

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2014 – 2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Andrea Opatrná**

**Interní PR komunikace mezinárodní společnosti**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER FULL-TIME STUDIES**

**2014 – 2016**

**MASTER THESIS**

**Andrea Opatrná**

**Internal PR communication of international company**

Prague 2016

The Master Thesis Work Supervisor:

Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 .....dne .....

Andrea Opatrná

Dovolte mi poděkovat Mgr. Lukáši Novotnému, M.A., Dr. za jeho odborné vedení a trpělivost, svojí rodině za nezníčitelnou víru a všemožnou podporu a v neposlední řadě všem zaměstnancům a kolegům z DHL IT Services za jejich odborné znalosti a veškerou další pomoc.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou interní PR vybrané mezinárodní společnosti, která má v ČR svou pobočku, která je předmětem analýzy. V teoretické části jsou vyloženy základní pojmy, konkrétně jde o pojem PR a jeho komplexní pojetí se zaměřením na interní PR. V části praktické jsou rozebrány jednotlivé nástroje, cíle a subjekty formující interní PR společnosti Deutsche Post DHL Group. Obzvláště se práce zaměřuje na tři vybrané nástroje interní PR. Nástroje jsou rozebrány případovou studií, SWOT analýzou a doplněny o dotazníkové šetření. Výsledkem práce je sestavení doporučení vylepšení interní PR české pobočky.

## **Klíčové pojmy**

Dotazníkové šetření, Externí PR, Interní PR, mezinárodní společnost, nástroje, případová studie, Public relations, sub-organizace, SWOT analýza, trendy, výzkum, zaměstnanci.

## **Annotation**

The Master Thesis deals with the internal PR selected international company that has a branch in the Czech Republic, which is the subject of analysis. The theoretical part presents fundamental concepts, namely the concept of PR and its comprehensive approach focused on internal PR. The practical part is focused on different instruments, objectives and actors forming internal PR company Deutsche Post DHL Group. In particular, the work focuses on three selected instruments internal PR. Tools are analyzed by case study, SWOT analysis and supplemented by questionnaire. The result of the thesis is a compilation of recommendations to improve internal PR Czech branch.

## **Keywords**

Case study, company, employees, external PR, internal PR, international, Public relations, questionnaire, research, sub-organization, SWOT analysis, tools, trends.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 Public relations (PR).....	13
1.2 Externí a Interní PR .....	15
1.3 Firemní identita (Corporate identity).....	24
<b>2 NOVÉ TRENDY V PR</b> .....	<b>33</b>
2.1 Nové trendy Externího PR.....	33
2.2 Nové trendy Interního PR.....	39
<b>3 SPOLEČNOST DEUTSCHE POST DHL GROUP</b> .....	<b>40</b>
3.1 Představení první hlavní obchodní organizace Deutsche Post .....	42
3.2 Představení druhé hlavní obchodní organizace DHL .....	43
3.3 Charakteristika vybrané sub-organizace DHL IT Services .....	46
<b>4. INTERNÍ PR SPOLEČNOSTI DEUTSCHE POST DHL GROUP</b> .....	<b>50</b>
4.1 Cíl interního PR společnosti .....	50
4.2 Interní PR a bezpečnostní rizika .....	51
4.3 Subjekty interního PR.....	52
4.4 Nástroje interního PR.....	53
<b>5 APLIKACE INTERNÍCH NÁSTROJŮ A TRENDŮ PR V POBOČCE DHL IT SERVICES PRAGUE</b> .....	<b>54</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>66</b>
<b>6. PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE EVENTU (AKCE) V DHL IT SERVICES PRAGUE</b> .....	<b>66</b>
6.1 Konkrétní využití .....	66
6.2 SWOT analýza.....	68
6.3 Poznatky z výzkumu .....	74
6.4 Vlastní návrh zlepšení.....	78
6.5 Diskuse výsledků .....	79
<b>7. PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE BULLETINU V DHL IT SERVICES PRAGUE</b> .....	<b>82</b>

