaní, nerozhodní a frustrovaní. Vedení firmy si musí uvědomovat, že komunikace je kromě toho, jak věci říkáme i to, jak se chováme a jak jednáme. To potom také určuje úroveň spolupráce. V některých firmách bývá zaměstnancům dáвано najevo, že si své pracovní místo udrží pouze tichým souhlasem se vším, co firma dělá a jak to dělá. Když totiž zaměstnanec v takovýchto firmách vysloví svůj názor či nesouhlas, je to bráno jako špatná pracovní morálka. To je náznak, že firma nemá zájem o zpětnou vazbu. Pokud firma nezařídí základní funkce interní komunikace tím, že nesdělí dostatek informací nebo nedá prostor pro diskuse a zpětnou vazbu, může to pro ni být velice škodlivé. Pokud zaměstnanci nebudou mít dostatek informací, budou o dění ve firmě spekulovat a šířit nepravdivé informace dál. Veliký vliv má nefungující komunikace také na produktivitu práce zaměstnanců. Hlavní příčinou je vedením podceňovaná důležitost komunikace. Když se vyvíjí firma, měla by se vyvíjet i komunikace. Manažeři kladou větší důraz na komunikace se zákazníky a svými obchodními partnery a komunikaci na pracovišti se nevěnují v dostatečné míře.<sup>16</sup>

Všichni zaměstnanci by měli znát stanovené cíle firmy a její strategii. Takové informace by se měli dozvědět od svého nadřízeného a nejlépe ještě před nástupem do zaměstnání. Pokud mu důležité informace sdělí jiný spolupracovník, mohlo by se stát, že informace nebudou pravdivé nebo budou překroucené.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>16</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

## 1.1 Interní komunikace

Interní, nebo také vnitropodniková, komunikací se rozumí komunikace uvnitř společnosti mezi zaměstnanci a vedením firmy, nebo zaměstnanci mezi sebou. Je základem dobrého fungování a při jejím narušení je ohrožená existence celé firmy. Vhodně zvolená interní komunikace je jedním z předpokladů dobrého fungování firmy. Úzce souvisí se všemi procesy, které v podniku probíhají, tedy s firemní kulturou, s řízením lidí a s pracovním prostředím. Interní komunikace je důležitou součástí firemní kultury každé organizace. Informace jsou velmi důležité a potřebují je všichni. Ve vnitropodnikové komunikaci nejde jen o to, že si zaměstnanci mezi sebou vyměňují informace, ale také o to, že se komunikačně propojí všechny útvary podniku. Každá organizace by měla mít firemní dokumentaci, která bude dostupná pro všechny zaměstnance, a ve které budou obsaženy firemní zásady, pravidla a popis firemních procesů. Z marketingového hlediska je interní komunikace označována jako interní public relations.<sup>18</sup>

Firemní komunikace se odehrává v určitém okruhu osob. Tato komunikace je nezbytnou součástí pro správné fungování firmy. Když komunikace ve firmě funguje jak má, posiluje to efektivitu práce. Nejdůležitějším článkem firmy jsou její zaměstnanci, kteří jsou pro každou firmu nepostradatelným prvkem. Pokud nejsou spokojeni zaměstnanci, nebudou spokojeni ani zákazníci.<sup>19</sup>

Zaměstnance ve firmě ovlivňuje hlavně pověst a dobré jméno podniku, firemní vize nebo cíle, strategie, prostředí, peníze, vedoucí a spousta dalších faktorů. Zásadní vliv na prostředí ve firmě má nejen styl řízení, ale hlavně její úspěch na trhu. Prioritou vedení by při vytváření vnitropodnikové komunikace měla být zpětná vazba kvality práce zaměstnanců, tedy systém odměn a sankcí. Dobře efektivní a fungující interní komunikace je výhodou každého podniku. Pokud je ve firmách interní komunikace nefunkční, odráží se to na efektivitě a produktivitě práce zaměstnanců. Vnitropodniková komunikace umožňuje všem zaměstnancům měnit si mezi sebou navzájem potřebné

---

<sup>18</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>19</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.



informace a také informovat zaměstnance i manažery o cílech a jejich plnění. Důležitost vnitřní komunikace bývá velmi často manažery podceňována a brána jako samozřejmost. Potom můžeme mluvit o velmi špatné úrovni takové komunikace.<sup>20</sup>

Pro firmu Škoda Auto a.s. je interní komunikace velmi důležitá, a proto se jí snaží pořád vylepšovat. Je důležité, aby měl každý zaměstnanec dostatek informací. Jedním prostředkem pro zlepšení interní komunikace jsou ankety umístěvané na Zaměstnaneckém portále. Tyto ankety zjišťují postoje a názory zaměstnanců a pomáhají tak vylepšit nejen komunikaci ve firmě, ale podporují také lepší vztahy mezi zaměstnanci a firmou.<sup>21</sup>

Cílem je, aby pracovníci byli dobře informováni a cítili se jako plnohodnotná součást firmy. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším kapitálem společnosti. Interní komunikace je účinný nástroj při budování vztahů mezi firmou a zaměstnanci. Když jsou zaměstnanci špatně informováni, zhoršuje to jejich výkonnost a motivovanost. Dobře zajištěná interní komunikace mezi pracovníky a firmou je klíčem k rozvoji a dobré image firmy.<sup>22</sup>

Oddělení Interní komunikace ŠKODA AUTO dostalo dvě první ceny na soutěži Zlatý středník, kde se oceňují nejlepší firemní noviny a kampaně. Firma ŠKODA AUTO si velmi cení všech svých zaměstnanců a uvědomuje si jejich důležitost. Proto jsou pořádány i různé kampaně, kde se například zaměstnanci mohou vyfotografovat, nebo dokonce projet v novém modelu vozu značky ŠKODA. První místo v soutěži Zlatý středník získala v kategorii Inovativní a netradiční formy komunikace, kterou získala díky Milionové kampani, která „připomněla historický okamžik firmy ŠKODA AUTO - výrobu a prodej milionu aut za jediný rok“. Prvním místem byla oceněna také v kategorii Nejlepší intranet a on-line řešení, díky Microsite, což je malý samostatný web, který propaguje nový produkt či službu. Microsite byla součástí Milionové kampaně a přes kterou si zaměstnanci posílali poděkování za spolupráci.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>21</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>22</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>23</sup> Ocenění. *Zlatý středník* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://zlatystrednik.cz/historie-souteze/>

Nesmíme ale zapomenout ani na komunikaci externí, tedy komunikaci firmy s veřejností. Externí a interní komunikace se navzájem doplňují a samostatně by nemohly existovat. Podnik by nemohl fungovat, pokud by nekomunikoval i s vnějším okolím. Zákazník, se kterým firma jedná individuálně, protože každý má jiné názory, představy a požadavky, je jedním z nejdůležitějších činitelů pro podnik. Většina zákazníků dává na první dojem, proto by se k nim zaměstnanci i vedení firmy měli chovat slušně.

### 1.1.1 Nástroje komunikace

Nástrojů komunikace je opravdu mnoho. Výběr vhodného nástroje bychom měli prokonzultovat i s příjemcem sdělení, jestli i pro něj bude způsob předání informace přijatelný a bude mu vyhovovat. Řadí se do 3 skupin:<sup>24</sup>

**1) Osobní kontakt** nebo také přímá komunikace, či komunikace „tváří v tvář“. Výhodou přímé komunikace je okamžitá možnost interakce, lze získat okamžitou zpětnou vazbu.

**Rozhovor** - Osobní rozhovor je nejčastějším a nejefektivnějším komunikačním prostředkem. Využívá všechny prvky neverbální komunikace. Nedochozí tak příliš často k nedorozumění. Nevýhodou je pouze vzdálenost, která osobní rozhovor nemusí umožnit. Výhodou je okamžitá zpětná vazba.

**Porady** - Slouží kromě předávání informací ke společnému projednání a zamyšlení nad problémy. Měla by obsahovat diskuzi tedy možnost zpětné vazby. Na poradě by měl jít každý důkladně připraven. Každá porada má také svůj harmonogram, podle kterého se řídí. Důležité je i vymezení doby trvání.

### 2) Psaná forma

**Pošta** - Dnes už tato forma není příliš využívána. Ve firmě se však zavádí interní pošta, přes kterou si zaměstnanci posílají důležité formuláře či informace. Tato forma se používá především, když je firma rozmístěna po více městech.

---

<sup>24</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 71, ISBN 80-251-1250-0.

**Firemní časopis** - Velmi oblíbeným komunikačním kanálem jsou pro firmy a hlavně pro jejich zaměstnance firemní časopisy. Mnohdy jsou tyto časopisy dostupné v tištěné i elektronické podobě. Tato forma komunikace nemá pouze informační charakter. Výhodou by měla být jejich dostupnost. Vždy by měly vycházet z pravdivých a aktuálních informací.

### **3) Elektronická pošta**

**E-mail** - Nejrychlejší a nejlevnější metoda. Slouží spíše pro krátká či naléhavá sdělení. Je jedno, jestli příjemci sedí ve vedlejší místnosti nebo na druhé straně zeměkoule, zpráva příjemci přijde stejně rychle. Nejvíce je e-mail používán k formální komunikaci, a to především v zaměstnání. Příjemci mohou zpětnou vazbu odložit na později, a tak mají možnost si odpověď dobře rozmyslet. Každý uživatel by si svou schránku měl pravidelně kontrolovat a mazat nedůležité zprávy, které ve schránce zbytečně zabírají prostor. Přes e-mail bychom ale neměli posílat informace, které by se neměly dostat na veřejnost a do nesprávných rukou. Přes e-mail se dají řešit i firemní záležitosti. Firmy ho většinou využívají k nabídkám obchodním partnerům. Na konci zprávy by mělo být uvedeno jméno odesílatele, jeho funkce, název organizace a adresa. Není na škodu připsat své telefonní číslo nebo zopakovat e-mail.

**Intranet** - Intranet je interní síť firmy. Není tedy přístupná vnějšímu okolí. Je to vhodný nástroj interní komunikace. Podle Holé dokonce splňuje všechny předpoklady pro hlavní nástroj, protože zajišťuje sdílení, distribuci a uchovávání informací důležitých pro fungování firmy. Negativem je omezení osobního setkání. Pozitivem je informační dostupnost. Podniková síť by se neměla používat pro soukromé účely.

**Telefon** - Patří k nejstarším komunikačním nástrojům. Je vhodný, pokud musíme někomu sdělit nebo vysvětlit složitější informaci a potřebujeme okamžitou zpětnou vazbu. Výhodou je, že přes mobilní telefon můžeme člověka zastihnout téměř kdykoliv. Využívají ho především zaměstnanci, kteří musí cestovat mimo firmu, například když jedou na pracovní cestu.

**Fax** - Výhodou faxu je možnost rychle odeslat tištěný dokument. Tato forma komunikace se příliš nevyužívá.

Zaměstnanci firmy Škoda Auto a.s. mají přístup na intranet. Na tomto zaměstnaneckém portále zaměstnanci kromě aktuálních informací najdou i organizační strukturu firmy, důležité kontakty, dokumenty a směrnice firmy a spoustu dalších informací, které se firmy týkají.<sup>25</sup>

ŠKODA Mobil jsou firemní noviny pro všechny zaměstnance pracující ve firmě Škoda Auto a.s. Ve všech závodech jsou umístěny stojany, kde si každý zaměstnanec může noviny vzít domů. Pro ty, co nemají rádi tištěnou verzi je na Zaměstnaneckém portálu elektronická verze v PDF dokumentu ke stažení zdarma. Některá čísla vycházejí se speciální přílohou, která obsahuje aktuální témata, jako například nový typ vozu, výročí, atd. Každý týden vychází také „Týdeník“ firmy, který shrnuje nejdůležitější události posledního týdne.<sup>26</sup>

Velkým úspěchem je pro firmu ŠKODA AUTO ocenění v evropském kole soutěže FEIEA, kde se hodnotí nejlepší noviny, časopisy, newslettery, výroční zprávy, titulní stránky, grafiky a komunikační strategie společnosti. V této soutěži se umístila Interní komunikace automobilky ŠKODA AUTO na druhém místě v kategorii Mezinárodní interní kampaň za svou Milionovou kampaň. I v soutěži Grand Prix 2015 zaměřující se na rozvíjení interní komunikace, pořádané Institutem interní komunikace (IIK), měla firma velké úspěchy. V kategorii tisk získala 3. místo za přílohy firemních novin ŠKODA Mobil. V kategorii osobní získala 3. místo za SUPERB EXPERIENCE A SUPERBOX. V kategorii nápad obsadila 2. místo za Videoseriál Můj stroj. V kategorii kampaň obsadila také 2. místo za Milionovou kampaň. Získala také renomovanou cenu Fénix za 3. místo v kategorii jednorázová média - publikace za již několikrát zmiňovanou Milionovou kampaň - Kronika 2014.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>26</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>27</sup> FREYA CZ. *Fénix content marketing* [online]. Praha [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://soutezfenix.cz>

## 1.2 Public Relations

Definice Public relations je opravdu mnoho, ale přesto se nedá jednoznačně definovat. Je proto vidět, že je tento obor velice rozsáhlý a nedá se jednoznačně definovat. Public relations se také jinak říká corporate communications, communications management, media relations nebo external relations. Úspěšným splněním cíle PR je, když veřejnost chápe a vnímá firmu tak, jak firma chce, aby byla vnímána. Vnitřní veřejností se rozumí zaměstnanci společnosti. Vnější veřejností se rozumí kromě zákazníků také dodavatelé nebo i investoři. Akcionáři potřebují informace o investicích. Pro jejich informování používají firmy výroční zprávy nebo osobní setkání. Velmi důležitým aspektem public relations je obousměrná komunikace.<sup>28</sup>

Jednoduše řečeno jsou public relations „vztahy s veřejností“. „PR je sociální komunikace, jejímž cílem je vytvořit, zlepšit nebo alespoň udržet pozitivní image instituce v očích veřejnosti.“ Důležitá je tu obousměrná komunikace. Zahrnuje dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a důvěru. Úkolem je zajistit příznivé klima pro realizaci podnikových cílů.<sup>29</sup>

Public relations má vytvářet dobré vztahy mezi veřejností a organizací, kladný postoj veřejnosti k organizaci a získávání a udržení jejich podpory a pozornosti. Podnik může pro veřejnost pořádat dny otevřených dveří, prohlídky podniků, nebo může poskytovat dary na charitativní účely. Jedním z prostředků PR je publicita. Je to komunikace zaměřená na firmu a její výrobky. K tomu využívá běžných médií, ale na rozdíl od reklamy není placená.

Pravděpodobně nejstručnější definici dle Kopeckého nabídli Gruning a Hunt v roce 1984: *“PR představují řízení komunikace mezi organizací a jejími veřejnostmi.”*<sup>30</sup> Tato definice má v sobě tři základní momenty. Říká, že PR jsou korporátní činnosti, zahrnují

---

<sup>28</sup> KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny-teorie-praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4229-8.

<sup>29</sup> MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>30</sup> KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny-teorie-praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 22, ISBN 978-80-247-4229-8.

komunikace a vyžadují specifickou tým, že hovoří o veřejnostech, nikoliv o všeobecné veřejnosti.

Public relations provádí buď určité oddělení uvnitř firmy nebo určené PR nebo komunikační agentury. Podstatnou věcí v public relations je stanovení cílů, které by měly být aktuální. Základním předpokladem pro jejich stanovení je analýza výchozího stavu, analýza image firmy a rozpracovaný plán cílů. Hlavním úkolem Public Relations je vzbudit, podporovat a udržovat dobré jméno společnosti. Má pomáhat rozvíjet povědomí o značce i produktech a informovat o novinkách.<sup>31</sup>

### 1.2.1 Nástroje PR

Nástroje Public Relations lze rozdělit podle modelu **PENCILS**, jehož autorem je Philip Kotler. Jednotlivé formy PR se mohou částečně překrývat. Tyto nástroje se nazývají publications, events, news, community involvement activities, identity media, lobbying activities a social responsibility activities.<sup>32</sup> Společnost Škoda Auto využívá všech těchto nástrojů.<sup>33</sup>

**Publications** (publikace) - Podnikové časopisy, výroční zprávy, firemní katalogy, brožury. Firma Škoda Auto a.s. vydává pro své zaměstnance firemní noviny ŠKODA Mobil, který vychází vždy poslední pátek v měsíci. Zaměstnanci si mohou vzít na všech branách závodů tištěnou verzi novin, nebo si na zaměstnaneckém portálu mohou stáhnout verzi elektronickou v PDF dokumentu. V elektronické verzi jsou firemní noviny dostupné i v anglické mutaci. Ve ŠKODA Mobilu jsou všechny důležité a aktuální informace, které se ve firmě za poslední měsíc udály. Každé číslo obsahuje 7 otázek pro, kde vybraný zaměstnanec odpovídá na 7 otázek týkajících se firmy. Dále firemní noviny obsahují například životní jubilea zaměstnanců, jako poděkování za dlouholetou a obětavou práci nebo vzpomínky na již zesnulé zaměstnance. Poslední stránky jsou věnovány inzerci.

---

<sup>31</sup> SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 100

<sup>33</sup> intranet společnosti Škoda Auto

Některá čísla vycházejí se speciální přílohou, kde jsou nejaktuálnější témata, jako například výroba milionu vozu, nový Superb, a jiné. Každý týden také vychází Týdeník, který shrnuje nejdůležitější události a akce za poslední týden. Aktuální čísla jsou zveřejněna na Zaměstnaneckém portálu.

**Events** (veřejné akce) - Do eventu patří sponzoring sportovních, kulturních či uměleckých akcí a výstav, vnitřní události. Do veřejných akcí patří sponzoring, který je nedílnou součástí strategie firemní komunikace. Firma Škoda Auto a.s. podporuje řadu významných mezinárodních sportovních událostí. Mezi nejvýznamnější patří sponzoring cyklistiky a ledního hokeje. V roce 2004 se společnost stala hlavním partnerem Tour de France a v roce 2006 se stala hlavním partnerem závodu Giro d'Italia. Od roku 1992 podporuje firma Škoda Auto a.s. Mistrovství světa v ledním hokeji. Tím byla také zapsána do Guinnessovy knihy rekordů, protože „žádný komerční partner dosud v jakémkoli sportu nepodporoval mistrovství světa v pozici hlavního sponzora delší dobu“, Škoda Auto je oficiálním partnerem i české hokejové extraligy a české hokejové reprezentace. Od roku 1992 je také společnost generálním partnerem českého olympijského týmu. Mezi partnery firmy v oblasti umění a kultury patří Česká filharmonie, Národní muzeum, Národní divadlo a Národní technické muzeum. Do eventů patří také dny otevřených dveří, které firma pořádá pro veřejnost.

**News** (noviny) - Příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech, materiály pro novináře, podklady pro tiskové konference. I firma Škoda Auto a.s. zveřejňuje pro své zaměstnance zprávy o podniku, produktech a o stavu personálu. Má také prezentaci týkající se společnosti, která může být zveřejněna široké veřejnosti. Prezentace obsahuje „základní finanční data a nejnovější údaje o dodávkách zákazníkům za celý rok“. Pro novináře byla zřízena aplikace Škoda Media Services, která je přístupná pro iPhone nebo iPad. Novináři tak mají snadný přístup k informacím. Volně je dostupná přes iTunes Store. „Chytré telefony a tablety jsou stále oblíbenějším nástrojem komunikace. Zejména pro novináře představují snadný a moderní způsob získávání aktuálních informací bez ohledu na čas a místo. Těmto požadavkům vychází vstříc nová komunikační strategie

*společnosti ŠKODA.*<sup>34</sup> V této aplikaci novináři naleznou aktuální zprávy, fotografie, filmy a technická data přímo od pověřené osoby z firmy.