7.1 Konkrétní využití .....	82
7.2 SWOT analýza .....	85
7.3 Poznatky z výzkumu .....	89
7.4 Vlastní návrh zlepšení.....	91
7.5 Diskuse výsledků .....	93
<b>8 PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE „HAPPYORNOT“ ZAŘÍZENÍ V DHL IT SERVICES PRAGUE .....</b>	<b>95</b>
8.1 Konkrétní využití .....	95
8.2 SWOT analýza .....	96
8.3 Poznatky z výzkumu .....	100
8.4 Vlastní návrh zlepšení.....	102
8.5 Diskuse výsledků .....	104
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>113</b>



## ÚVOD

Cíle této diplomové práce je zabývat se problematikou interního PR vybrané mezinárodní společnosti. Zvolena byla společnost Deutsche Post DHL Group, zaměřující se na poštovní a logistické služby. Jedná se o společnost s mezinárodním zázemím, která má v České republice svou pobočku (DHL IT Services Prague), která se stane předmětem analýzy této práce.

Jedná se o velmi specifické a rozsáhlé téma, které bude proto nutné pro potřeby této diplomové práce zúžit na následující cíl:

- Pomocí případové studie, SWOT analýzy a dotazníkového šetření detailně analyzovat tři vybrané interní PR nástroje pražské pobočky Deutsche Post DHL Group a navrhnout zlepšení efektivity jejich užívání.

Tato předložená diplomová práce tedy hledá odpovědi na to, jak efektivní jsou interní PR nástroje při užívání v mezinárodní společnosti a zda se vyplatí do nich investovat jak úsilí, tak i finanční náklady.

P. Šindler v knize „*Event marketing*“ uvedl, že emocionální komunikace – eventy (akce) – je pro firmy ekonomicky výhodnější udržet si tímto způsobem stávající zákazníky než získávání nových zákazníků. Interní PR danou filozofii přebralo a aplikuje ji na zaměstnance. Jsou však akce opravdu vhodným interním PR nástrojem? Finanční náročnost těchto akcí kolikrát překračuje i statisíce korun, stejně tak jsou i časově náročné na přípravu. Úspěšnost akcí lze ověřit pouze jejich participací. První hypotéza se snaží verifikovat P. Šindlerovu teorii aplikovanou pomocí interních PR nástrojů na zaměstnance. První hypotéza, ač se může zdát banální je, že se alespoň polovina zaměstnanců pravidelně účastní nejvýznamnější akce IT Services Prague – tzv. „ITS Employee Town Hall“. S verifikováním této hypotézy nám pomůže dotazníkové šetření. (Šindler, 2003, s. 18)

Knihy „*Mezinárodního management*“ od P. Štracha uvádí, že opatřením každé mezinárodní společnosti je minimalizovat dopady odlišnosti kultur. Mezinárodní společnosti tak často trpí nutkáním, že globální zprávy jsou důležitější než zprávy regionální. Promítá mezinárodní společnost daná nutkání i do zpráv v bulletinu?

Verifikovat hypotézu, že globální zprávy v bulletinu jsou ve vybrané pobočce důležitější, než zprávy regionální nám pomůže případová studie a SWOT analýza. (Štrach, 2009, s. 87)

Trendy jsou pro společnosti jakékoliv doby významné, napomáhají jim zůstat nejen v obraze, ale nutí je zkoušet i nové věci. Na PR Summitu 2015 bylo prezentováno hned několik nových trendů. Převážná většina trendů, které společnosti nově vytvářejí, míří na webové aplikace, avšak některé trendy, které společnosti za pomoci interního PR aplikují, jsou zcela unikátní. Jsou však dané metody i efektivním nástrojem interní PR komunikace? Za nový trend interního PR v pobočce DHL IT Services Prague lze považovat zařízení „HappyOrNot“, které unikátním způsobem měří spokojenost zaměstnanců. Zda se opravdu jedná o efektivní způsob měření spokojenosti zaměstnanců, nám ukáže SWOT analýza a dotazníkové šetření. Jedná se tak o třetí hypotézu této diplomové práce. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-11-28)

Mezi primární zdroje literatury používané v diplomové práci je nutné zahrnout hlavně zahraniční literaturu zabývající se problematikou PR a firemní kultury. Patří mezi ní knihy jako „*Online Public Relations*“ od D. Phillipse a P. Younga, „*Corporate Communications*“ od J. Cornelisseneho, „*Integrating corporate communications*“ od J. Hortona a kniha „*How important is a favourable Corporate Image prior to a Crisis?*“ od V. Glanze. Složitější bylo nalezení adekvátní české literatury, která by se do hloubky zabývala nikoliv pouze problematikou externího PR, ale i interního. Mezi knihy, které dokáží tuto problematiku efektivně definovat v obou rovinách, patří hlavně kniha „*Public relations*“ od V. Svobody, dále pak i kniha „*Efektivní Public Relations a media relations*“ od P. Pospíšila a „*Moderní marketing*“ od P. Kotlera. Teoretická část se zabývá i společností a její identitou. „*Corporate identity*“ od V. Svobody a V. Glanze „*How important is a favourable Corporate Image prior to a Crisis?*“ fundovaně popisují korporátní identitu a její úskalí, které úzce souvisí s interní komunikací ve firmě, které detailně identifikovala J. Holá ve své knize „*Interní komunikace ve firmě*“. Mezi primární zdroje literatury je nutno zařadit i interní materiály společnosti, které jsou potřeba při vyhotovení popisu interních PR nástrojů společnosti Deutsche Post DHL Group a pražské pobočky IT Services Prague. Mezi sekundární zdroje literatury patří hlavně literatura zabývající se marketingem, globalizací a službami.

Inspirací pro napsání případové studie, která je klíčová pro vyhotovení praktické části diplomové práce, se stal vědecký recenzovaný časopis „*Acta Oeconomica Pragensia*“ (číslo 3 z roku 2007) a článek „Tvorba výukových a výzkumných případových studií“, publikovaný P. Štrachem. SWOT analýza byla z metodologického hlediska vyhotovena na základě marketingové publikace „*Strategický marketing – Strategie a trendy*“ od D. Jakubíkové. Dotazníkové šetření je designováno na základě odborných rad vedoucího práce Lukáše Novotného.

Z výše uvedené ukázky dostupných zdrojů lze dojít k závěru, že dostupné zahraniční literatury k externímu a internímu PR je dostatek, avšak pokud jde o dostatek české literatury pro interní oblast PR a její nástroje, je nalezení literárních zdrojů poněkud obtížné. Dostatek českých vědeckých publikací je v případě tvorby případové studie a SWOT analýzy.

Následující text je rozčleněn do dvou částí. Část teoretická obsahuje pět kapitol, kdežto praktická část, zabývající se případovou studií, SWOT analýzou a dotazníkovým šetřením, bude členěna na kapitoly tři.

Kapitola první se zabývá teoretickými východisky, kde jsou vyloženy základní pojmy, s nimiž se operuje. Konkrétně půjde o pojem PR a jeho komplexní pojetí se zaměřením na externí a interní PR. Interní PR je rozebráno více do hloubky než externí neboť je interní PR předmětem zkoumání této diplomové práce.

Druhá kapitola pojednává o současných trendech PR, které působí jak na externí PR společností, tak i na interní a protože trendů existuje celá řada a neustále podléhají času doby, jsou definovány tři hlavní trendy, které byly na PR summitu 2015 v Praze prezentovány odborníky na danou problematiku jako nejvýznamnější. Čtvrtý trend je vybrán z nejatraktivnější oblasti externího i interního PR – sociální sítě.

Třetí kapitola se zaměřuje na společnost Deutsche Post DHL Group, která zaštiťuje pražskou pobočku DHL IT Services Prague, ta je vybrána jako předmět zkoumání této diplomové práce.

Interní PR společnosti Deutsche Post DHL Group je definováno z hlediska cílů interního PR společnosti, bezpečnostních rizik interního PR, v rámci subjektů interního PR a z hlediska nástrojů interního PR společnosti.