**Community involvement activities** (angažovanost pro komunitu) - Investování času nebo peněz do veřejného sektoru. Firma Škoda Auto a.s. podporuje řadu projektů. Například se prosazuje za začlenění handicapovaných spoluobčanů do pracovního procesu. Proto podporuje občanské sdružení Orion, které zajišťuje dětem s hendikepem plnohodnotný život. Na začátku roku 2016 uspořádala firma Škoda Auto a.s. sbírku nepotřebného oblečení za podpory Odborů KOVO. Oblečení předá dětem v dětských domovech, azylových domech pro matky s dětmi, sociálně slabým rodinám a lidem bez domova. Tato akce je vyhlašována ve spolupráci s Červeným křížem a charitativní organizací Naděje.<sup>35</sup>

**Identity media** (nosiče a projevy vlastní identity) - Do projevu identity společnosti patří hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání, standardizovaná podoba firemních dokumentů. Společnost Škoda Auto používá pro všechny dokumenty vlastní hlavičkové papíry s logem společnosti. Dělníci mají také dané pracovní oblečení, které musí nosit, a to montérky a trička s logem firmy. Nejnovější logo společnosti je na trhu od roku 2011 a představeno bylo na autosalonu v Ženevě. Slogan zní: „The New power of ŠKODA“. V logu je tradiční okřídlený šíp a obsahuje nové spektrum barev. Reklamní slogan firmy zní „Simply Clever“. Ve firmě Škoda Auto a.s. se používá také jedinečný druh písma Skoda Pro Office. Barvy typické pro tuto společnost je určená škála zelených barev.

**Lobbying activity** (lobbovací aktivity) - Snaha o prosazení příznivých legislativních či regulačních opatření a zpráv podniku nebo zablokování těch nepříznivých. Lobovací aktivity nebývají přístupné veřejnosti. Ani firma Škoda Auto tyto aktivity nezveřejňuje.

**Social responsibility activities** (aktivity sociální odpovědnosti) - Budování dobré pověsti a jména v oblasti podnikové sociální odpovědnosti. Firma Škoda Auto a.s. podporuje

---

<sup>34</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>35</sup> Firemní noviny ŠKODA Mobil č. 1/2016



projekt Zdravotní klaun. Je to projekt, kde zdravotní klauni navštěvují děti v nemocnicích a klienty v domovech důchodců. Tento projekt společnost podporuje už 13 let. Díky příspěvkům od společnosti měl tento projekt dostatek financí na založení nového projektu NOS, což znamená Na operační sál. Jde o projekt, kdy klauni doprovází děti na operační sál a připravují pro ně speciální program.<sup>36</sup> Více aktivit sociální odpovědnosti je uvedeno v kapitole 1.3.

### 1.2.2 Interní Public Relations

Interní Public Relations, označované také jako Human Relations nebo Internal Relations, je moderní nástroj managementu, a pokud funguje dobře, tak ovlivňuje výkony zaměstnanců, a to lepším směrem. V rámci interní Public Relations se firma kromě informovanosti soustřeďuje také na pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci. Do interní veřejnosti patří zaměstnanci. Správná informovanost zaměstnanců v rámci interního PR ovlivňuje morálku zaměstnanců a díky nim také šíří dobrou pověst firmy. Důležité je udržet loajalitu. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že přispívají na prosperitu firmy. Hlavním cílem interního Public Relations je změna postojů a vytváření pozitivních vztahů.<sup>37</sup>

*„Hlavní náplní PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace.“<sup>38</sup> Důležité je propojování a sledování hlavního cíle firmy. Ta musí nejen svým zaměstnancům, ale také dodavatelům, zákazníkům a ostatním partnerům říct, co zamýšlí a jak si mohou být vzájemně prospěšní. Všichni zaměstnanci potřebují dostatek informací a pravidelnou komunikaci s firmou, aby se v nich projevila důvěra a byli přesvědčeni o tom, že jejich konkrétní práce je smysluplná.<sup>39</sup>*

---

<sup>36</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>37</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 33

<sup>39</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

Interní komunikace firmy ŠKODA AUTO slavila úspěchy i v soutěži Česká cena za public relations, kterou pořádá Asociace public relations agentur. Za komunikační nástroje v kategorii Klasická firemní média získala 3. místo za přílohy firemních novin ŠKODA Mobil. Za komunikační disciplínu získala v kategorii Interní komunikace 1. místo za Milionovou kampaň, která upozorňovala na historický okamžik firmy, a to výrobu i prodej jednoho milionu aut za jeden jediný rok. Takového úspěchu by však nedosáhla bez svých zaměstnanců nejen v Česku, ale i v zahraničí.<sup>40</sup>

### 1.3 CSR - Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility - v překladu společenská odpovědnost firem. Stává se čím dál tím více celosvětovým tématem. Existuje mnoho definic. Mezi tři nejznámější patří tyto 3 definice<sup>41</sup>:

1. *„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* Z toho vychází, že CSR je zcela dobrovolná.
2. *„CSR je řízení podniku způsobem, který naplňuje a překračuje etická, právní, obchodní a veřejná očekávání, které má o podniku veřejnost.“*
3. *„CSR je závazkem zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím dobrovolných obchodních praktik a příspěvkem z firemních zdrojů.“*

Organizace by se měly chovat společensky a zodpovědně nejen k zaměstnancům, ale hlavně k dodavatelům, zákazníkům nebo i životnímu prostředí. Podniky, které přijaly zásady společenské odpovědnosti firem, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, pečují o své zaměstnance a snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Společenská odpovědnost firem vede k získávání konkurenční výhody. Aktivity společenské odpovědnosti podnik odlišují od konkurence. V současné době je více lidí, potenciálních zákazníků, kterým záleží na společenské odpovědnosti. Koncept umožňuje

---

<sup>40</sup> Vyhlášení výsledků. *Česká cena za public relations* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.cenapr.cz/10/>

<sup>41</sup> KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 14, ISBN 978-80-247-4480-3.

podniku otevřít nové obchodní příležitosti, protože komunikuje s různými stakeholdery nebo skupinami stakeholderů, kteří dávají své nápady na výrobky či služby. Zařazení aktivit společenské odpovědnosti do firemní strategie je považováno za známku dobrého řízení společnosti. Prostřednictvím efektivního programu společenské odpovědnosti zvyšují firmy tržby, a to hlavně proto, že se zvyšuje image firmy a její značky.<sup>42</sup>

### **Mezi základní principy společenské odpovědnosti firem patří:**

- dobrovolnost
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery
- komplexnost a fungování podniku
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života<sup>43</sup>

### **1.3.1 Historie**

Koncept společenské odpovědnosti byl rozvinut zejména v druhé polovině 20. století. Podle Kunze se návrhy na vytvoření CSR začaly v Evropě objevovat až v 90. letech 20. století. Jako základní počátek lze považovat průmyslovou revoluci, kdy vznikaly podniky, které se zajímaly o své zaměstnance. Hlavním tématem v té době byla nezaměstnanost dětí a žen a chudoba. První podnět podal v roce 1992 předseda Evropské komise Jacques Delors. Dalším významným krokem bylo prosazování konceptu CSR Lisabonským summitem Evropské unie v roce 2000. V roce 2001 vydala Evropská komise tzv. „Zelenou knihu“, ve které shrnuje základní principy společenské odpovědnosti firem, její nástroje a přístup k problematice, vycházející z Lisabonské strategie. Představitelé EU vymezili strategický cíl. „Stát se do roku 2010 nejkonzurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou

---

<sup>42</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>43</sup> KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 16, ISBN 978-80-247-4480-3.

udržitelného hospodářského růstu s větším počtem a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností“.<sup>44</sup>

Velká Británie je velmi dobrým příkladem spolupráce mezi podniky, vládou a občanskou společností. Klíčové je množství finančních zdrojů. Firmy ve Velké Británii dávají část zisků na charitu. Ve Francii byly na začátku 21. století schváleny určité zákony a nařízení, které se CSR týkají. Jde například o Zákon o zaměstnanosti a plánu spoření nebo i Zákon o nových ekonomických regulacích, který od společností vyžaduje, aby ve výročních zprávách pro stakeholdery uvedly environmentální a společenské informace. V Německu se společenská odpovědnost začala řešit v 90. letech 20. století. Centrem pro některé CSR záležitosti se stalo Federální ministerstvo práce a sociálních věcí, které bylo pro tyto účely vytvořeno a vydalo proto směrnice a iniciativy. Do Polska byla společenská odpovědnost přinesena jako součást Public Relations a komunikačních nástrojů velkých nadnárodních korporací.<sup>45</sup>

V ČR je tento pojem poměrně nový a nemá dlouhodobou historii. Mezi první, kdo u nás použil tento promyšlený koncept, patřil Tomáš Baťa, který vytvořil způsob řízení výroby a práce. Tento pojem se stále vyvíjí.<sup>46</sup> Mnozí společenskou odpovědnost berou jako sponzoring nebo ho spojují s charitou. V těchto pojmech je ale přeci jenom rozdíl. Sponzoring je postaven na principu poskytnutí služby v podobě peněz nebo věcného daru a na oplátku získává protislužbu. Znamená vzájemně výhodný obchod spočívající v podpoře aktivit vedoucích k prospěchu obou stran a hlavně se zvyšuje povědomí o značce. Oproti tomu charitou nezískává dárci žádnou protislužbu. Dárce může být i anonymní a poskytnuté služby nemusí být jenom peněžní, nebo v podobě věcného daru, ale může jí být i provedená práce zdarma.

---

<sup>44</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 61, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>45</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

<sup>46</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

### 1.3.2 Triple Bottom Line

Koncept společenské odpovědnosti firem vychází ze tří základních pilířů CSR, tzv. Triple Bottom Line (TBL): ekonomického, sociálního a environmentálního. Často se používá označení tzv. tři „Pé“: profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta). V praxi se tyto pilíře mohou překrývat. Firmy by měly věnovat všem třem pilířům stejnou pozornost. Pokud tak neučiní, riskují tím negativní reputaci, což by mělo za následek snížení podílu na trhu. Poprvé pojem Triple Bottom Line použil John Elkington v roce 1994. TBL definuje jako zaměření organizací nejen na ekonomickou hodnotu, kterou přidávají, ale také na environmentální a společenské hodnoty, které přidávají nebo naopak ničí.<sup>47</sup>

Firma Škoda Auto a.s. dbá na společenskou odpovědnost, a to z hlediska všech tří pilířů. Škoda Auto se zapojuje do řady nejen celostátních, ale také mezinárodních akcí.

#### **Ekonomický pilíř**

Je spojován se ziskem. Od firmy se očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Součástí ekonomického pilíře jsou i dopady na ekonomiku na místní, národní i globální úrovni, které mohou být posuzovány podle dopadů na zaměstnanost nebo boje proti korupci. Do ekonomického pilíře patří například etický kodex.<sup>48</sup>

Škoda Auto zavedla pravidla správného řízení společnosti s názvem Corporate Governance, což je systém který společnost vede a kontroluje. Tento systém stanoví, jaké by měly být vztahy mezi manažery, akcionáři, dozorčí radou a představenstvem. Přihlásila se i k pravidlům Kodexu chování, který stanovuje, jak se mají zaměstnanci firmy chovat. Společnost také zpracovává velmi kvalitně výroční zprávy a audit.

#### **Sociální pilíř**

Je spojován s lidským kapitálem. V konceptu TBL se vztahuje na čestné a prospěšné praktiky týkající se zaměstnanců, zákazníků a regionu, ve kterém působí. Společensky

---

<sup>47</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 71

odpovědná firma usiluje o to, aby přinášela užitek stakeholderům. Podnik svým zaměstnancům vyplácí řádnou mzdu, stanový pracovní dobu a zajišťuje bezpečné pracovní prostředí. Podnik nabízí služby v oblastech zdravotní péče a vzdělávání.<sup>49</sup>

Společnost Škoda Auto pro své zaměstnance připravuje motivační kampaň s názvem URBAN, která má slogan „Stop úrazům“. Jedná se o ilustraci obrázků, které znázorňují a hlavně upozorňují na skoronehody. Dále pro své zaměstnance firma připravuje pravidelně Týden zdraví. V tomto týdnu je pro zaměstnance připravena například ukázka zdravé výživy, měření BMI a % tuku v těle, měření zraku, hygiena rukou, poradna proti kouření a spousta dalších aktivit týkající se zdraví. Pro některé zaregistrované účastníky byly přichystány bonusy. Každý 10. zaregistrovaný zaměstnanec získal zdarma zdravotní balíček a každý 50. zaregistrovaný získal zdarma sluneční brýle. V roce 2015 se v Praze předávaly tituly Podnik podporující zdraví 2015. Za služby, které firma Škoda Auto a.s. poskytuje svým zaměstnancům, získala nejvyšší možné ocenění. Hodnotil se hlavně rozsah, kvalita a dostupnost těchto služeb. Dále také nabídka preventivních programů, jejich čerpání a jejich komunikace na zaměstnance. Škoda Auto a.s. splnila všechny tyto požadavky na 96,5%, právem si tedy zasloužila titul „Podnik podporující zdraví III. stupně.“<sup>50</sup>

Firma ŠKODA AUTO a.s. se podílela na vzniku zaměstnanecké pojišťovny ŠKODA (ZPŠ), která má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi. V této pojišťovně se mohou zaregistrovat a nechat i lidé, kteří v této společnosti nepracují. V závodě v Mladé Boleslavi u 3. brány se nachází také poliklinika ŠKODA AUTO. Zde mohou zaměstnanci využít služby lékárny, očního lékaře, zubní laboratoř, rehabilitace a spoustu dalších.

### **Environmentální pilíř**

Je spojován s výrazem planeta, tedy s životním prostředím. V konceptu TBL se vztahuje na přírodní kapitál a zdroje. Společensky odpovědný podnik se snaží minimalizovat dopad na životní prostředí. Snižuje výrobu odpadu a bezpečně likviduje toxický odpad.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>50</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>51</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

Ochraně životního prostředí se firma Škoda Auto a.s. věnuje opravdu zodpovědně a se větší silou. Důraz je kladen především na recyklaci a používání ekologických produktů. Pro ochranu životního prostředí má firma aktivitu zvanou GreenFuture. Do této aktivity spadá projekt „Za každý prodaný vůz zasadíme strom“. Od roku 2007 tak bylo vysázeno více než 500000 stromů. Navíc jsou ve vozech firmy používány recyklovatelné materiály, které jsou šetrné k životnímu prostředí.<sup>52</sup>

Součástí společenské odpovědnosti není jakékoli dárcovství a sponzoring, jak se někteří domnívají. Společenská odpovědnost firem se často zaměřuje s filantropií. Tyto pojmy ale nejsou jedno a to samé. Filantropie se na rozdíl od společenské odpovědnosti zaměřuje pouze na jednoho stakeholdera, zatímco společenská odpovědnost se dotýká všech stakeholderů korporace. CSR aktivity jsou spojeny se zlepšováním všech tří pilířů.<sup>53</sup>

### **Pozitivní stránky společenské odpovědnosti firem**

Výhodou je proaktivní přístup. Například zabraňování znečištění životního prostředí, které je rozumnější, než jeho znečišťování, a také je méně nákladné. Velkou výhodou je podpora veřejnosti. V dnešní době většina lidí třídí odpad a zajímá se o životní prostředí více. Firma si tedy svou společenskou odpovědností získá vyšší loajalitu zákazníků. Společenská odpovědnost je v současné době moderním konceptem v podnikání, který zasahuje do všech oblastí ve firmě. „CSR přispívá k vytváření dobrého podnikového klimatu.“<sup>54</sup> U zaměstnanců tak roste sebedůvěra a motivovanost a tím i větší produktivita. Firma získává lepší pozici na trhu a má tak možnost získat kvalitní zaměstnance. Společensky odpovědná firma se stává víc přitažlivá i pro investory, kteří toto chování oceňují.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup>GreenFuture. *Škoda Auto a.s.* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/environment/green-future>

<sup>53</sup> KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4480-3.

<sup>54</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 34, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 34

## Negativní stránky společenské odpovědnosti firem

Na podniky se ohledně konceptu CSR často tlačí, aby přijaly společenskou odpovědnost, což je může přivést do rizikové situace v souvislosti s konkurencí. Je velmi obtížné dosáhnout shody v současně probíhajících politikách všech třech oblastech, proto koncept společenské odpovědnosti nemusí být vždy vykonatelný.<sup>56</sup>

Společnost Škoda Auto se věnuje společenské odpovědnosti s plným nasazením. Pro rok 2016 vyhlásila 7 regionálních grantových programů v celkové hodnotě 5 milionů Kč<sup>57</sup>:

1. „Za každé prodané auto ŠKODA v ČR jeden zasazený strom“.
2. „Tady jsem doma“
3. „Dopravní výchova“
4. „Dopravní bezpečnost v obcích“
5. „Popularizace technického vzdělávání na základních školách“
6. „Region bez bariér“
7. „ŠKODA dětem“

## Společenská odpovědnost v České republice

Pro Českou republiku je v oblasti odpovědnosti firem důležitý rok 1992. V tomto roce bylo založeno Business Leaders Forum (BLF). Jedním z hlavních úkolů je „*nejen informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat.*“<sup>58</sup> Zaměřuje se především na problematiku rozvoje pozitivního dopadu firem na společnost, globální odpovědnost firem a trvale udržitelného podnikání. V současné době je v České republice téma společenské odpovědnosti na počáteční fázi. Společnosti si začínají uvědomovat, že je toto téma velmi prospěšné a hlavně nezbytné pro budoucí rozvoj firmy. Významným posunem v rozvíjení CSR u nás bylo začlenění do Evropské unie v roce

---

<sup>56</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>57</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>58</sup> KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 42, ISBN 978-80-247-4480-3.



2004. Pro EU představuje koncept CSR jedno ze zásadních témat, které dlouhodobě podporuje.<sup>59</sup>

V ČR vzniklo spoustu soutěží, při kterých se oceňují společnosti za aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, a kteří si všímají např. celkového přístupu ke koncepci CSR, provázanosti s firemní strategií, dárcovských aktivit, zaměstnávání bez bariér a spousty dalších aktivit. Nejprestižnější soutěží je TOP odpovědná firma. Cílem je hlavně motivovat firmy k zavádění a rozvoji společenské odpovědnosti. Do soutěže se mohou hlásit nejen velké, ale i střední nebo malé podniky, a to zcela bezplatně. Od roku 2012 má soutěž čtrnáct kategorií: Top odpovědná velká firma roku, Top odpovědná malá firma roku, Odpovědný leader, Pracoviště budoucnosti, Firma vstřícná seniorům, Odpovědný produkt a marketing, Leader v životním prostředí, Společensky prospěšný projekt, Firma a město, Nejangažovanější zaměstnanci, Největší firemní dárcé, Nejštedřejší firemní dárcé, Odpovědný hotel a restaurace, Regionální obchodník roku). Dalšími významnými soutěžemi jsou například Rada kvality ČR, která uděluje Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost, Fincentrum Media, které pořádá soutěž Sodexo Zaměstnavatel roku nebo Gender Studies, které pořádá soutěž Firma roku: Rovné příležitosti.<sup>60</sup>

Společnost Škoda Auto podporuje i kulturní a sportovní akce. Firma je partnerem Českého olympijského týmu, Českého paralympijského týmu, Extraligy ledního hokeje, nebo i seriálu cyklistických závodů Kolo pro život.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4480-3.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 38

<sup>61</sup> intranet společnosti Škoda Auto

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ÚLOHA MANAGEMENTU

U mnohých vyvolává řízení lidských zdrojů podobnost s řízením zdrojů finančních zdrojů a myslí si, že by řízení mělo probíhat podobným způsobem. Tak to ale není. „Řízení lidských zdrojů je třeba chápat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují a přispívají k dosažení jejich cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím politiky řízení lidských zdrojů ve vazbě na strategické plánování podniku a jeho kultury.“<sup>62</sup>

Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z řady teorií v oblasti lidského chování, strategického řízení lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Podle Armstronga dnes pojem řízení lidských zdrojů nahrazuje pojem personální řízení. Zároveň ale poukazuje na vztah mezi těmito pojmy. Řízení lidských zdrojů je podle něj strategické a logicky promyšlené řízení lidí pracujících ve společnosti k plnění cílů. Armstrong také tvrdí, že mezi názvy řízení lidských zdrojů a personální řízení je rozdíl pouze ve větším důrazu na zacházení s lidmi jako rozhodujícím zdrojem, ale jinak vyjadřují tyto názvy stejnou věc.<sup>63</sup>

Důležitá je strategie řízení lidských zdrojů. „Rozvíjí firmu, její směřování do budoucna, strategii, zaměstnance schopné a ochotné neustále na sobě pracovat a svůj rostoucí potenciál předávat dále, vzájemným sdílením znalostí zlepšovat připravenost organizace na změny jako základ její budoucí konkurenceschopnosti.“<sup>64</sup>

Oblast řízení lidských zdrojů věnuje pozornost převážně adaptaci nových zaměstnanců a stabilizaci zaměstnanců stávajících a jejich kariérní růst. Úkolem řízení lidských zdrojů je udržení výkonnosti společnosti a stále zlepšování jejího výkonu.