V páté kapitole je představeno několik základním metod aplikované interní PR komunikace, které jsou v DHL IT Services Prague používány. Řazení metod je

zvoleno podle autorových osobních zkušeností, v průběhu momentální doby strávené u společnosti – jedná se tedy o období v rozmezí srpna 2014 až do 20. února 2016.

Praktická část, týkající se případové studie, je dále členěna na tři kapitoly. První kapitola se zaměřuje na případovou studii, která se zabývá vybraným interním PR nástrojem – v tomto případě – eventem (akcí). Aplikace daného interního nástroje v DHL IT Services Prague je komplexně rozebrána a objektem zkoumání se stala jedna z nejvýznamnějších akcí pobočky zvaná „ITS Employee Town Hall“, která byla vytvořena pro lepší informovanost a soudržnost mezi zaměstnanci a vedením. Cílem této studie je navrhnout zlepšení aplikace daného interního PR nástroje pro akci „ITS Employee Town Hall“. SWOT analýza a dotazníkové šetření byly vybrány jako metody, které podpoří zkoumání případové studie a přispějí k efektivním a konkrétním návrhům na zlepšení.

Druhá kapitola praktické části je řízena smyslem výše popsané případové studie, SWOT analýzy i dotazníkového šetření, která se v tomto případě zabývá vybraným interním PR nástrojem – bulletinem. Cílem této studie je navrhnout zlepšení aplikace daného interního PR nástroje pro IT Services bulletin, který každý zaměstnanec DHL IT Services obdrží do své emailové zaměstnanecké schránky s týdenní periodicitou.

Třetí kapitola praktické části se řídí smyslem výše popsaných případových studií, SWOT analýzy i dotazníkového šetření, která se v tomto případě zabývá vybraným interním PR nástrojem – zařízením „HappyOrNot“. Aplikace daného zařízení v DHL IT Services Prague je rozebrána ze všech hledisek a hlavním objektem zkoumání se stala efektivita vybraného nástroje z hlediska jeho pozičního umístění.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 1.1 Public relations (PR)

Z literatury je známo více jak tisíc různých definic PR. Shodu lze nalézt v překladu anglického termínu do češtiny. Jedná se o vztahy s veřejností. I přes to, že je termín celosvětově široce využíván, přetrvává řada nejasností v jeho vymezení a uplatnění v odborné terminologii. Z výše uvedených důvodů byly vybrány dvě definice PR na základě subjektivního pohledu, které nejvíce odpovídají oblasti studia dané práce: *„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“* (Svoboda, 2009, s. 17)

Druhá definice zkonkrétňuje a uceluje celkový pohled na PR: *„Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvrácení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování a poradenství.“* (Kotler, 2007, s. 889)

Vztahy s veřejností zaujímaly po řadu let v marketingovém komunikačním mixu podřadné místo. Na první místo z hlediska prezentace firmy se dlouhou dobu řadila reklama. Je nesporné, že reklama vytváří nejúspěšněji povědomí o produktech či podnicích. V posledních letech byl ale zaznamenán zřejmý pokles jejich posluchačů, diváků a čtenářů. Množství mediatypů roste takovou měrou, že cílové osoby ztrácí schopnost je vnímat. Proto se za posledních zhruba patnáct let dostaly do centra pozornosti další formy marketingových komunikací, jako jsou eventy (akce) a zážitky, osobní prodej, podpora prodeje a direct marketing. V posledních několika letech však získávají na významu i public relations. (Ftorek, 2009, s. 170)

V roce 1991 byla vydána kniha s názvem „The Marketer’s Guide to Public Relations“ ve které bylo rozebráno, kolik akcí zaměřených na budování vztahů s

veřejností, nikoliv na reklamu, přineslo řadě produktů úspěch. Autorem knihy byl Tom Harris, spolumajitel firmy Golin-Hariss, zabývající se vztahy s veřejností, která měla na starosti kampaň budování vztahů s veřejností firmy McDonald's v době jejich začátků. Firma použila motiv kampaně zaměřující se na firemní filantropii – pomoc dětské nemocnici, budování dětských hřišť, charitativní příspěvky a sponzorství. (Kotler, 2005, s. 107)

Firmy poměrně brzy zjistily, že schopnost vytvářet dobré vztahy s veřejností je pro ně velmi důležitá, protože jenom díky PR mohou úspěšně šířit informace o svých nových produktech. Jak významnou úlohu mohou sehrát vztahy s veřejností, popisuje Kotler ve své knize „Deset smrtelných marketingových hříchů“: „Nedávný příklad, jak významnou úlohu mohou vztahy s veřejností sehrát, byl publikován v knize Ala a Laury Riesových s názvem *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Autoři změnilí úlohu vztahů s veřejností jako prostředku marketingové komunikační politiky s tím, že tyto vztahy mají být budovány a využívány pro stadium, kdy je nový produkt uváděn na trh, zatímco reklamy je lépe využívat v pozdějších stadiích cyklu životního výrobku.“ (s. 108).

Public relations tak mohou mít značný dopad na veřejné mínění, a to s podstatně nižší finanční zátěží než například reklama. Firma nemusí platit za prostor či čas v médiích. Místo toho poskytne dostatečný finanční kapitál zaměstnancům pro přípravu a průběh příslušné informace či akce. Pokud se jí podaří vytvořit zajímavý příběh, který je určen nejen zaměstnanců, ale i zákazníkům, může jej převzít několik různých médií a výsledný efekt je účinnější než placená reklama. Navíc jsou informace podané prostřednictvím PR považovány za důvěryhodnější než například informace zpracované v reklamním šotu. (Tamtéž, s. 889)

Navzdory potenciálně silným stránkám jsou public relations kvůli svému často omezenému a izolovanému využití často kladeny pod marketingové oddělení. Zaměstnanci PR se zaměřují na různé cílové skupiny – akcionáře, zaměstnance, zákonodárce, politiky – takže nemohou ignorovat programy na podporu marketingových cílů souvisejících s produkty. Kromě toho pracovníci PR a marketingoví manažeři často nemluví stejnou řečí. Mnoho pracovníků PR vidí svoji práci jako komunikaci. Naproti tomu, marketingoví manažeři se více zajímají o to, jak reklama a public relations ovlivňují tržby. Tato situace se však pomalu mění. Ačkoliv na public relations jde dosud jen malá část celkového marketingového

rozpočtu mnoha firem, hrají PR stále významnější úlohu. Stále více podniků vnímá public relations jako účinný nástroj budování nejen firemní identity, ale i značky. (Tamtéž, s. 889)

Nejdůležitějším bodem ovšem zůstává, aby firma vybavila zaměstnance marketingového či PR oddělení příslušnými dovednostmi a schopnostmi, které by jim poskytly dostatečný znalostní kapitál, aby se v případě potřeby nemuseli obracet na pomoc útvarům, které se budováním vztahů s veřejností přímo zabývají. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 106 – 110)

## 1.2 Externí a Interní PR

Hodnota informovanosti zákazníka (ať budeme brát zákazníka nacházejícího se vně či uvnitř organizace) je jeden z neobchodních přínosů. Zákazník je nositelem informací, které mu pomáhají produkt lépe využívat a docenit jeho hodnotu. Je též nositelem informací o firmě a jejích produktech, které zprostředkovává interní a externí PR komunikace. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 87)

Veřejnost, různé publikum a stakeholdeři (zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s organizací cokoli do činění) jsou skupiny lidí, kterým firma bezprostředně neprodává své produkty, ale z dlouhodobého hlediska je jejich pozitivní náhled na organizaci či firmu důležitý. Druh pozornosti lze použít k odlišení různých typů externího public relations. K tomu poslouží následující tabulka:

Tabulka 1: Různé typy PR a veřejnost

Korporace				Marketing
Interní, vnitřní	Externí, vnější			
	Veřejné vztahy, záležitosti	Finanční	Média	
Zaměstnanci	Veřejnost	Investoři	Televize	Dodavatelé
Rodiny zaměstnanců	Místní komunita	Bankéři	Rozhlas	Distributoři
Odbory	Vláda	Konzultanti	Tisk	Konkurenti
Akcionáři	Obchodní asociace Nátlakové skupiny	Burza	Obchodní tisk	Velkoobchodníci Maloobchodníci