---

<sup>62</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 10, ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>63</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>64</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 213, ISBN 978-80-7452-020-4.

Ve firmě Škoda Auto a.s. mají rozvojový a adaptační program s názvem Trainee program, který je určen pro absolventy magisterského studia s ekonomickým či technickým zaměřením. Tento program nabízí absolventům získat mnoho zkušeností z různých oblastí díky absolvované stáži nejen v závodech v České republice, ale i v zahraničí.<sup>65</sup>

### **Úloha managementu**

Slovo management je převzato z angličtiny a v tržní ekonomice je velmi často užívaným pojmem. Je odvozeno od slova manage, v překladu řízení, vedení, vládnutí. Úlohou je řízení personálních činností, které zaměstnanec provázejí. Forsyth uvádí 6 klíčových úloh managementu: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace, kontrola.<sup>66</sup>

Společnost Škoda Auto má dlouhodobě pozici velmi oblíbeného zaměstnavatele v České republice. To dokazuje i úspěch společnosti. V soutěži CZECH TOP 100 se drží na první příčce v kategorii 100 obdivovaných firem ČR 2015. Z úspěchů, které společnost sklízí je patrné, že má velmi dobrou pozici na trhu a je velkým konkurentem.<sup>67</sup>

Firma Škoda Auto a.s. klade důraz na kvalifikace zaměstnanců. Ve spolupráci s institucí Caledonian School jsou realizovány prostřednictvím internetu jazykové testy, které ukáží jazykovou vybavenost zaměstnance či uchazeče. Zájemci o zaměstnání ve firmě v první řadě musí absolvovat pohovor, který může být osobní, nebo telefonický. Pohovor umožní bližší poznání obou stran. Pokud uchazeč projde částí pohovoru a bude přijat, měl by absolvovat školení. Dělníci jsou ve firmě Škoda Auto a.s. školení v tréninkovém Lean Centru.<sup>68</sup>

I pojem manažer je z anglického slova manage, což znamená mít vedoucí funkci. Manažeři jsou do svých funkcí jmenováni, voleni nebo vybráni konkurzem. Hlavní

---

<sup>65</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>66</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, s. 11, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>67</sup> intranet společnosti Škoda Auto

<sup>68</sup> intranet společnosti Škoda Auto

úlohou manažerů je vedení. Cílem je účinně a efektivně dosahovat splnění cílů. Manažeři jsou hodnoceni především na základě výsledků svých týmů.<sup>69</sup>

Manager má vymezené hranice a vykonává stanovené úkoly, rozhoduje sám, za chyby je trestaný sankcí a pracuje dle manuálů.<sup>70</sup> Barták ve své knize uvádí 7 základních kompetencí manažera, které by ho měli charakterizovat: zákaznický přístup a orientace na výsledky, proaktivita, rozvíjení spoluzaměstnanců, sociabilita a komunikativnost, globální myšlení, kooperativnost a participativnost a jako poslední vizionářství.<sup>71</sup> Tyto kompetence mají za úkol zvýšit konkurenceschopnost firmy a hlavně manažerovu úspěšnost. Manažer lidských zdrojů by měl umět zaměstnance firmy dostatečně motivovat a stimulovat k jejich lepšímu výkonu.<sup>72</sup>

## 2.1 Hodnocení jako manažerský nástroj a zpětné vazby řídicích procesů

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí moderní organizace. Pravidelné hodnocení pracovníků je značným přínosem pro motivaci zaměstnanců. Pokud je prezentováno vhodným způsobem, motivuje to pracovníka k lepšímu výkonu. Velký význam má především pro zaměstnance, protože jim poskytuje zpětnou vazbu na vykonanou práci. Moderní pojetí hodnocení je založeno kromě výkonu i na celkovém přístupu k práci, například ochota pracovat, rozvoj zaměstnance, dodržování pracovní doby, atd. „Umíme-li dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmíst'ování, tedy dosahování toho, abychom měli správné pracovníky na správných pracovních místech.“<sup>73</sup> Hodnocení umožňuje vyhodnocování „...kvality vykonané práce, samostatnost v práci a pracovní postoj.“<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, s. 11, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>70</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 31, ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>71</sup> Tamtéž, s. 134

<sup>72</sup> Tamtéž, s. 140

<sup>73</sup> Tamtéž, s. 77

<sup>74</sup> Tamtéž, s. 78

### **Hodnocení může být formální nebo neformální:**

**Formální** - Výstupem formálního hodnocení jsou výkazy hodnocení, které se zakládá do osobní složky. Slouží k dalším personálním činnostem.

**Neformální** - Hodnocení v průběhu výkonu práce. Toto hodnocení je pouze příležitostné a většinou se vztahuje ke konkrétní práci či výkonu. Kontrola může být každodenní dle plnění úkolu a pracovního chování zaměstnance.

Může se objevit i hodnocení příležitostné, ale pouze ve výjimečných situacích. Toto hodnocení je vyvolané zvláštní situací a okamžitou potřebou zpracování hodnocení, například při ukončení pracovního poměru.<sup>75</sup>

### **Zpětná vazba**

Zpětná vazba může pracovníkům pomoci při zlepšování jejich dovedností a přístupu. Je to informace o tom, jak člověk působí na ostatní. Zpětná vazba je důležitým faktorem pro spokojenost. Uzavírá splnění úkolu zaměstnance a ověřuje jeho výkon. Od druhých lidí nám může zpětná vazba naznačit, že jsme splnili úkol dobře nebo naopak, že jsme někde udělali chybu. Význam zpětné vazby nám ukazuje tradiční model frankfurtské školy, kde jsou zákazníci zdánlivě pasivními příjemci informací. Jejich zpětná vazba ale přináší firmě důležité informace o tom, co zákazník potřebuje. Díky tomu firma upravuje svoji nabídku. U zaměstnanců funguje zpětná vazba stejně. Velmi důležitá je důvěra a otevřená komunikace. Oboustranná komunikace slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, a aby se mohli vyjadřovat k dění ve firmě.<sup>76</sup>

## **2.2 Odbory**

Odbory, neboli jinak také odborová organizace, je sdružení hájící zájmy všech zaměstnanců v pracovněprávních vztazích. Činnost odborů výrazným způsobem zasahuje do většiny interních komunikačních toků a řízení lidských zdrojů. Základní funkcí odborů

---

<sup>75</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>76</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 75, ISBN 80-251-1250-0.

je zprostředkování zájmů a potřeb zaměstnanců. Vyjednávají zejména podmínky týkající se mezd, pracovních podmínek nebo bezpečnosti práce a dodržování zákoníku práce.<sup>77</sup> Jedná se o tzv. kolektivní vyjednávání. Odborová organizace působí přímo u konkrétního zaměstnavatele. Dobrá součinnost a spolupráce s odbory vytváří ve firmě příznivé sociální klima stability.

V roce 1878 byla založena Československá sociálně demokratická strana dělnická. Odbory byly uznávané, protože byly zástupci kolektivních zájmů. V některých odvětvích bylo samozřejmostí, když každý, kdo nastoupil do zaměstnání, vstoupil zároveň i do odborů. V socialistickém Československu (1948-1989) odbory sdružovaly většinu pracujících a díky ideovému spojení s komunistickou stranou měly rovněž značný politický vliv ve společnosti. V roce 1989-1990 prošly odbory v Československu velkou krizí a počet odborářů prudce klesl. Některé odborové organizace, jako například Odbory KOVO, krizi relativně úspěšně překonaly a jsou nadále úspěšné. V roce 1990 byla založena Československá konfederace odborových svazů, která je v České republice největší odborovou konfederací.<sup>78</sup>

Hlavní činností odborů je zastupování zaměstnanců při jednání se zaměstnavatelem. Zastupují nejen členy, ale také nečleny, protože výsledek se vztahuje na úplně všechny zaměstnance firmy. Odborové organizace dbají na vhodné prostředí a vhodné pracovní podmínky.<sup>79</sup>

Odborová organizace Odbory KOVO působí ve firmě Škoda Auto a členem se mohou kromě zaměstnanců stát také studenti, kteří studují Škoda Auto vysokou školu, Střední odborné učiliště Škoda Auto nebo i studenti z jiných škol, kteří ve firmě Škoda Auto vykonávají praxi. Hlavním úkolem Odborů KOVO je pracovní jistota a mzda. Odbory KOVO MB bývaly součástí Odborového svazu OS KOVO, ze kterého vystoupily. Tímto krokem si mohly dovolit snížení členských příspěvků. Každý člen odvádí za své členství

---

<sup>77</sup> Odborová organizace. *Odbory KOVO O nás* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/o-nas/ds-1008/p1=1020>

<sup>78</sup> HRDLIČKA, O. K dějinám odborového hnutí v Čechách, na Moravě a na Slovensku. Praha: Nadace Friedricha Berta, 1992, s. 41

<sup>79</sup> Odborová organizace. *Odbory KOVO O nás* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/o-nas/ds-1008/p1=1020>

v odborové organizace příspěvky ve výši 0,5% z čisté mzdy. Důchodci, kteří jsou členy Klubu důchodců, platí měsíčně 10 Kč. Studenti žádné členské příspěvky neplatí. Ve firmě Škoda Auto působí 3 organizace Odborů KOVO MB (Mladá Boleslav), Odbory KOVO VR (Vrchlabí), Odbory KOVO KV (Kvasiny) a Nezávislé odbory.<sup>80</sup>

Nedílnou součástí aktivit Odborů KOVO je sponzoring, kterému věnují značnou pozornost. Sponzoring je formou dobrovolných sbírek v hmotné i finanční povahy. Již několik let Odbory KOVO pořádají sbírku pro psí útulek v Lysé nad Labem. Dále sponzoruje například tomboly plesu Škoda Auto vysoké školy. Příspěť může také zaměstnanec, který není členem odborů.<sup>81</sup>

Ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je důležité informování. Odborové organizace zajišťují pro své členy dostatečnou informovanost o aktuálním dění. K tomu v Odborech KOVO přispívá jejich webová stránka, kde zveřejňují všechny důležité informace. Od roku 1993 vydávají každý týden Odbory KOVO škodoväcký Odborář, kde sdělují ty nejdůležitější novinky za poslední týden. Odbory KOVO mají svého redaktora a redakční radu, v čele s předsedou Povšíkem. Odborář je dostupný jak v tištěné verzi, tak i v elektronické verzi.<sup>82</sup>

Cílem kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací jako zástupcem zaměstnanců je uzavření kolektivní smlouvy. Toto vyjednávání je řízeno zákonem o kolektivním vyjednávání. Zákoník práce stanovuje obsah pouze rámcově, přesný obsah kolektivní smlouvy si tak stanovují strany sami. Pokud ve firmě působí více odborových organizací, je zaměstnavatel povinen jednat o kolektivní smlouvě se všemi odbory.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup>Stanovy. *Odbory KOVO O nás* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornykovomb.cz/o-nas/ds-1008/p1=1020>

<sup>81</sup> Odborová organizace. *Odbory KOVO sbírka* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornykovomb.cz/prispejte-i-vy-v-tradicni-sbirce-na-opustene-psy/d-2846/p1=1008>

<sup>82</sup> Odborová organizace. *Odborář* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornykovomb.cz/skodovacky-odborar/ds-1025/p1=1029>

<sup>83</sup> HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 15, ISBN 978-80-247-1987-0.

Odbory KOVO kolektivně vyjednávají každý rok. Činnost Odborů KOVO je zaměřena především na posílení vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, na zlepšení komunikace, zajišťování BOZP, zlepšování pracovních podmínek a spravedlivé odměňování pracovních podmínek a spravedlivé odměňování.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Odborová organizace. *Odbory KOVO* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z:[http://www.odbornykovomb.cz/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id\\_org=200202&id\\_ktg=1008&n=onas&p1=1020&query=kolektivni+vyjednani&submit.x=0&submit.y=0](http://www.odbornykovomb.cz/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id_org=200202&id_ktg=1008&n=onas&p1=1020&query=kolektivni+vyjednani&submit.x=0&submit.y=0)



### 3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro stabilizaci a dosažení firemních cílů. Pracovní spokojenost je vymezena jako subjektivní pocit zaměstnance z pracovního procesu. Pocity a vztahy zaměstnanců se odrážejí na postoji k práci. Vysoce spokojení zaměstnanci mají kladný vztah i přístup k firmě, ve které pracují. Naopak pracovní nespokojenost může vést ke špatným pracovním výsledkům nebo k odchodu zaměstnance z firmy. Jednoduše řečeno motivace je „pocit z práce“ nebo také „pocit v práci“. Se spokojeností souvisí také pracovní motivace, pracovní výkon a pracovní chování. Spokojenost ovlivňují faktory, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřních faktorů patří věk, pohlaví, vzdělání a zkušenosti. Do vnějších faktorů patří pracovní podmínky. Personální pracovníci chápou pracovní spokojenost jako spokojenost zaměstnanců s prací a s pracovními podmínkami. Zaměstnanci si naopak po tímto pojmem představují svůj vztah k práci a charakter jejich práce. Pracovní spokojenost nemusí vždy vést k vyššímu pracovnímu výkonu, ale ovlivňuje přístup a postoj k zaměstnání, které se na výkonu odráží. Vysokých výkonů může dosáhnout i nespokojený zaměstnanec, ale tento stav nemusí být udržitelný. Personální řízení usiluje zejména o stabilizaci lidských zdrojů, proto by měl být tento stav nespokojenosti pro vedení společnosti stavem nežádoucím. Motivovaný a spokojený zaměstnanec je schopen pro potřeby organizace vyvinout mnohem vyšší pracovní nasazení v případě, že zná cíle organizace a je uznávaný vedením a součástí organizace. Ztotožnění s cíli organizace je podmíněno znalostí a hlavně informovaností. Motivace je nástroj pro dosažení pracovní spokojenosti.<sup>85</sup>

Způsob chování vedoucí ke kvalitě výkonu určují podněty, které na zaměstnance působí. Každá organizace usiluje o dosahování efektivity a dlouhodobě stabilních vysokých výkonů, což v praxi znamená sledovat způsoby, jak docílit požadovaných výsledků na základě motivování. Znamená to především hledat nástroje a vytvářet prostředí a také

---

<sup>85</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

podmínky k motivačnímu působení. Spokojenost se týká postojů a pocitů zaměstnanců ke své práci.<sup>86</sup>

**Spokojenost ovlivňují tyto faktory:**

**Mzda a odměny** (finanční ohodnocení) - Zaměstnanci by měli být odměňováni spravedlivě. Důležitým faktorem je finanční ohodnocení i z pohledu srovnávání se spolupracovníky a konkurenčními firmami.

**Benefity** - Kromě mzdy mají zaměstnanci možnost čerpat firemní benefity, mezi které patří například dovolená navíc, levnější stravování, slevy na akce a představení, zvýhodněné pojištění nebo levnější prodej firemních předmětů či služeb.

**Vztahy na pracovišti** - Vztahy nejen s nadřízenými, ale hlavně se spolupracovníky.

**Pracovní podmínky** - Zdravotní výhody pro zaměstnance.

**Organizace práce** - Zaměstnanec by měl být dobře informován a odborně veden.

**Náplň práce** - Záleží na zodpovědnosti zaměstnance a na rozvoji jeho schopností. Motivací je kariérní růst.<sup>87</sup>

Mezi faktory, které spokojenost posilují, patří například různorodá práce nebo optimální spolupráce. Pracovní spokojenost souvisí s celkovou životní spokojeností a projevuje se zájmem o organizaci, dobrými vztahy na pracovišti a celkovou uvolněností v jednání. Je nutným předpokladem účinné motivace a efektivního pracovního výkonu. Armstrong zdůrazňuje, že manažeři hrají hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti k motivaci zaměstnanců a dosahovat tím úsilí zaměstnance. Spokojenost je velmi důležitá nejen pro zaměstnance, ale i pro celou společnost.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 228, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 228

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 229

### 3.1 Motivace a stimulace

„Motivace představuje uspokojování vyšších potřeb člověka na základě jeho hodnotové orientace.“<sup>89</sup> K vyšším potřebám člověka řadíme potřebu uznání, potřebu sounáležitosti a potřebu osobního rozvoje.

#### Zdroje motivace

K základním zdrojům motivace patří dle různých autorů převážně těchto pět skutečností: **Potřeby** - Patří mezi základní předpoklady. V psychologii se potřebou myslí nedostatek něčeho důležitého pro život člověka. Na základě potřeb se vytvářejí snahy, touhy a cíle člověka, který se nedostatek snaží odstranit a tím dosáhnou uspokojení.

**Hodnoty** - Hodnotou pro člověka může být téměř cokoliv. Záleží na člověku, protože každý je jiný, tím pádem má i jiné hodnoty. Mezi hodnoty může patřit například zdraví, rodina a přátelství.

**Ideály** - Ideálem se rozumí představa něčeho pozitivně hodnoceného, co je pro jedince významným cílem jeho snažení a o co usiluje. Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů a utváření osobnosti člověka.

**Zájmy** - Zájmy mohou být krátkodobé i celoživotní. Zájmem se myslí například cestování, rybaření, vaření nebo bruslení.

**Návyky** - Návyk je naučené chování, které realizujeme pravidelně.

Zdroji motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí a ovlivňují ji.<sup>90</sup>

Existuje několik teorií klasifikace potřeb. Mezi nejznámější patří Maslowova hierarchie potřeb. Podle Maslowa lze potřeby rozdělit do pěti skupin:

- Fyziologické potřeby - jídlo, spánek, dýchání
- Potřeby bezpečí - potřeba jistoty
- Potřeby sociálních vztahů - potřeba někam patřit, touha kontaktu
- Potřeba uznání a úcty - cítit sebedůvěru, respekt, ocenění
- Potřeba seberealizace - potřeba uspokojení touhy po poznání, rozvíjet se

---

<sup>89</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 65, ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 65

Tyto potřeby Maslow uspořádal hierarchicky. Přednostně se uspokojí nižší potřeby. Pravidlo uspokojení potřeb od nejnižších po nejvyšší nemusí ale platit vždy (například u příznivců adrenalinových sportů).<sup>91</sup>

Obrázek 2: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj <sup>92</sup>

Od pojmu motivace je velmi důležité odlišit velmi blízký, nikoliv však stejný pojem, a to stimulaci. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací lze spatřit ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, velmi často prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Stimulace je poměrně jednoduchá. Na člověka působí zvenčí, nejčastěji prostřednictvím činnosti jiného člověka. V pracovním prostředí slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit cíle zaměstnance s cíli podniku. Smyslem používání stimulů je podnítit nebo omezit u zaměstnance určitou aktivitu. Příkladem stimulace je odměna, nebo naopak sankce. Představuje uspokojování nižších potřeb člověka.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>92</sup> Tamtéž, s. 224

<sup>93</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 65, ISBN 978-80-7452-020-4.