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 306

Důležitý rozdíl, lze nalézt mezi PR firmy a PR marketingu. Public relations firmy jsou zaměřeny na dlouhodobé budování dobrých vztahů a dobrého jména zaměřující se na všechny skupiny veřejnosti. V případě PR marketingu hrají významnou roli přímá či nepřímá hlediska ziskovosti. Tento typ PR je zaměřen na obchodní partnery (distributoři, dodavatelé), konkurenty a potenciaální zákazníky, kteří se dostávají do styku hlavně s marketingovou komunikací. Z hlediska integrace nestojí ani jeden z typů PR osamoceně, ale navzájem se podporují. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, str. 306)

Příklady externích aktivit PR lze vidět v následující tabulce:

Tabulka 2: Příklady externích PR

<b>AKTIVITY ZAMĚŘENÉ VNĚ FIRMY</b>
<b>Tiskové konference</b>
<b>Tiskové zprávy</b>
<b>Výroční zprávy</b>
<b>Firemní profil</b>
<b>Web - internetová prezentace, diskusní fóra, soutěže</b>
<b>Pravidelné schůzky s partnery</b>
<b>Odborné společenské a sportovní akce</b>
<b>Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference</b>
<b>Sponzoring</b>
<b>Dny otevřených dveří firmy</b>

Zdroj: strategie.e15, online, 2015-11-20

Interní PR je zaměřeno na interní stakeholdery (zaměstnance, jejich rodiny a akcionáři), kdežto externí PR se orientuje na různé externí cílové skupiny – instituce pro veřejné záležitosti, finančníky a pracovníky médií. Převážná většina firem používá koncept *Corporate social responsibility* (Společenská odpovědnost firem – CSR). Koncept je svázán jak s vnitřním PR – zaměstnanci jsou ti, kteří obětují svůj volný čas pomoci druhým – tak i s vnějším PR – vykonanou dobrovolnou prací zaměstnanců veřejnost přijímá prostřednictvím informací dané humanitární organizace, která šíří sociální citění dobrovolníků dané firmy na svých internetových stránkách, v médiích, apod. „The Oxford Handbook of Corporate Social



Responsibility“ (Oxfordská příručka společenské odpovědnosti firem) poukazuje na 3 způsoby jak nahlížet na CSR. První způsob se nazývá Management trend (trend managementu), kdy CSR vzniká jen z důvodu současného trendu. Druhý způsob Framework of “soft regulation” (Rámec “měkkých regulací“) klade společnost nové nároky na korporace. Poslední způsob „A way for corporate actors to assist in social and economic development” (Cesta pro korporátní aktéry jak asistovat v sociálním a ekonomickém rozvoji), umožňuje korporacím vměšovat se do sociálních a ekonomických otázek společnosti. Z uvedených důvodů bude forma CSR zařazena do externího PR, které se podílí na propagaci firmy navenek. (Crane et al., 2008, s. 5)