Se stimulací je spojen také pojem stimul. Stimulem se rozumí jakýkoli podnět, který změny v motivaci jedince vyvolává. Stimuly můžeme rozdělit na vnitřní, které signalizují změnu v těle nebo mysli člověka, například bolest zubů či nervozita, a vnější, které přicházejí z okolí, například pochvala. Na každého však působí stejné stimuly různou intenzitou. Způsobů, jak zaměstnance stimulovat je mnoho. Patří do nich například odměna, obsah práce, pracovní podmínky nebo vztahy na pracovišti.<sup>94</sup>

### 3.2 Význam motivace při práci s lidskými zdroji

Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti a produktivity jsou lidé. Ti pracují nejen pro to, aby si vydělali na živobytí, ale i proto, že je vykonaná práce naplňuje. Práce je základní činnost, která uspokojuje naše potřeby. Motivace ve vztahu práce s lidskými zdroji nabízí pohled na postavení a výkon člověka ve firmě. Proces motivace je velmi složitý. Každý jedinec si klade jiné cíle, hodnoty a má jiné potřeby. Dle Armstronga jsou dva typy pracovní motivace. Prvním typem je, že se lidé motivují sami tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Druhým je motivování managementem formou povýšení, odměňování, pochvalou nebo naopak trest či kritika.<sup>95</sup>

#### Motivace může být vnitřní nebo vnější

**Vnitřní** - Do vnitřní motivace patří faktory, které si lidé vytvářejí sami. Tyto faktory je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Patří sem například odpovědnost, kdy máme pocit, že naše práce je důležitá, protože práce záleží hlavně na nás.

**Vnější** - Mezi vnější faktory patří ty činnosti, které se dělají pro lidi, abychom je pozitivně motivovali. Může sem patřit například zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale i naopak tresty jako kritika nebo odebrání osobního ohodnocení.

Z pracovního hlediska je více ceněna motivace vnitřní.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 220

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 221

## **Význam pojmu motivace**

Motivation (peníze)

Object (cíl)

Task (úkol)

Incentive (podnět)

Variety (rozmanitost)

Award (odměna)

Training (školení)

Information (informovanost)

Opportunity (příležitost)

Needs (potřeby)

Ve firmě Škoda Auto a.s. pracuje kolem 25000 zaměstnanců, které společnost motivuje řadou benefitů. Snaží se pro své zaměstnance vytvářet takové pracovní prostředí, aby pro zaměstnance bylo motivující a podporovalo výkonnost a kreativitu. Pro firmu Škoda Auto a.s. je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni. Takový zaměstnanec podává výborné pracovní výsledky.

### **Příklady benefitů nabízené firmou Škoda Auto a.s. dle oblastí:**

**Bydlení** - V této oblasti nabízí firma pro své zaměstnance půjčky na bydlení, nebo dotované firemní ubytování.

**Volný čas** - Společnost svým zaměstnancům přispívá na rekreace, mají slevy na prohlídky Muzea Škoda Auto a mohou si zakoupit reklamní předměty se zaměstnaneckou slevou.

**Vzdělání** - Zaměstnanci mohou chodit na jazykové kurzy, nebo dokonce vycestovat na jazykový kurz do zahraničí. Firma má také vlastní Vysokou školu Škoda Auto, nebo Střední odborné učiliště Škoda Auto.

**Komunikace** - Pro své zaměstnance připravila firma výhodné tarifní smlouvy se společností T-Mobile.

**Mobilita** - Zaměstnanci mají slevy na nové i ojeté vozy společnosti, dále také mohou využívat veřejnou dopravu v areálu závodu, nebo zvýhodněný finanční a operativní leasing nových vozů.

**Stravování** - V závodech firmy jsou umístěny kiosky a jídelny. Zaměstnanci mají dotované stravování.

**Zdraví** - Firma Škoda Auto a.s. má stanovené firemní oblečení pro všechny dělníky, kteří tak od firmy dostávají pracovní oděv a pevnou obuv. Dále zaměstnanci mohou využít zdravotní programy firmy, či se účastnit očkování proti chřipce. Nabídnuto je i úrazové pojištění. Společnost má v závodu v Mladé Boleslavi svou vlastní polikliniku s lékárnou.

**Ostatní** - Odměny při pracovních výročích, příspěvek při narození dítěte, zapůjčení služebního vozu na svatbu zaměstnance, možnost pracovního výjezdu do zahraničí, odměny při odchodu do důchodu a spousta dalších výhod.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup>Benefity. *Škoda Auto a.s.* [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitost.cz/skoda-jako-zamestnavatel/zamestnanecke-benefity>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PRŮZKUM

Výzkumem získáváme data a údaje o společnosti, názorech a chování lidí a spoustu dalších užitečných informací. Při provádění používáme dvě metody výzkumu:

**1. Kvalitativní** - Výzkum se zaměřuje především na zjišťování pocitů, přání a názorů respondentů. Je prováděn v malých skupinách. Mezi kvalitativní techniky patří například skupinové rozhovory a pozorování.

**2. Kvantitativní** - Výzkum zjišťuje především množství výskytu konkrétního znaku ve skupině. Velikost skupin je sto a více respondentů, kteří by měli být vybíráni pečlivě, aby byla dodržena reprezentativnost vzorku. Mezi kvantitativní metody patří například osobní rozhovor, telefonické interview a dotazníkové šetření, které je nejčastějším nástrojem tohoto druhu výzkumu.<sup>98</sup>

### **Škoda Auto a.s.**

Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin & knihkupec Václav Klement začali vyrábět jízdní kola a dvojkolky značky Slavia. V roce 1899 uvedli na trh motocykly, tedy kolo s pomocným motorem. U nás se ale moc neuchytilo, a proto ho zkusili prodat do zahraničí. V zahraničí už byli úspěšnější. Podařilo se jim prodat 150 motocyklů do Anglie. V roce 1901 se poprvé motocykl L&K účastnil závodu automobilů a motocyklů mezi Paříží a Berlínem, kde vyhrál. O rok později začali Laurin a Klement kola vylepšovat a účastnili se dalších závodů, ve kterých měli úspěch, a tím vzbudili zájem médií. Zájem o produkty firmy se začal zvyšovat a továrny se začala rozšiřovat. Začali se více vyrábět motocykly, za které L&K získali ve Vídni zlatou medaili a státní cenu ministerstva obchodu, která byla mezi českými strojírenskými firmami ojedinělá. Následovaly další úspěchy a továrna se stále více rozrůstala a také přijímala více zaměstnanců. V roce 1905 měla společnost 355 zaměstnanců. Tento rok

---

<sup>98</sup> RMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.



byla ukončena výroba jízdních kol. O pět let později byla ukončena i výroba motocyklů. Tím zanikla i značka Slavia.

Firma se naplno začala věnovat výrobě automobilů, které jsou dnes známy pod značkou Škoda. V roce 1906 představila firma L&K první automobil s názvem „Voiturette“ na pražském autosalonu, který stál pouhých 3600 korun. Tento model se stal velmi úspěšným nejen v Česku, ale také v zahraničí a stal se symbolem českého veteránu. Firma začala na trh uvádět nové modely, o které byl velký zájem a závody firmy se tak nadále rozrůstaly. Začaly se objevovat i první konflikty, kdy zaměstnanci požadovali vyšší mzdu a zkrácení pracovní doby, což vyvrcholilo stávkou. Vedení však se zaměstnanci tento spor dokázalo vyřešit. Laurin & Klement však potřebovali získat kapitál potřebný pro další investice, aby zajistili potřebný objem zdrojů. Proto byly v roce 1907 vydány akcie v hodnotě 2,5 milionu korun, která vyjadřovala cenu továrny. Hlavními akcionáři se stala Länderbanka a Živnobanka. Z firmy se tak stala akciová společnost. Továrna se tak mohla nadále rozrůstat a zaměstnávala více než 600 pracovníků. Výroba byla rozšířena o střední a těžké užitkové vozy a roku 1910 společnost vyrobily první tři letecké motory. Se začátkem I. světové války byl zahájena vojenská výroba. Továrna dostala zakázku na výrobu dělostřeleckých granátů a koňských kožených postrojů. Přesto, že byla válka, závody společnosti se nadále rozšiřovaly. Po skončení I. světové války dochází ke spojení firmy L&K se Škodováckými závody v Plzni a podnik nese název ŠKODA.

V roce 1920 L&K založili dceřinou společnost Elka, která byla určena pro opravy automobilů Laurin & Klement, prodej náhradních dílů a příslušenství. V tomto roce společnost zaměstnávala 1470 zaměstnanců a specializovala se na výrobu dvou modelů osobních vozů. V roce 1930 se začíná uplatňovat pásový způsob montáže automobilů. Firma tak dokázala vyrobit 85 automobilů za den. Úspěch a produkce byla ovlivněna i II. světovou válkou. Přesto se dokázala na trhu udržet a být stále úspěšná. V roce 1975 vznikl sportovní vůz 130RS, který byl velmi úspěšný a získal řadu sportovních trofejí v oblasti motorsportu. Ještě před rokem 1989 se na trhu objevuje nový vůz značky Škoda Favorit. Po sametové revoluci začala společnost hledat ekonomicky silného partnera, který by pomohl automobilce zachovat konkurenceschopnost. V roce 1991 dochází ke spojení podniku ŠKODA AUTO a.s. s koncernem Volkswagen. V současné době pracuje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. více než 25000 zaměstnanců. Společnost vyrábí

automobily značky ŠKODA na Slovensku, v Rusku, Číně a Indii. Hlavní sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi. Další dva závody jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách.<sup>99</sup>

## 4.1 Cíl a metody

Cílem praktické části je pomocí průzkumu zjistit míru spokojenosti zaměstnanců firmy Škoda Auto s nastavením interní komunikace. Tedy zjistit, zda komunikace ve firmě funguje správně, zda vyhovuje potřebám zaměstnanců a ti díky ní mají dostatek informací k výkonu své práce, a také zjištění, jaké jsou nejčastější komunikační kanály. Míra spokojenosti byla zjištěna pomocí míry informovanosti, či neinformovanosti zaměstnanců. Hlavní výzkumnou metodou bylo anonymní dotazníkové šetření. Otázky byly zaměřeny na situaci, kdy pracovníci nemají dostatek informací pro výkon své práce. Dále je upozorněno na situaci, kdy pracovníci neznají organizační strukturu firmy. Neví tedy, na koho se mají v případě nejasností či otázek obrátit. Upozorněno je také na důležitost komunikačních nástrojů, kdy ne každý zaměstnanec má možnost využít všech těchto nástrojů, tím pádem nemá dostatek informací.

Dotazník je jednou z nejlevnějších a nejrychlejších možností, jak získat potřebné informace. Představuje nejvyužívanější techniku kvantitativního výzkumu. V rámci dotazníku jsou využívány různé typy otázek, které se člení dle obsahu, formy a funkce. Dotazník se skládá z různého množství otázek. Rozlišujeme 3 typy otázek: otevřené (respondenti na otázky odpovídají vlastními slovy), uzavřené (otázky obsahují možné varianty, mezi kterými respondent volí) a polouzavřené. Výhodou bylo, že dotazník byl anonymní. Zaměstnanci tak mohli odpovídat uvolněně a nemuseli mít strach, že by byly za odpovědi potrestáni. Výhodou je také snadnost zpracování. Autor se může k písemným odpovědím respondentů kdykoliv vrátit. Nevýhodou ale může být možnost uzavřených otázek, kdy je omezen prostor pro odpovědi respondentů. Někomu nemuseli odpovědi

---

<sup>99</sup> O společnosti. ŠKODA [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz>

vyhovovat a museli si vybrat takovou odpověď, kterou by normálně nevolili. Možnost volných otázek by ale mohla narušit zpracování určeného cíle.

Dotazník byl rozdán zaměstnancům firmy ve všech třech závodech firmy ŠKODA AUTO a. s., a to v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí. Byl rozdán jak dělníkům, tak zaměstnancům na technickohospodářských pozicích. Z důvodu zajištění co největší návratnosti byl dotazník rozdán zaměstnancům v tištěné formě osobně. V úvodu dotazníku byla představena autorka a vysvětlení, k čemu dotazník slouží. Dále dotazník obsahoval osobní data, jako je pohlaví nebo pracovní pozice. Dále byly otázky zaměřeny na přísun informací k zaměstnanci a využívání komunikačních kanálů. Otázky byly uzavřené a u některých mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď. Pouze u jedné otázky se objevila možnost vepsat svou odpověď, a to u otázky na jazyky, kterými hovoří. Osloveno bylo 120 zaměstnanců. 10 dotazníků se pro neúplnost dat muselo vyřadit. Doba sběru dat byla od 1. prosince 2015 do 10. ledna 2016, s výjimkou vánočních svátků. Výsledky jsou zpracované v přehledných grafech a tabulkách. V grafech jsou údaje zaznamenány v %, v tabulkách jsou výsledná data v počtech respondentů.

## **4.2 Stanovení hypotéz**

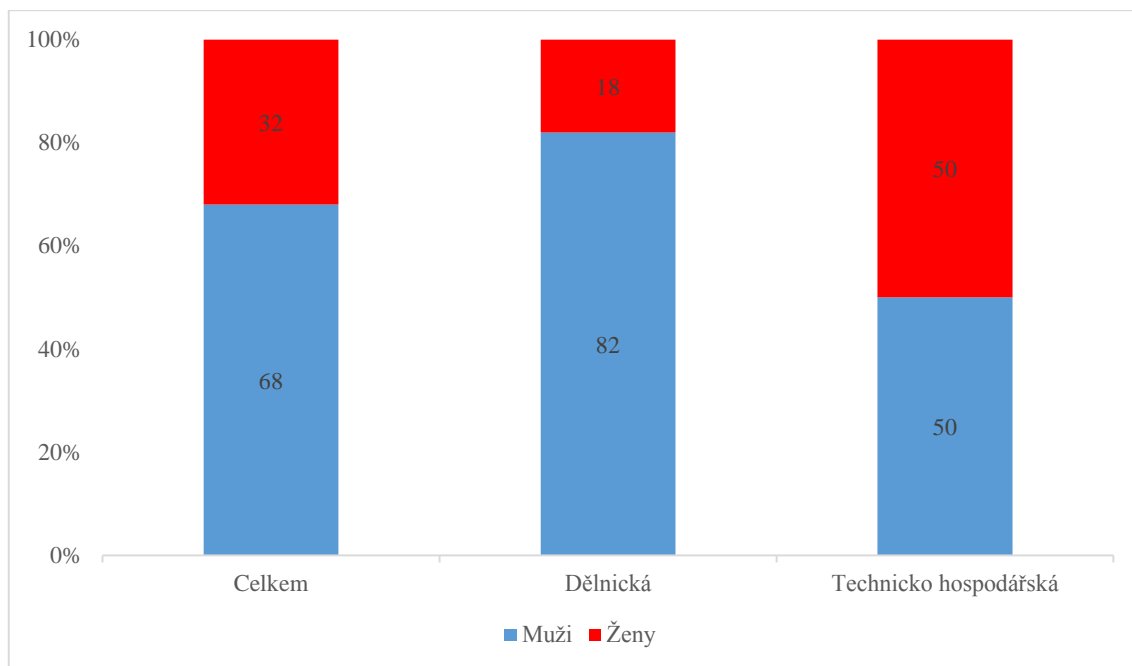
Byly stanoveny 4 hypotézy:

1. H: Ženy jsou více spokojeny s nastavením interní komunikace než muži.
2. H: Stupeň informovanosti dělníků a technicko hospodářských pracovníků je stejný.
3. H: Firma ŠKODA AUTO využívá všechny dostupné mediální nástroje PR.
4. H: Všichni zaměstnanci firmy čtou firemní noviny ŠKODA Mobil.

Hypotézy byly ověřeny v rámci kvantitativního výzkumu. Informace byly získávány pomocí dotazníkového šetření.

### 4.3 Analýza dotazníkového šetření

Graf 1: Struktura pohlaví  
Otázka č. 1: „Pohlaví:“  
(podle pracovní pozice)



Zdroj <sup>100</sup>

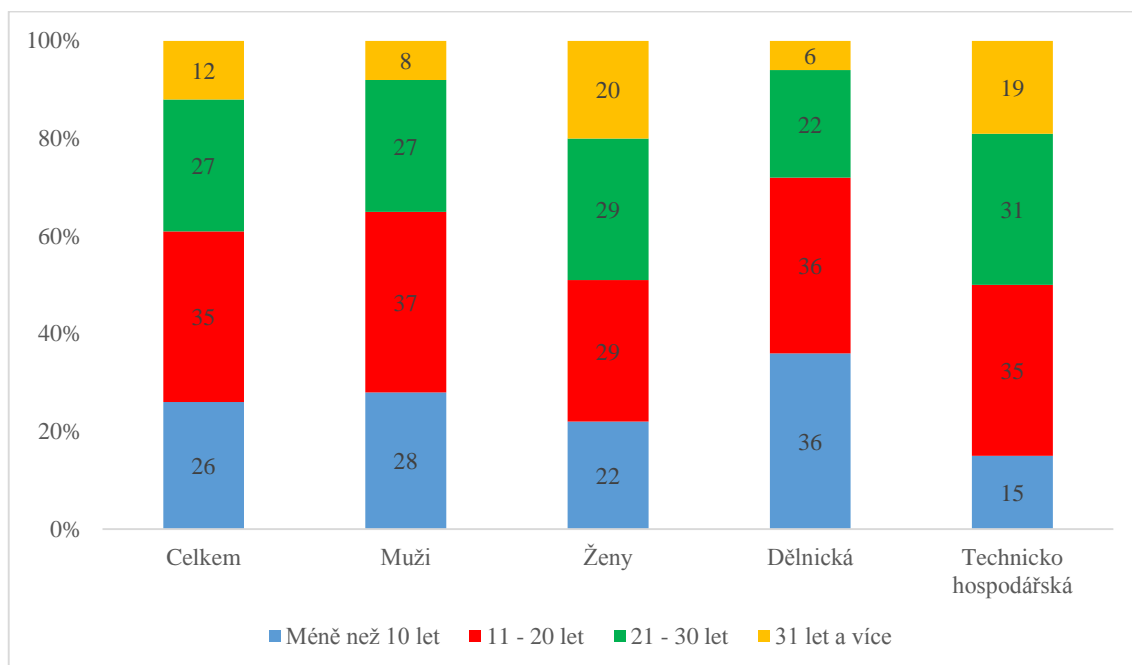
Graf 1 se zaměřuje na strukturu dotazovaných zaměstnanců z hlediska pohlaví a také pracovní pozice. Z dotazovaných 110 respondentů je 75 mužů (68%) a 35 žen (32%). Mužů je tedy téměř o polovinu více. Z toho na dělnických pozicích je podstatně veliký rozdíl, mužů je 51 (82%) a žen 11 (18%). Na technicko hospodářských pozicích je to vyrovnané, 24 mužů i 24 žen (50% a 50%).

<sup>100</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Délka pracovního poměru

Otázka č. 2: „Kolik let jste ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



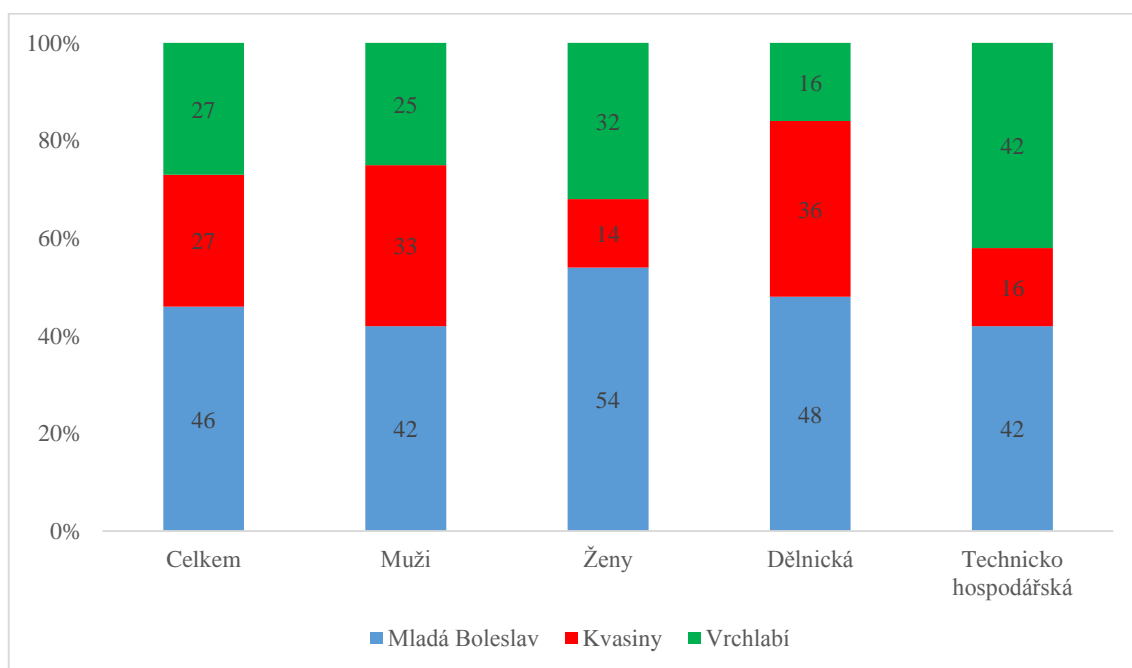
Zdroj <sup>101</sup>

Graf 2 ukazuje, jak dlouho pracují dotazovaní zaměstnanci ve firmě v závislosti na pohlaví a pracovní pozici. Dle celkového přehledu nejvíce dotazovaných pracuje ve firmě v rozmezí 11-20 let, a to 38 pracujících (35%). O osm méně, tedy 30 (27%) jich ve firmě pracuje 21-30 let a 29 (26%) jich je ve firmě méně než 10 let. Pouhých 13 respondentů pracuje ve firmě déle než 31 let (12%). Ženy dle průzkumu pracují ve firmě nejdéle 11-20 let a 21-30 let, a to v obou případech 10 žen (29%). 8 žen (22%) pracuje ve firmě méně než 10 let a 7 žen (20%) pracuje ve firmě 31 let a více. U mužů nacházíme poměrně větší rozmanitost. Nejvíce mužů pracuje ve firmě 11-20 let, a to 28 z dotazovaných (37%). 21 mužů je ve firmě méně než 10 let (28%). Jen o jednoho méně, tedy 20, pracuje ve firmě 21-30 let (27%). Pouze 6 mužů (8%) pracuje ve firmě více než 31 let. Dělníků je ve firmě méně než 10 let 22 (36%). Stejně, tedy 22 (36%) dělníků, jich je ve firmě 11-20 let. 21-30 let je ve firmě 14 (22%) dělníků a pouze 4 (6%) dělníci jsou ve firmě 31 let a více. Zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích je nejvíce ve firmě 11-20 let, a to 17

<sup>101</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

(35%). Pouze o dva méně, 15 (31%) zaměstnanců, je ve firmě 21-30 let. 31 let a více pracuje ve firmě na technicko hospodářské pozici 9 (19%) zaměstnanců a pouze 7 (15%) jich pracuje ve firmě méně než 10 let.

Graf 3: Místo výkonu práce  
Otázka č. 3: „Na jakém pracovišti působíte?“  
(podle pohlaví a pracovní pozice)



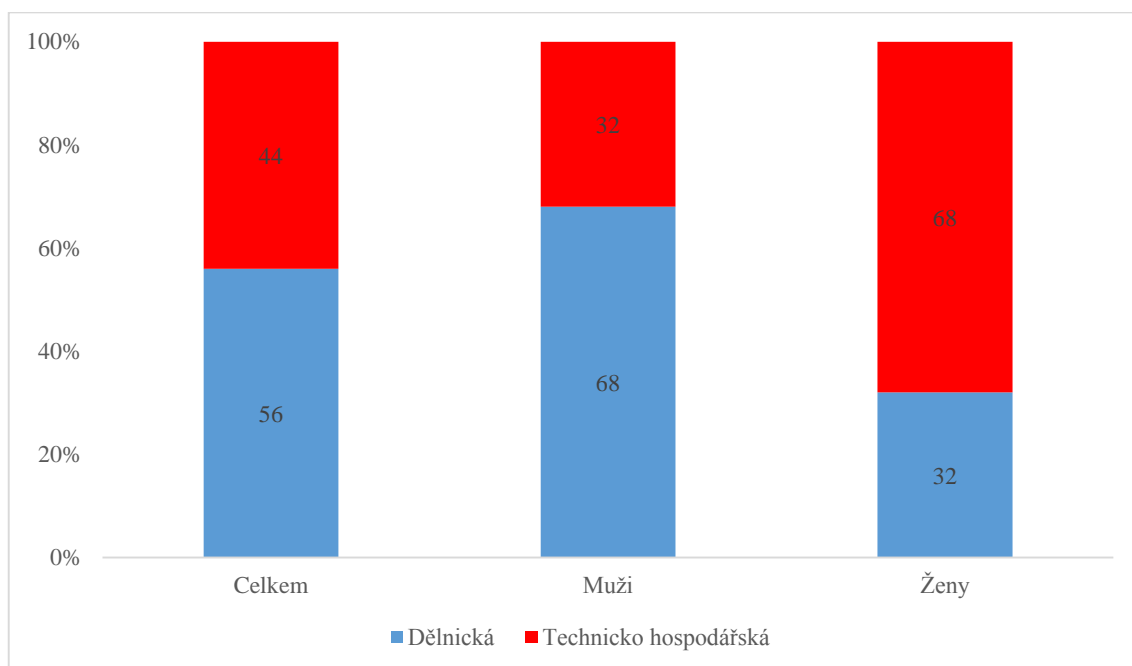
Zdroj <sup>102</sup>

Graf 3 ukazuje strukturu dotazovaných dle pracovního působiště. Protože hlavní závod Mladá Boleslav je největší, je odsud také nejvíce dotazovaných, a to 50 (46%). Kvasiny a Vrchlábí jsou vyrovnané, z každého pracoviště je 30 zaměstnanců (27%). Mužů je z Mladé Boleslavi 31 (42%), z Kvasin 25 (33%) a z Vrchlábí 19 (25%). Žen je z Mladé Boleslavi více než polovina, tedy 19 (54%), z Kvasin je pouze 5 (14%) žen a z Vrchlábí 11 (32%). Podle pracovní pozice je dělníků nejvíce z Mladé Boleslavi, a to 30 zaměstnanců (48%). Na druhém místě jsou Kvasiny, odkud je 22 dělníků (36%). Pouhých 10 pracujících (16%) je z Vrchlábí. U dotazovaných na technicko hospodářských pozicích

<sup>102</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

je nejvíce z Mladé Boleslavi a Vrchlabí a to v obou případech 20 (42%). Z Kvasin je to pouhých 8 (16%) zaměstnanců.

Graf 4: Pracovní pozice  
Otázka č. 4: „Vaše pracovní pozice je:“  
(podle pohlaví)



Zdroj <sup>103</sup>

Graf 4 ukazuje pracovní pozice dle pohlaví. Z celkových dotazovaných je 62 (56%) na dělnických pozicích a 48 (44%) na technicko hospodářských pozicích. U mužů je dělníků 51 (68%) a na technicko hospodářských pozicích je to 24 mužů (32%). U žen je počet dle procent naopak, než u mužů. Na dělnických pozicích je 11 (32%) a na technicko hospodářských pozicích 24 (68%) žen.

<sup>103</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 1: Jazyková vybavenost

Otázka č. 5: „*Jakými jazyky hovoříte?*“ (možno více odpovědí)

	Dělnická			Technicko hospodářská		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
<b>Anglicky</b>	9	3	12	5	3	8
<b>Německy</b>	12	3	15	7	11	18
<b>Rusky</b>	9	2	11	3	1	4
<b>Jiný</b>	2	0	2	0	0	0
<b>Německy + Rusky</b>	2	1	3	2	3	5
<b>Anglicky + Německy</b>	1	1	2	6	4	10
<b>Anglicky + jiný</b>	1	0	1	0	0	0
<b>Žádný</b>	15	1	16	1	2	3

Zdroj <sup>104</sup>

Tabulka 1 ukazuje jazykovou vybavenost zaměstnanců firmy Škoda Auto a.s. Pouze anglicky hovoří 12 dělníků a 8 technicko hospodářských pracovníků. Německy umí 15 zaměstnanců dělnických pozic a 18 zaměstnanců pozic technicko hospodářských. Ruštinu zvolilo 11 dělníků a 4 technicko hospodářských pracovníků. Jiný jazyk zvolili pouze dva dělníci a oba uvedli polštinu. Německy i rusky umí 3 dělníci a 5 pracovníků na technicko hospodářských pozicích. Anglicky a německy mluví 2 zaměstnanci na dělnických pozicích a 10 pracovníků na technicko hospodářských pozicích. Anglicky a jiným jazykem, přesněji maďarštinu, volil pouze jeden dělník. Žádným jazykem nehovoří 16 dělníků a 3 zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích.

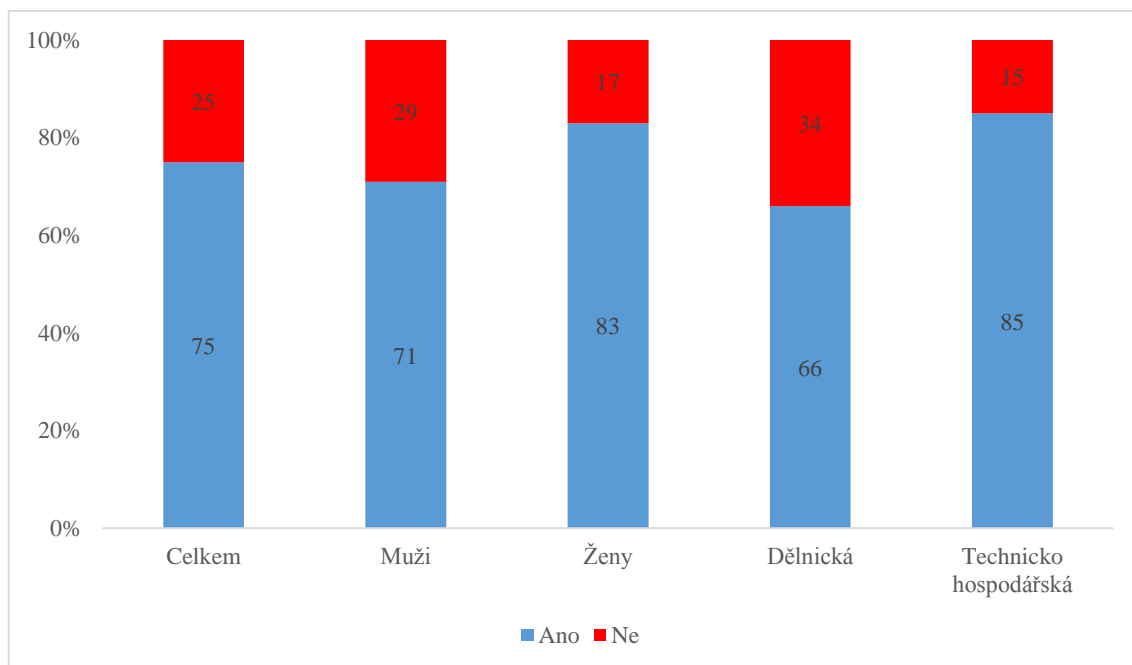
<sup>104</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)



### Graf 5: Absolvování vstupního pohovoru

Otázka č. 6: „Byl/a jste před nástupem na Vaši pozici pozván/a na informativní pohovor?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj<sup>105</sup>

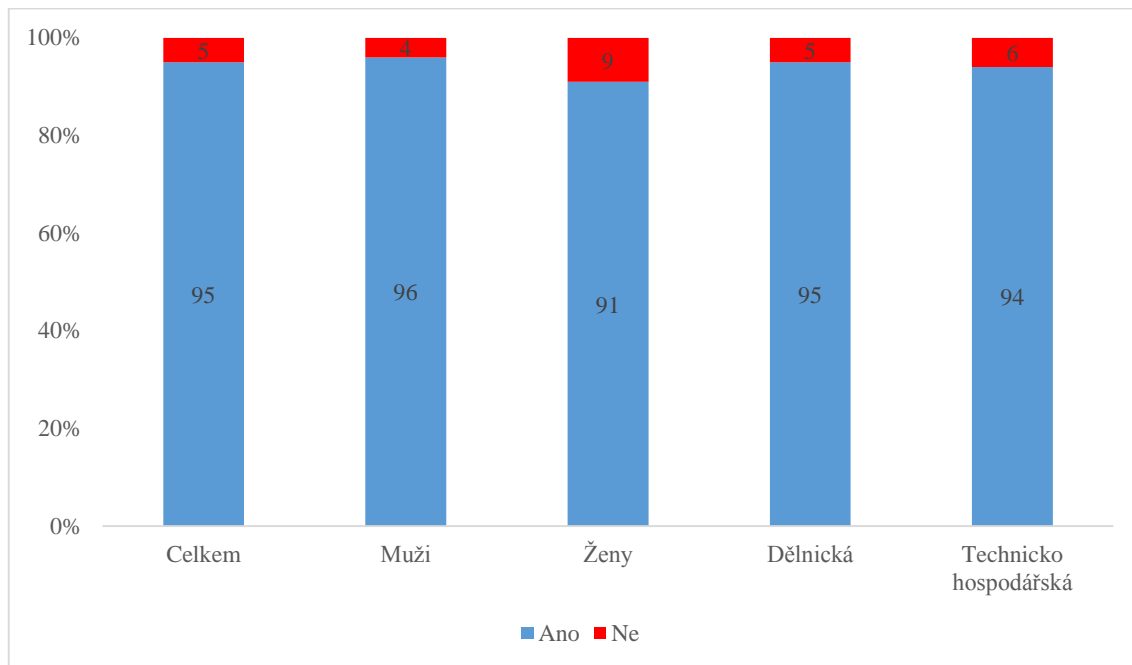
Graf 5 ukazuje, kolik dotazovaných bylo před nástupem pozváno na informativní pohovor. Z celkového hlediska bylo na informativní pohovor pozváno 82 zaměstnanců (75%). Naopak se informativního pohovoru nezúčastnilo 28 zaměstnanců (25%). Podle pohlaví bylo na pohovor pozváno 53 mužů (71%) a naopak nebylo pozváno 22 mužů (29%). U žen je rozdíl o 12% větší. Informativní pohovor absolvovalo 29 žen (83%) a neabsolvovalo pouhých 6 (17%). U dělnických pozic bylo na informativní pohovor pozváno pouhých 41 (66%) z celkových 62. Naopak nebylo pozváno 21 (34%) zaměstnanců. Z technicko hospodářských pozic se informativního pohovoru účastnilo 41 (85%) z celkových 48 dotazovaných. Neúčastnilo se pouhých 7 (15%).

<sup>105</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

### Graf 6: Absolvování vstupního školení

Otázka č. 7: „Byl/a jste před nástupem do firmy proškolen/a?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>106</sup>

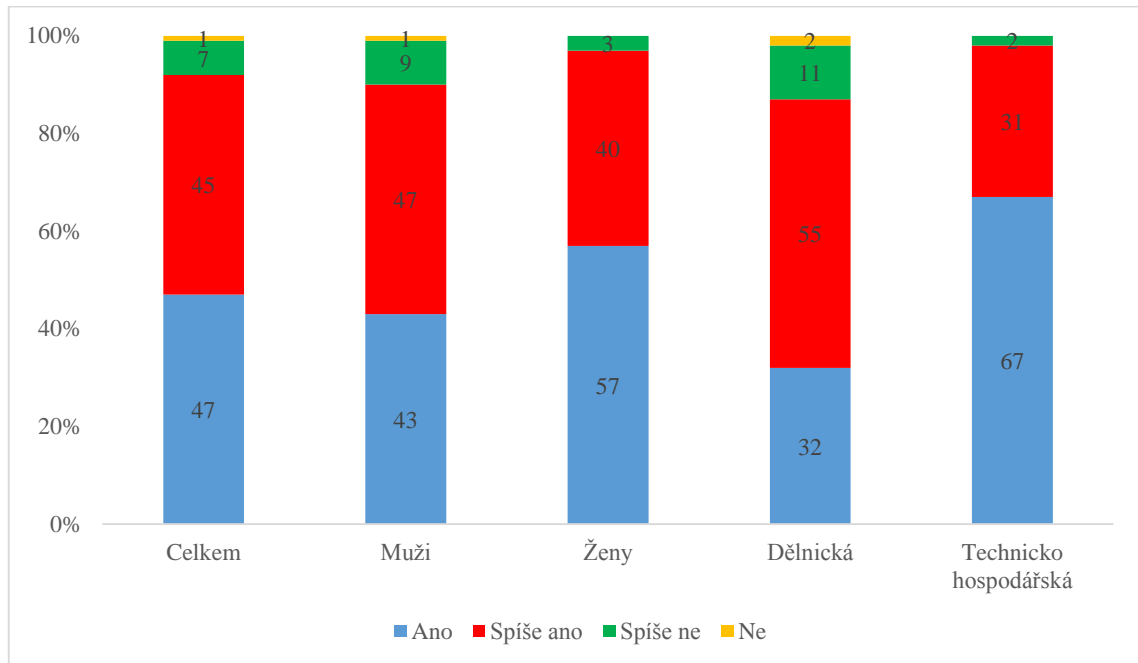
Graf 6 znázorňuje, kolik zaměstnanců bylo před nástupem do firmy proškolen, a kolik naopak nebylo. Z celkových 110 dotazovaných bylo proškolen 104 (95%) a pouhých 6 (5%) proškolen nebylo. Mužů bylo proškolen 72 (96%) a žen 32 (91%). Proškoleni nebyly pouze 3 (4%) muži a 3 (9%) ženy. Z pohledu pracovní pozice bylo proškolen 59 (95%) dělníků a 45 (94%) zaměstnanců na technicko hospodářské pozici. Proškoleni nebyly 3 (5%) dělníci a 3 (6%) zaměstnanců na technicko hospodářské pozici.

<sup>106</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Informovanost k výkonu práce

Otázka č. 8: „Máte dostatek informací k výkonu své práce?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



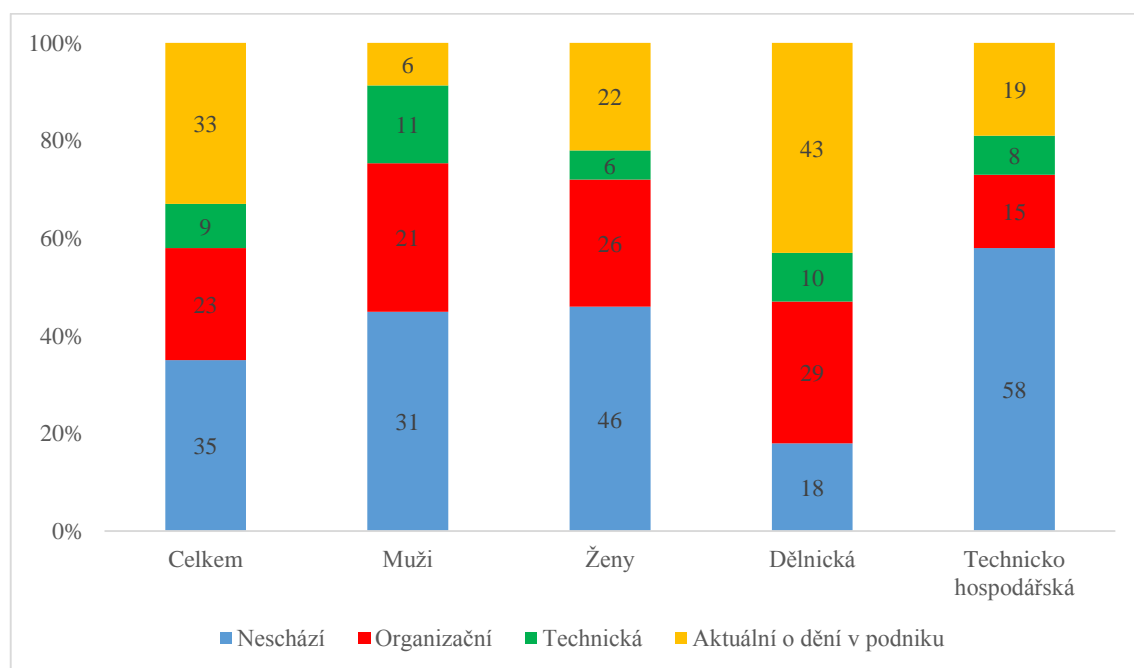
Zdroj <sup>107</sup>

Graf 7 znázorňuje, zda zaměstnanci mají dostatek informací k výkonu své práce. Na grafu je vidět, že z velké části jsou zaměstnanci informováni, ale přesto se najdou malé rezervy. Z celkových 110 respondentů odpovědělo Ano 52 (47%) zaměstnanců. Spíše ano odpovědělo 49 (45%) a Spíše ne odpovědělo 8 (7%) z dotazovaných. Odpověď Ne zvolil pouze 1 (1%) člověk. Muži nejčastěji volili odpověď Spíše ano, a to v 35 (47%) případech. Odpověď Ano volilo 32 (43%) mužů, to je pouze o 3 muže méně než u odpovědi Spíše ano. Spíše ne zvolilo 7 (9%) mužů a Ne zvolil pouze jeden (1%) muž. Ženy volili nejvíce odpověď Ano. Tuto odpověď zvolilo 20 (57%) žen. 14 (40%) žen odpovídalo odpovědí Spíše ano a Spíše ne zvolila pouze 1 (3%) žena. Odpověď ne nezvolila ani jedna žena. Z hlediska pracovních pozic jsou dělníci méně informováni. Nejvíce, 34 (55%) dělníků volilo odpověď Spíše ano a 20 (32%) dělníků volilo odpověď Ano. Pouze 7 (11%) dělníků odpovídalo Spíše ne a pouze 1 (2%) dělník odpověděl Ne. Zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích oproti dělníkům odpovídali nejčastěji

<sup>107</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Ano a Spíše ano. Ano volilo 32 (67%) a Spíše ano 15 (31%) zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích. Spíše ne odpověděl pouze jeden (2%) zaměstnanec na této pozici a ani jeden nezvolil odpověď Ne.

Graf 8: Chybějící informace  
Otázka č. 9: „Jaká informace Vám nejvíce schází?“  
(podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>108</sup>

Graf 8 ukazuje, jaká informace nejvíce schází zaměstnancům firmy ŠKODA AUTO a.s. Z celkových 110 respondentů neschází žádná odpověď 39 (35%). Aktuální informace o dění v podniku schází 36 (33%) zaměstnancům, organizační informace schází 25 (23%) a technická informace schází 10 (9%) zaměstnanců. Z rozdělení podle pohlaví je graf celkem vyrovnaný. 23 (31%) mužům a 16 (46%) ženám neschází žádná informace. Organizační informace schází 16 (21%) mužům a 9 (26%) ženám. Technická informace schází 8 (11%) mužům a 2 (6%) ženám. Aktuální informace o dění v podniku schází 28 (37%) mužům a 8 (22%) ženám. U dělení dle pracovní pozice je vidět větší rozdíl, než u

<sup>108</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

pohlaví. U dělnických pozicích neschází žádná informace pouze 11 (18%) dělníkům. Organizační informace schází 18 (29%) a technická informace schází 6 (10%) dělníkům. Aktuální informace o dění v podniku schází 27 (43%) dělníkům z celkových 62. Zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích jsou na tom s množstvím informací lépe. Žádná informace neschází 28 (58%) zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích. Organizační informace schází 7 (15%) a aktuální informace o dění v podniku 9 (19%) zaměstnancům na technicko hospodářských pracovních místech. Technická informace schází pouze 4 (8%) těchto zaměstnanců.

Tabulka 2:Nástroje pro komunikaci

Otázka č. 10: „Jakými prostředky jste nejčastěji informován/a?“

	Dělnická pozice			Technicko hospodářská pozice		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
<b>E-mailem</b>	0	0	0	3	2	5
<b>Osobním setkáním</b>	18	6	24	0	0	0
<b>Telefonem</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Intranetem</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Firemním časopisem</b>	6	1	7	0	0	0
<b>Interní poštou</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Osobním set. + Firemní č.</b>	19	3	22	0	0	0
<b>E-mailem + Osobním set.</b>	3	0	3	14	13	27
<b>Intranetem + Firemním č.</b>	2	1	3	1	0	1
<b>Osobním set. + Telefonem</b>	2	0	2	1	0	1
<b>Telefonem + Intranetem</b>	1	0	1	1	0	1
<b>E-mailem + Telefonem</b>	0	0	0	3	4	7
<b>E-mailem + Intranetem</b>	0	0	0	1	5	6

Zdroj <sup>109</sup>

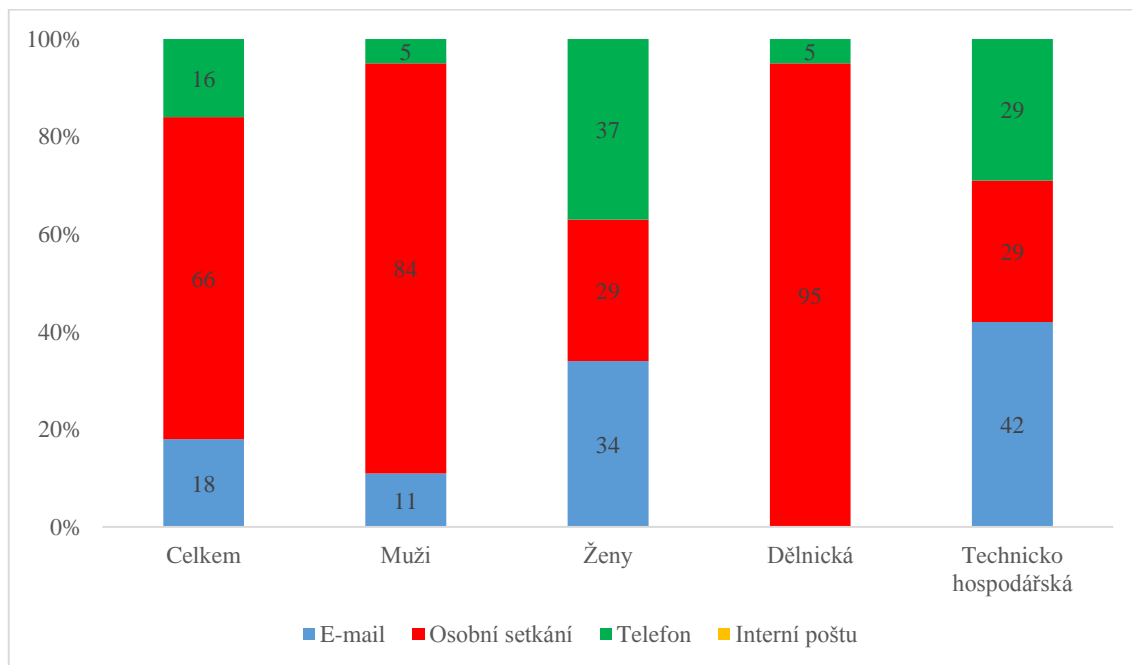
<sup>109</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka B ukazuje, jakými prostředky jsou zaměstnanci firmy Škoda Auto a.s. nejčastěji informováni. Pouze E-mailem je informováno 5 zaměstnanců na technicko hospodářské pozici. Osobním setkáním je nejčastěji informováno 24 zaměstnanců na dělnických pozicích. Firemním časopisem je informováno 7 dělníků. Osobním setkáním a firemním časopisem je nejčastěji informováno 21 pracovníků dělnických pozic. E-mailem a osobním setkáním je nejčastěji informováno 27 zaměstnanců technicko hospodářských pozic a 3 dělníci. Intranet a firemní časopis volili 3 dělníci a 1 technicko hospodářský pracovník. Osobním setkáním a telefonem jsou nejčastěji informováni 2 zaměstnanci na dělnické a 1 zaměstnanec na technicko hospodářské pozici. Telefonem a intranetem je informován 1 dělník a 1 technicko hospodářský pracovník. E-mail a telefon volilo 7 zaměstnanců na technicko hospodářské pozici. E-mailem a intranetem je nejčastěji informováno 6 zaměstnanců na technicko hospodářské pozici.

Graf 9: Využívaný nástroj pro komunikaci

Otázka č. 11: „Jaký prostředek nejčastěji využíváte ke komunikaci na pracovišti?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>110</sup>

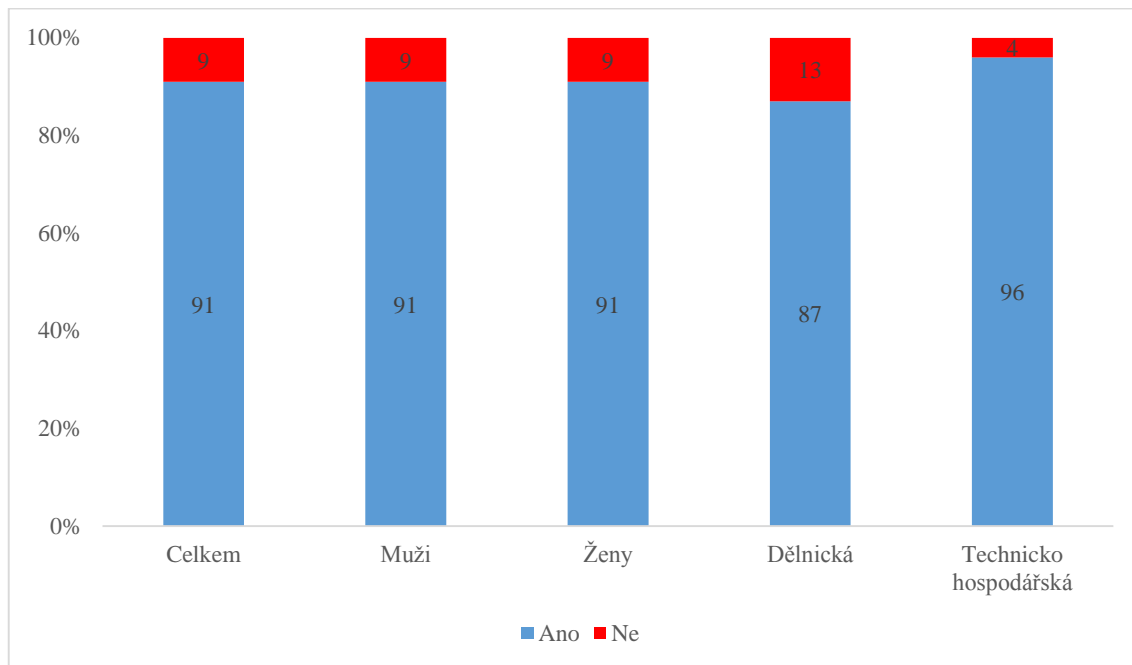
<sup>110</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9 ukazuje, jaké prostředky nejčastěji zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO využívají ke komunikaci na pracovišti. Nejčastější prostředek komunikace využívaný ve firmě je osobní setkání, které využívá ke komunikaci 73 (66%) dotazovaných. 20 (18%) zaměstnanců nejčastěji využívá e-mail a 17 (16%) zaměstnanců využívá nejčastěji telefon. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců nevyužívá nejčastěji interní poštu. Muži nejčastěji volili odpověď osobní setkání, a to 63 (84%). 8 (11%) mužů používá ke komunikaci nejčastěji e-mail a 4 (5%) muži nejčastěji používají telefon. Ženy nejčastěji volili jako prostředek komunikace telefon, který používá 13 (37%) žen. O jednu ženu méně, tedy 12 (34%) žen, nejčastěji používá ke komunikaci e-mail. 10 (29%) žen zvolilo osobní setkání. Ani jedna žena a ani jeden muž nevolili odpověď interní poštu. Dělníci jednoznačně zvolili jako nejčastější prostředek používaný ke komunikaci osobní setkání, které zvolilo 59 (95%) dělníků. Pouze 3 (5%) dělníci zvolili jako nejčastější komunikační prostředek telefon. E-mail ani interní poštu nezvolil ani jeden dělník. Zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích nejčastěji volili odpověď e-mail, které zvolilo 20 (42%) pracovníků. Osobní setkání i telefon volilo stejně 14 (29%) technicko hospodářských pracovníků. Ani jeden zaměstnanec na technicko hospodářské pozici nevolil jako nejčastější prostředek komunikace interní poštu.

### Graf 10: Firemní noviny

Otázka č. 12: „Čtete firemní časopis ŠKODA Mobil?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>111</sup>

Graf 10 znázorňuje, zda zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO a.s. čtou firemní noviny ŠKODA Mobil. Z celkových 110 respondentů jich ŠKODA Mobil čte 100 (91%). 10 (9%) zaměstnanců firemní noviny nečte. Podle rozdělení na pohlaví jsou odpovědi zcela vyrovnané. Mužů čte ŠKODA Mobil 68 (91%) a žen 32 (91%). Firemní noviny nečte 7 (9%) mužů a 3 (9%) ženy. U pracovních pozic je rozdíl větší, než u pohlaví. 54 (87%) dělníků a 46 (96%) zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích čte ŠKODA Mobil. 8 (13%) a pouze 2 zaměstnanci na technicko hospodářské pozici firemní noviny nečtou.

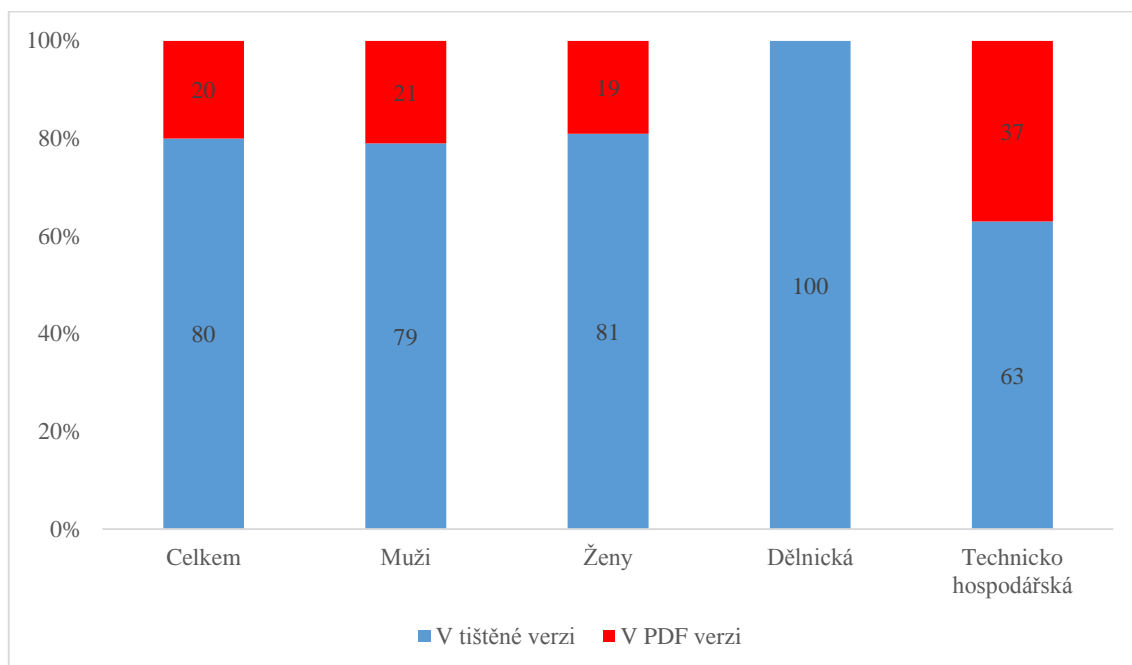
<sup>111</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)



Graf 11: Oblíbená forma ŠKODA Mobilu

Otázka č. 13: „V jaké podobě čtete ŠKODA Mobil nejčastěji?“

(podle pohlaví a pracovní pozice)



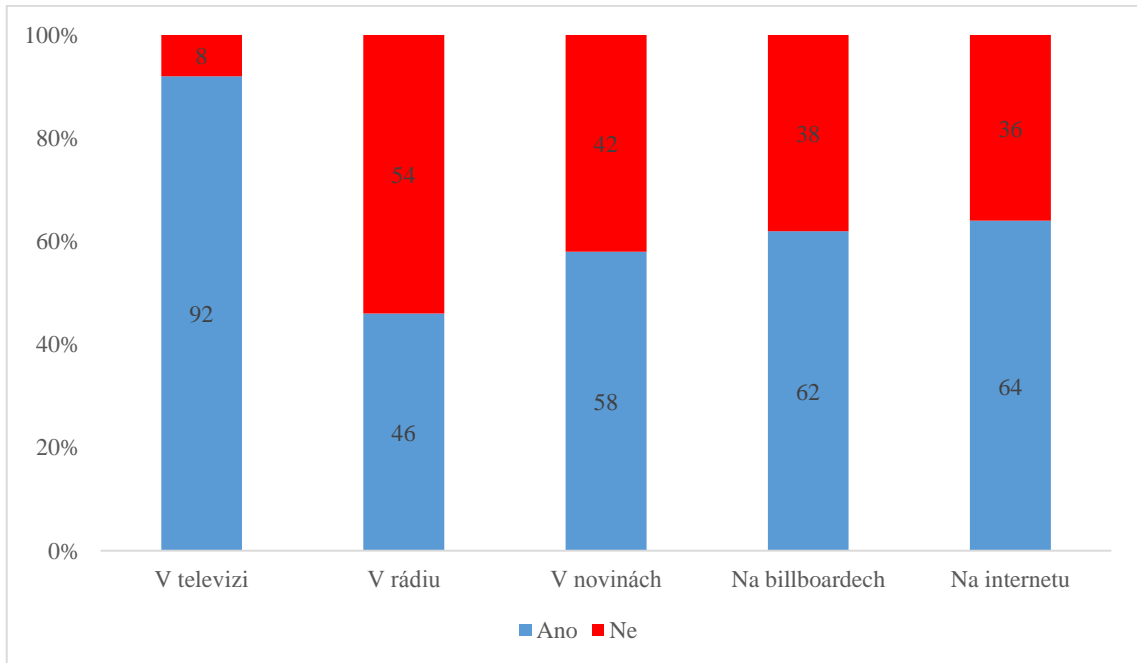
Zdroj <sup>112</sup>

Graf 11 ukazuje, v jaké podobě čtou zaměstnanci firemní noviny nejčastěji. Za 100 respondentů, kteří ŠKODA Mobil čtou, jich má 80 (80%) raději tištěnou verzi a pouhých 20 (20%) častěji čte elektronickou verzi. Z mužů čte nejčastěji tištěnou verzi 79 (79%) a PDF verzi 21 (21%). U žen má raději 81 (81%) tištěnou verzi a 19 (19%) žen PDF verzi. U pracovních pozic opět nacházíme viditelný rozdíl. Všichni dělníci, tedy 100 (100%), kteří čtou ŠKODA Mobil, preferují tištěnou verzi. Žádný dělník neodpověděl, že by měl raději PDF verzi. Zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích čtou nejčastěji tištěnou verzi, a to v 63 (63%) případech a v elektronické verzi má ŠKODA Mobil raději 37 (37%) zaměstnanců na této pozici.

<sup>112</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

### Graf 12: Reklama společnosti

Otázka č. 14: „V jakém médiu jste viděl/a, nebo slyšela reklamu firmy ŠKODA AUTO a.s.?“ (možno více odpovědí)  
(podle možnosti odpovědí)

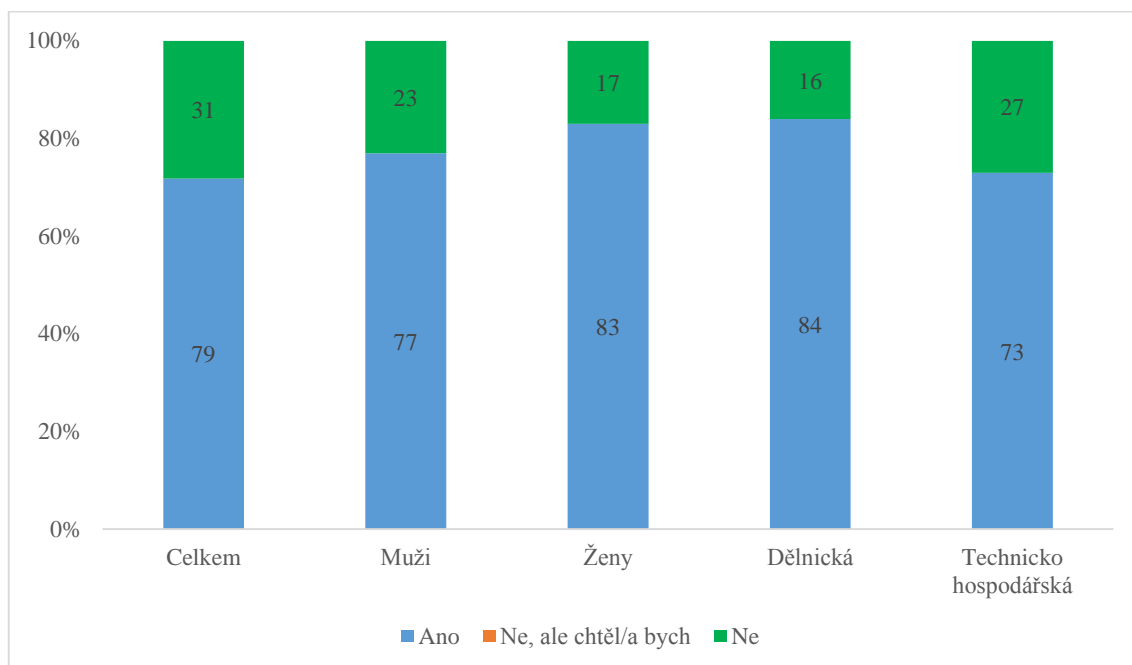


Zdroj <sup>113</sup>

Graf 12 ukazuje, v jakém médiu zaměstnanci viděli nebo slyšeli reklamu firmy ŠKODA AUTO a.s. Nejvíce zaměstnance zaujala reklama v televizi, kde ji vidělo 101 (92%) respondentů. Reklamy na internetu si všimlo 70 (64%) ze 110 zaměstnanců a na billboardech 68 (62%). V novinách reklama zaujala 64 (58%) respondentů. Reklama v rádiu nebyl tolik úspěšná, protože si ji všimlo pouze 50 (46%) zaměstnanců.

<sup>113</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Členství v odborové organizaci  
 Otázka č. 15: „Jste členem odborů KOVO?“  
 (podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>114</sup>

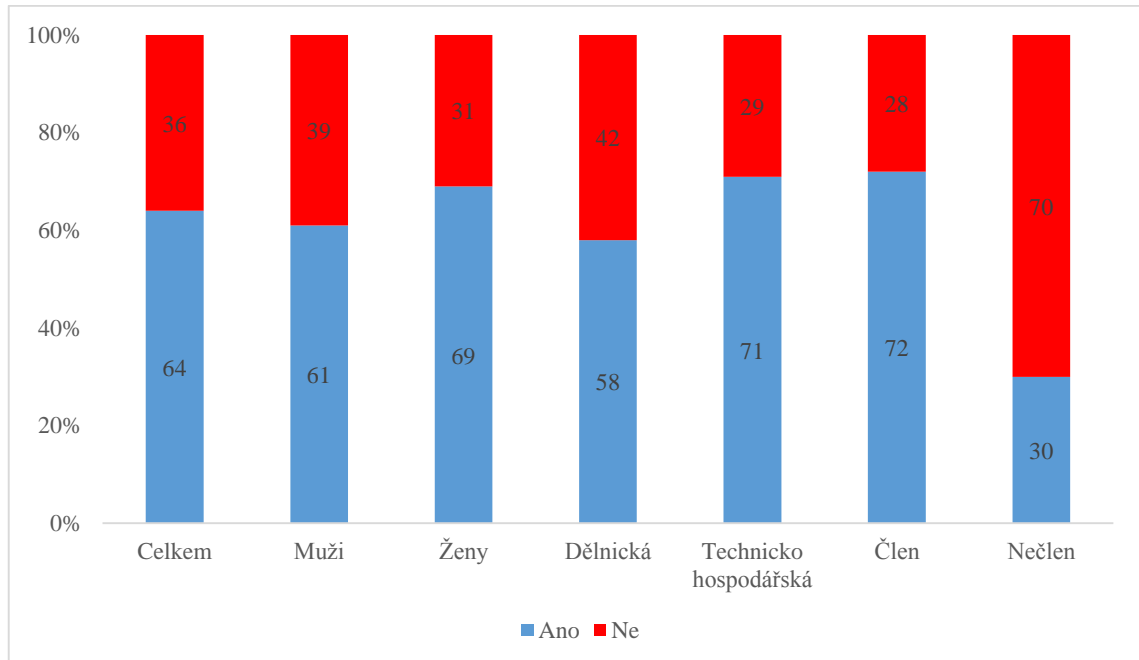
Graf 13 ukazuje, kolik zaměstnanců je členem Odborů KOVO. Odpověď Ne, ale chtěl/a bych být nezvolil ani jeden z respondentů. Odpověď Ano volilo 87 (79%) zaměstnanců. Nečlenů je 23 (21%) respondentů. Ze zaměstnanců, kteří volili odpověď Ano je více žen, než mužů. Žen je 29 (83%) z celkových 35. Mužů je 58 (77%) z celkových 75. Nečlenem je 17 (23%) mužů a 6 (17%) žen. Na grafu je vidět rozdíl u pracovních pozic. Členem Odborů KOVO je 52 (84%) dělníků a nečlenů je 10 (16%). U technicko hospodářských pozic je rozdíl menší. Členem je 35 (73%) a nečlenem 13 (27%) zaměstnanců.

<sup>114</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

#### Graf 14: Informovanost od odborové organizace

Otázka č. 16: „Přispívá, podle Vás, členství v odborech k lepší informovanosti zaměstnance?“

(podle pohlaví, pracovní pozice a členství)



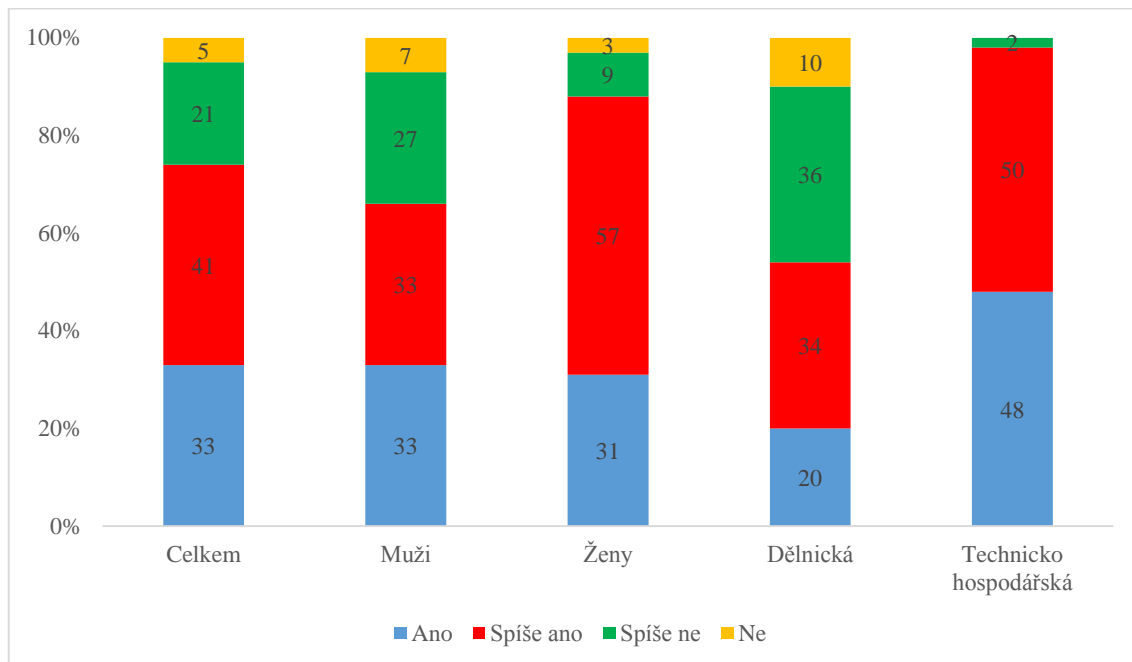
Zdroj <sup>115</sup>

Graf 14 ukazuje, kolik zaměstnanců si myslí, že členství v odborech přispívá k lepší informovanosti. Z celkových 110 si 70 (64%) myslí, že členství v odborech opravdu k lepší informovanosti přispívá. Zbýlých 40 (36%) si myslí, že ne. U pohlaví jsou odpovědi téměř vyrovnané. 46 (61%) mužů a 24 (69%) žen si myslí, že odborové organizace přispívají k větší informovanosti a 29 (39%) mužů a 11 (31%) žen si myslí, že nepřispívá. Na rozdělení podle pracovní pozice už je rozdíl o něco větší. Dělníkům odpovědělo Ano 36 (58%) a Ne 26 (42%). Zaměstnanců na technicko hospodářské pozici odpovědělo Ano 34 (71%) a Ne 14 (29%). Na rozdělení podle členství je vidět opravdu velký rozdíl v odpovědích. 63 (72%) členů odborů si myslí, že odborové organizace přispívají k lepší informovanosti a 24 (28%) členů si myslí, že ne. Zaměstnanců, kteří nejsou členy Odborů KOVO, odpovědělo 7 (30%), že přispívají a 16 (70%) že nepřispívají.

<sup>115</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Organizační struktura společnosti

Otázka č. 17: „Znáte organizační strukturu firmy? (kdo co dělá a proč)“  
(podle pohlaví a pracovní pozice)



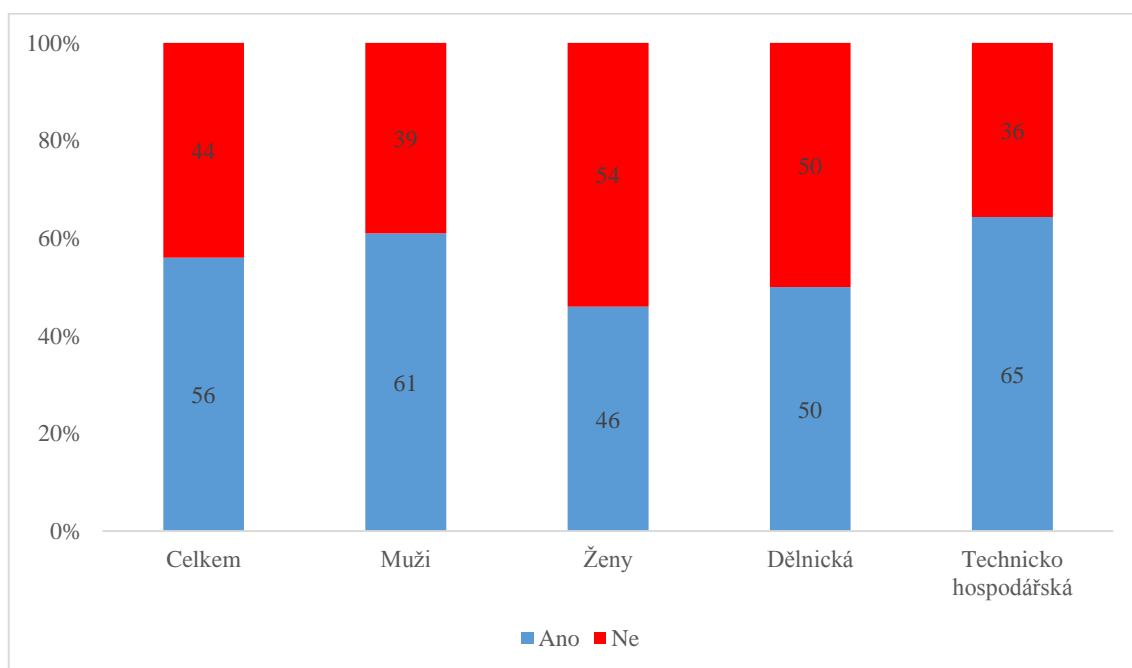
Zdroj <sup>116</sup>

Graf 15 znázorňuje, kolik dotazovaných zná či nezná organizační strukturu firmy. Z dotazníku vyplynulo, že z celkových 110 respondentů zná organizační strukturu firmy ŠKODA AUTO a.s. zcela určitě pouze 36 (33%) zaměstnanců. Spíše ano odpovědělo 45 (41%) zaměstnanců. Odpověď Spíše ne zvolilo 23 (21%) respondentů. Jednoznačně nezná organizační strukturu firmy 6 (5%) zaměstnanců. Co se týče pohlaví, odpovědi Ano a Spíše ano zvolilo stejně po 25 (33%) mužích. Spíše ne zvolilo 20 (27%) a Ne pouhých 5 (7%) mužů. Ženy nejvíce volili odpověď Spíše ano, a to 20 (57%) žen. Jako druhou volili odpověď Ano, a to 11 (31%) žen. Spíše ne zvolily 3 (9%) ženy. Pouze jedna (2%) žena zvolila odpověď Ne. U pracovních pozic jsou odpovědi zcela odlišné a je mezi nimi výrazný rozdíl. Dělníci odpovídali nejčastěji Spíše ne, a to 22 (36%) dělníků. Tuto odpověď volil pouze jeden (2%) zaměstnanec na technicko hospodářské pozici. Spíše ano volilo pouze o jednoho dělníka méně, tedy 21 (34%), než u předchozí odpovědi. Zcela jasně zná organizační strukturu firmy 13 (20%) dělníků. Spíše ano označilo 24 (50%)

<sup>116</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

zaměstnanců na technicko hospodářské pozici a odpověď Ano jich označilo 23 (48%). Zcela jasně nezná organizační strukturu 6 (10%) dělníků. Ne zvolil ani jeden pracovník na technicko hospodářské pozici.

Graf 16: Plán firmy na rok 2016  
 Otázka č. 18: „Znáte plán firmy na rok 2016?“  
 (podle pohlaví a pracovní pozice)



Zdroj <sup>117</sup>

Graf 16 ukazuje, kolik zaměstnanců zná plán firmy na rok 2016. Z celkových 110 respondentů zná plán firmy ŠKODA AUTO a.s. 62 zaměstnanců (56%). Jen o 14 zaměstnanců méně, tedy 48 (44%) plán firmy nezná. U mužů je 46 (61%) těch, kteří plán znají a 29 (39%) těch, kteří plán neznají. U žen se překvapivě znalost plánu otáčí a více než polovina, 19 (54%), plán nezná a 16 žen (46%) plán zná. Z rozdělení podle pracovní pozice je zřejmé, že zaměstnanci na technickohospodářských pozicích jsou na tom s plánem firmy o něco lépe, než dělníci. Plán firmy ŠKODA AUTO a.s. na rok 2016 zná

<sup>117</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

31 (65%) a nezná 17 (35%) zaměstnanců na technicko hospodářských pracovních místech. Dělníci jsou zcela vyrovnáni. Plán zná 31 (50%) a nezná 31 (50%) dělníků.

#### **4.4 Vyhodnocení hypotéz**

**Byly stanoveny 4 hypotézy.**

**1 H.: Ženy jsou více spokojeny s nastavením interní komunikace než muži.**

Průzkum vyvrátil hypotézu č. 1. Obecně platí, že muži jsou ve svém zaměstnání spojeni méně, než ženy. To se potvrdilo i při vyhodnocení výsledků dotazníku. Ženy na většinu otázek odpovídaly více pozitivně, než muži. Na otázku, zda mají k výkonu své práce dostatek informací, odpovědělo 20 (57%) žen Ano, a ani jedna žena nedala možnost Ne. U mužů zaškrtno odpověď Ano pouze 32 (43%) a odpověď Ne zvolil 1 (1%) muž. Odpověď Spíše ano zvolilo 14 (40%) žen a 35 (47%) mužů. Spíše ne volilo 7 (9%) mužů a pouze 1 (3%) žena. Na otázku jaká informace jim nejvíce schází, odpovědělo 16 (46%) žen, že jim žádná informace neschází. Mužů odpovědělo stejně pouze 23 (31%). Organizační strukturu zná 31 (88%) žen a 50 (66%) mužů (součet odpovědí Ano a Spíše ano). Jediný rozdíl, kde muži odpovídali lépe je otázka, zda znají plán firmy na rok 2016. Plán firmy zná 46 (61%) mužů a pouze 16 (46%) žen. Více informací mají, jak ukázal průzkum, ženy, jsou tedy více spokojeny s komunikací ve firmě, než muži.

**2 H.: Stupeň informovanosti dělníků a technicko hospodářských pracovníků je stejný.**

Hypotéza č. 2 byla vyvrácena. Všichni očekávali, že informovanost dělníků a technicko hospodářských pracovníků bude stejná. Dotazník ale toto tvrzení vyvrátil a ukázal, že technicko hospodářští pracovníci jsou informováni více. 20 (32%) dělníků má dostatek informací k výkonu své práce. Stejnou odpověď zvolilo 32 (67%) zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích, což je o více než polovinu více, než dělníků. Odpověď Ne zvolil 1 (2%) dělník a nikdo z technicko hospodářské pozici. Na otázku, jaká informace jim nejvíce schází, odpovědělo 28 (58%) respondentů z technicko hospodářských pozic, že jim žádná informace neschází. Stejnou odpověď zvolilo pouze

11 (18%) dělníků. Organizační strukturu zná pouze 34 (54%) dělníků oproti 47 (98%) technicko hospodářských pracovníků (součet odpovědí Ano a Spíše ano). Odpověď Ne zvolilo 6 (10%) dělníků a ani jeden z technicko hospodářských pracovníků. Plán firmy na rok 2016 zná 31 (50%) dělníků a 31 (65%) zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích. Je tedy zřejmé, že dělníci jsou méně informovaní a nemají dostatek informací k výkonu jejich práce.

### **3 H.: Firma ŠKODA AUTO využívá všechny dostupné mediální nástroje PR.**

Průzkum hypotézu č. 3 potvrdil. Firma ŠKODA AUTO a.s. využívá reklamu v televizi, v rádiu, v novinách, na billboardech a na internetu. Nejvíce zaměstnance zaujala reklama v televizi, kde si ji všimlo 101 (92%) respondentů. Na internetu si reklamy všimlo 70 (64%) zaměstnanců. 68 (62%) si všimlo reklamy na billboardech. V novinách zaujala reklama 64 (58%) dotazovaných. Nejméně efektivní je reklama v rádiu, kde ji slyšelo pouze 50 (46%) zaměstnanců.

### **4 H.: Všichni zaměstnanci firmy čtou firemní noviny ŠKODA Mobil.**

Hypotéza č. 4 byla průzkumem potvrzena. Z celkových 110 respondentů je 10 (9%), kteří ŠKODA Mobil nečtou. ŠKODA Mobil jsou velmi oblíbené firemní noviny, které vycházejí každý měsíc a obsahují důležité informace týkající se firmy. ŠKODA Mobil čte 100 (91%) dotazovaných zaměstnanců. 80 (80%) jich čte firemní noviny v tištěné verzi a 20 (20%) má raději elektronickou PDF verzi.

## **4.5 Shrnutí praktické části**

Průzkum si kladl za cíl zjistit měru spokojenosti zaměstnanců firmy s nastavením interní komunikace ve firmě Škoda Auto a.s., a to na základě informovanosti zaměstnanců. Dle výsledků není informovanost zaměstnanců špatná, ale přesto je nedostačující. 71 zaměstnancům ze 110 dotazovaných chybí informace organizační, technická, nebo



aktuální o dění v podniku. Na základě výsledku průzkumu můžeme usoudit, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. Přesto je třeba zmínit, že prostředků a nástrojů pro předávání či zjišťování informací poskytuje společnost Škoda Auto svým zaměstnancům dostatek. Nejvíce zaměstnanci využívají osobní setkání, které je nejefektivnější a umožní zaměstnanci i firmě získat zpětnou vazbu. Společnost také každý měsíc vydává firemní noviny ŠKODA Mobil, který čte většina zaměstnanců, a z které získávají převážně dělníci nejvíce informací. Právě dělníci jsou na tom s informovaností nejhůře, což můžeme vyvodit z výsledku dotazníku. Na grafech je vidět i rozdíl informovanosti mužů a žen. Obecně je známo, že muži jsou v práci méně spokojeni, než ženy. Stejně je to i z hlediska informovanosti, což nám potvrdil i průzkum. Dle průzkumu je více než polovina zaměstnanců lépe informována díky odborové organizaci, která dbá na lepší informovanost svých členů. V praktické části byly stanoveny čtyři hypotézy. Dvě průzkum vyvrátil a dvě potvrdil.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za cíl zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s nastavením interní komunikace ve firmě Škoda Auto a.s., z hlediska informovanosti zaměstnanců. Tento cíl byl na základě dotazníku splněn a ukázal, že zaměstnanci nemají dostatek informací nejen k výkonu práce, ale také o aktuálním dění ve firmě. Necelá polovina respondentů nezná ani plán firmy na rok 2016. Přesto má firma Škoda Auto a.s. velké úspěchy s interní komunikací jak v České republice, tak i v zahraničí.

V teoretické části byly shromážděny informace týkající se komunikace ve firmě. Byla definována sociální komunikace na pracovišti, formy a druhy komunikace. Dále byly popsány pojmy public relations a společenská odpovědnost. V kapitole public relations byla sestavena analýza využívání nástrojů PR ve firmě Škoda Auto a.s. podle modelu PENCILS. Dle provedené analýzy využívání nástrojů public relations si společnost vede velmi dobře a využívá opravdu všechny nástroje dle tří základních pilířů společenské odpovědnosti spolehlivě a velmi pečlivě. V teoretické části byl vysvětlen i pojem odborová organizace, která je nedílnou součástí firmy Škoda Auto a.s., a která zaměstnancům pomáhá k lepší informovanosti. Dále byly vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, management, hodnocení, motivace a stimulace. Všechny zmiňované pojmy ovlivňují komunikaci ve firmě. Teoretická část byla obohacena o konkrétní příklady ze společnosti Škoda Auto.

Velmi zajímavá a přínosná je část praktická, kde bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření. Právě výsledky průzkumu autorku velmi zaujaly. Zejména fakt, že ve firmě Škoda Auto a.s. jsou i zaměstnanci, kteří nečtou firemní noviny ŠKODA Mobil, které jsou hodně důležitým zdrojem aktuálních informací a dění ve firmě. V praktické části byla také představena firma Škoda Auto a.s. Byly stanoveny 4 hypotézy, které ověřily míru informovanosti zaměstnanců dle pohlaví a pracovní pozice, využívání nástrojů pro vztah s veřejností, a také zjistili, že většina zaměstnanců čte firemní noviny, které slouží jako interní nástroj komunikace pro společnost Škoda Auto.

Vyhodnocení a zpracování dotazníkového šetření bylo časově velmi náročné. Výsledná data byla zpracována osobně autorkou. Všechny získané informace by mohly být užitečné nejen pro samotné zaměstnance, ale hlavně pro vedoucí pracovníky, vedení firmy a také pro personalisty. Společnost by se měla více zaměřit na komunikaci s dělníky, kteří jsou, jak ukázal průzkum, méně informovaní a nemají tolik prostředků pro zjištění aktuálních informací, jako zaměstnanci na technicko hospodářských pozicích. Dělníci nemají přístup k počítači, jako ostatní zaměstnanci v kancelářích. Nemají tedy moc velkou možnost dostat se na intranet společnosti, kde je zveřejňováno hodně informací. Pro zlepšení by bylo dobré například umístit v halách nástěnky, na kterých by byly vyvěšeny aktuální články a důležité informace z intranetu. Tím by měli tyto pracovníci možnost dostat se lépe k důležitým a aktuálním informacím.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 10, ISBN 978-80-7452-020-4.

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, ISBN 978-80-86723-64-8.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.

HRDLIČKA, O. K dějinám odborového hnutí v Čechách, na Moravě a na Slovensku. Praha: Nadace Friedricha Berta, 1992

HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1987-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4480-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny-teorie-praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4229-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.

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

MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-7452-002-0.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Ocenění. *Zlatý středník* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z:  
<http://zlatystrednik.cz/historie-souteze/>

FREYA CZ. *Fénix content marketing* [online]. Praha [cit. 2016-02-01]. Dostupné z:  
<http://soutezfenix.cz>

Vyhlášení výsledků. *Česká cena za public relations* [online]. [cit. 2016-02-14].  
Dostupné z: <http://www.cenapr.cz/10/>

*Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

GreenFuture. *Škoda Auto a.s.* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/environment/green-future>

Stanovy. *Odbory KOVO O nás* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/o-nas/ds-1008/p1=1020>

Odborová organizace. *Odbory KOVO sbírka* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/prispejte-i-vy-v-tradicni-sbirce-na-opustene-psy/d-2846/p1=1008>

Odborová organizace. *Odborář* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/skodovacky-odborar/ds-1025/p1=1029>

Odborová organizace. *Odbory KOVO* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [http://www.odbornikovomb.cz/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id\\_org=200202&id\\_ktg=1008&n=o-nas&p1=1020&query=kolektivni+vyjednani&submit.x=0&submit.y=0](http://www.odbornikovomb.cz/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id_org=200202&id_ktg=1008&n=o-nas&p1=1020&query=kolektivni+vyjednani&submit.x=0&submit.y=0)

Benefity. *Škoda Auto a.s.* [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/skoda-jako-zamestnavatel/zamestnanecke-benefity>

O společnosti. *ŠKODA* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz>

## **Seznam ostatních zdrojů**

Intranet společnosti Škoda Auto

Firemní noviny ŠKODA Mobil č. 1/2016

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces .....	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida lidských potřeb .....	44

## Seznam Grafů

Graf 1: Struktura pohlaví .....	52
Graf 2: Délka pracovního poměru .....	53
Graf 3: Místo výkonu práce .....	54
Graf 4: Pracovní pozice .....	55
Graf 5: Absolvování vstupního pohovoru .....	57
Graf 6: Absolvování vstupního školení .....	58
Graf 7: Informovanost k výkonu práce .....	59
Graf 8: Chybějící informace .....	60
Graf 9: Využívaný nástroj pro komunikace .....	62
Graf 10: Firemní noviny .....	64
Graf 11: Oblíbená forma ŠKODA Mobilu .....	65
Graf 12: Reklama společnosti .....	66
Graf 13: Členství v odborové organizaci .....	67
Graf 14: Informovanost od odborové organizace .....	68
Graf 15: Organizační struktura společnosti .....	69
Graf 16: Plán firmy na rok 2016 .....	70

## Seznam Tabulek

Tabulka 1: Jazyková vybavenost .....	56
Tabulka 2: Nástroje pro komunikaci .....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
Příloha B - Vyhodnocení dotazníků - primární data .....	VI



## **Příloha A - Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Petra Filipová a jsem studentkou Univerzity J. A. Komenského. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma: Specifika komunikace ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

Dotazník je zcela anonymní. Cílem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s nastavením interní komunikace ve firmě podle informovanosti.

Předem děkuji za vyplnění.

### **SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

#### **1. Pohlaví:**

- Muž
- Žena

#### **2. Kolik let jste ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?**

- Méně než 10 let
- 11 - 20 let
- 21 - 30 let
- 31 let a více

#### **3. Na jakém pracovišti působíte?**

- Mladá Boleslav
- Kvasiny
- Vrchlabí

**4. Vaše pracovní pozice je:**

- Dělnická
- Technicko hospodářská

**5. Jakými jazyky hovoříte? (možno více odpovědí)**

- Anglicky
- Německy
- Rusky
- Jiný: \_\_\_\_\_

**6. Byl/a jste před nástupem na Vaši pozici pozván/a na informativní pohovor?**

- Ano
- Ne

**7. Byl/a jste před nástupem do firmy proškolen/a?**

- Ano
- Ne

**8. Máte dostatek informací k výkonu své práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. Jaká informace Vám nejvíce schází?**

- Neschází
- Organizační
- Technická
- Aktuální o dění v podniku

**10. Jakými prostředky jste nejčastěji informován/a? (možno více odpovědí)**

- E-mailem
- Osobním setkáním
- Telefonem
- Intranetem
- Firemním časopisem
- Interní poštou

**11. Jaký prostředek nejčastěji využíváte ke komunikaci na pracovišti?**

- E-mail
- Osobní setkání
- Telefon
- Interní poštu

**12. Čtete firemní časopis ŠKODA Mobil?**

- Ano
- Ne

**13. V jaké podobě čtete ŠKODA Mobil nejčastěji?**

- V tištěné verzi
- V PDF verzi

**14. V jakém médiu jste viděl/a, nebo slyšel/a reklamu firmy ŠKODA AUTO a. s.?**

(možno více odpovědí)

- V televizi
- V rádiu
- V novinách
- Na billboardech
- Na internetu

**15. Jste členem odborů KOVO?**

- Ano
- Ne, ale chtěl/a bych být
- Ne

**16. Přispívá, podle Vás, členství v odborech k lepší informovanosti zaměstnance?**

- Ano
- Ne

**17. Znáte organizační strukturu firmy? (kdo co dělá a proč)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Znáte plán firmy na rok 2016?**

- Ano
- Ne

## Příloha B - Vyhodnocení dotazníků - primární data

### SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

#### 1. Pohlaví:

- Muž 45 (51 dělníci, 24 technicko hospod.)
- Žena 35 (11 dělníci, 24 technicko hospod.)

#### 2. Kolik let jste ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

- Méně než 10 let 29 (21 mužů, 8 žen / 22 dělníci, 7 technicko hospod.)
- 11 - 20 let 38 (28 mužů, 10 žen / 22 dělníci, 14 technicko hospod.)
- 21 - 30 let 30 (20 mužů, 10 žen / 14 dělníci, 15 technicko hospod.)
- 31 let a více 13 (6 mužů, 7 žen / 4 dělníci, 9 technicko hospod.)

#### 3. Na jakém pracovišti působíte?

- Mladá Boleslav 50 (31 mužů, 19 žen / 30 dělníci, 20 technicko hospod.)
- Kvasiny 30 (25 mužů, 5 žen / 22 dělníci, 8 technicko hospod.)
- Vrchlabí 30 (19 mužů, 11 žen / 10 dělníci, 20 technicko hospod.)

#### 4. Vaše pracovní pozice je:

- Dělnická 62 (51 mužů, 11 žen)
- Technicko hospodářská 48 (24 mužů, 24 žen)

#### 5. Jakými jazyky hovoříte? (možno více odpovědí)

- |   |  |
|---|--|
| 20 <input type="checkbox"/> Anglicky (14 mužů, 6 žen / 12 dělníci, 8 techn. hosp.)  | } Německy + Rusky <sup>8</sup> (4 muži, 4 ženy / 3 dělníci, 5 techn. hosp.)<br>} Anglicky + Německy <sup>19</sup> (7 mužů, 5 žen / 2 dělníci, 10 techn. hosp.)<br>} Anglicky + J. jazyk <sup>1</sup> (1 muž / 1 dělník)<br>} (Italsky + švédsky)<br>} Jazyky <sup>19</sup> (16 mužů, 3 ženy / 16 dělníci, 3 technicko hosp.) |
| 33 <input type="checkbox"/> Německy (19 mužů, 14 žen / 15 dělníci, 18 techn. hosp.) |  |
| 15 <input type="checkbox"/> Rusky (12 mužů, 3 ženy / 11 dělníci, 4 technicko hosp.) |  |
| 2 <input type="checkbox"/> Jiný: <u>Polsky</u> (2 muži) 2 dělníci                   |  |

#### 6. Byl/a jste před nástupem na Vaší pozici pozván/a na informativní pohovor?

- Ano 82 (53 mužů, 29 žen / 41 dělníci, 41 technicko hospod.)
- Ne 28 (22 mužů, 6 žen / 21 dělníci, 7 technicko hospod.)

#### 7. Byl/a jste před nástupem do firmy proškolen/a?

- Ano 104 (72 mužů, 32 žen / 59 dělníci, 45 technicko hospod.)
- Ne 6 (3 mužů, 3 žen / 3 dělníci, 3 technicko hospod.)

**8. Máte dostatek informací k výkonu své práce?**

- Ano 52 (32 mužů, 20 žen / 20 dělníci, 32 technického hospod.)
- Spíše ano 49 (35 mužů, 14 žen / 34 dělníci, 15 technického hospod.)
- Spíše ne 8 (7 mužů, 1 žena / 4 dělníci, 1 technického hospod.)
- Ne 1 (1 muž / 1 dělník)

**9. Jaká informace Vám nejvíce schází?**

- Neschází 39 (23 mužů, 16 žen / 11 dělníci, 28 technického hospod.)
- Organizační 25 (16 mužů, 9 žen / 18 dělníci, 7 technického hospod.)
- Technická 10 (8 mužů, 2 ženy) / 6 dělníci, 4 technického hospod.)
- Aktuální o dění v podniku 36 (28 mužů, 8 žen / 24 dělníci, 9 technického hospod.)

**10. Jakými prostředky jste nejčastěji informován/a? (možno více odpovědí)**

- E-mailem 5 (3 muži, 2 ženy / 5 technického hosp.) / E-mail + Osobní setkání 30 (14 mužů, 13 žen / 3 dělníci, 24 tech. k.)
- Osobním setkáním 24 (18 mužů, 6 žen / 24 dělníci) / E-mail + Intranet 6 (1 muž, 5 žen / 6 techn. k.)
- Telefonem 0 / E-mail + Telefon 4 (3 muži, 4 ženy / 4 technického hosp.)
- Intranetem 0 / Telefon + Intranet 2 (2 muži / 1 dělník, 1 technického hosp.)
- Firemním časopisem 4 (6 mužů, 1 žena / 4 dělníci)
- Interní poštou 0 / Intranet + Firemní časopis 4 (3 muži, 1 žena / 3 dělníci, 1 technického hosp.)  
(Osobní setkání + Firemní časopis 22 (19 mužů, 3 ženy / 22 dělníci)  
Osobní setkání + Telefon 3 (3 muži / 2 dělníci, 1 technického hospod.)

**11. Jaký prostředek nejčastěji využíváte ke komunikaci na pracovišti?**

- E-mail 20 (8 mužů, 12 žen / 20 technického hospod.)
- Osobní setkání 43 (63 mužů, 10 žen / 59 dělníci, 14 technického hospod.)
- Telefon 14 (4 muži, 13 žen / 3 dělníci, 14 technického hospod.)
- Interní poštu 0

**12. Čtete firemní časopis ŠKODA Mobil?**

- Ano 100 (68 mužů, 32 žen / 54 dělníci, 46 technického hospod.)
- Ne 10 (7 mužů, 3 ženy / 8 dělníci, 2 technického hospod.)

**13. V jaké podobě čtete ŠKODA Mobil nejčastěji?**

- V tištěné verzi 80 (54 mužů, 26 žen / 54 dělníci, 29 technického hospod.)
- V PDF verzi 20 (14 mužů, 6 žen / 14 technického hospod.)

**14. V jakém médiu jste viděl/a, nebo slyšel/a reklamu firmy ŠKODA AUTO a. s.?**

(možno více odpovědí)

- V televizi 101x
- V rádiu 50x
- V novinách 64x
- Na billboardech 68x
- Na internetu 40x

**15. Jste členem odborů KOVO?**

- Ano 87 (58 mužů, 29 žen / 52 dělníci, 35 technicko hospod.)
- Ne, ale chtěl/a bych být 0
- Ne 23 (14 mužů, 6 žen / 10 dělníci, 13 technicko hospod.)

**16. Přispívá, podle Vás, členství v odborech k lepší informovanosti zaměstnance?**

- Ano 40 (46 mužů, 24 žen / 36 dělníci, 34 technicko hospod. / 63 členů, 4 nečlenů)
- Ne 40 (29 mužů, 11 žen / 26 dělníci, 14 technicko hospod. / 24 členů, 16 nečlenů)

**17. Znáte organizační strukturu firmy? (kdo co dělá a proč)**

- Ano 36 (25 mužů, 11 žen / 13 dělníci, 23 technicko hospod.)
- Spíše ano 45 (25 mužů, 20 žen / 21 dělníci, 24 technicko hospod.)
- Spíše ne 23 (20 mužů, 3 žen / 22 dělníci, 1 technicko hospod.)
- Ne 6 (5 mužů, 1 žena / 6 dělníci)

**18. Znáte plán firmy na rok 2016?**

- Ano 62 (46 mužů, 16 žen / 31 dělníci, 31 technicko hospod.)
- Ne 48 (29 mužů, 19 žen / 31 dělníci, 14 technicko hospod.)



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Filipová Petra

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** Prezenční studium

**Název práce:** Specifika komunikace ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 68

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 16

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 11

**Vedoucí práce:** PhDr. Valerij Šulc, CSc.