Vzestup CSR se v manažerské literatuře datuje mezi léty 1990–2000, což by naznačovalo, že se jedná o poměrně nový trend, avšak vědecká literatura operuje s pojmem CSR již koncem 50 let 19. století. „The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility“ sahá časově ještě dál: „... *the heart of CSR are as old as business itself...*“ („... *srdce CSR je tak staré jako obchod sám...*“). (překlad autor) a zároveň si pokládá otázku samotné existence CSR: „... *what contribution does it make to society?*“ („... *jak přispívá společnosti?*“) (překlad autora). V současné době firmám pro dosažení úspěchu z dlouhodobého hlediska nestačí prodávat kvalitní výrobky za konkurenceschopnou cenu, za důležité se považuje i udržení dobrého jména firmy a zájmem o dopad vlastních aktivit na okolí, v němž působí. Evropská unie vymezuje CSR jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery. Z vymezení EU jasně vyplývá dobrovolnost provozování CSR, firma nemůže být nikým donucena tuto strategii přijmout za vlastní. Firmy, které CSR používají v pozitivním smyslu, překračují zákonem stanovené povinnosti. Společensky prospěšné projekty jsou zaměřeny na firemní stakeholdery (zainteresované skupiny), kdy se jedná o osoby či skupiny osob, které se ve větší či menší míře podílejí na chodu podniku nebo v opačném případě má na ně vliv podnik (může se jednat o odbory, média, zákazníky, akcionáři, dodavatele, atd. Mezi dílčí formy CSR patří: firemní filantropie (finanční příspěvky, věcné dary, zapůjčení produktu nebo majetku, poskytnutí služby, dobrovolná práce zaměstnanců, zapůjčení odborníků, apod.), firemní dárcovství (bez úplatku přenechané hmotné statky a služby firmy (nabízeno jako dar vnějšímu subjektu), firemní nadace (nestátní neziskové organizace, které jsou založeny firmami), matchingový fond (bankovní účet

vytvořený firmou, na který ukládají zaměstnanci dobrovolně peníze), společenské investování (firma se bez popudu podílí na vlastním zlepšování společenského či ekonomického prostředí), sociální marketing (při propagaci nového či vylepšeného výrobku se firma spojí s charitativním subjektem). (Kašparová a Kunz, 2013, s. 14)

V západních zemích se do CSR řadí i sociální sponzoring. Sponzoring je hojně využívaným nástrojem podpory značky, kdy jeho cílem je, „... *prezentace značky/produktu, oslovení specifických cílových skupin a budování vztahů s nimi, uvedení nového produktu na trh a další.*“ (Jurášková a kolektiv, 2012, str. 215). Nelze hovořit o corporate social responsibility a nezmínit se o dalším nástroji spadajícím do organizační/firemní komunikace. Jedná se o fenomén, který vytváří image firmy společně s corporate identity, managementem reputace, imprese managementem a corporate social responsibility - corporate governance (firemní vládnutí). Z historického hlediska můžeme o corporate governance hovořit od chvíle, kdy vlastník obchodní společnosti deleguje exekutivní pravomoci na jinou osobu (17. století). Podle dokumentu OECD „Principles of Corporate Governance“ (Principy firemního vládnutí), který byl vydán v roce 1999, zahrnuje corporate governance soubor vztahů mezi managementem společnosti, akcionáře, dozorčí radu, představenstvem a ostatními zájmovými skupinami, které mají s danou společností co dočinění. Společně s image firmy má CG ojedinělé komunikační poslání. Doplňuje investor relations o ověřené a pravdivé informace na které se investoři na kapitálovém trhu mohou spolehnout. Praxe za poslední léta ukázala, že PR (ani externí ani interní) nedokázali tuto úlohu dostatečně plnit. Výzkum ABI (The Association of British Insurers) prováděný ve Velké Británii dokázal, že společnosti dodržující corporate governance mají o 18% větší návratnost na akcích. (Strmiska, online, cit. 2015-11-21)

Před definováním interního PR firmy, musí být alespoň v krátkosti definován interní marketing.

Většina malých a středních firem s interním marketingem vůbec nepracuje. Podle Holé vymezuje převážná většina podnikatelů marketing jako aktivitu směřovanou ke svým zákazníkům a neuvědomují si, že: „... *marketing je filozofie, která vede firmu k přeměňování tržních příležitostí k vlastní prosperitě za podmínky spokojenosti – užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců.*“ (Strategie.cz, online, 2015-11-23). Výhodou je, pokud firma a zaměstnanci vnímají marketing jako

komplexní aktivitu, kterou firma používá k dosažení úspěchu na trhu s cílem uspokojit zákazníka a získat zisk. Cílem interního marketingu je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Vzhledem k vybrané společnosti této práce si definujeme dvě polohy interního marketingu z oblasti marketingu služeb:

- Vztahy zaměstnanců pracujících v různých funkčních oblastech organizace mají kvazi-obchodní charakter – každý funkční útvar organizace obchoduje s jiným funkčním útvarem, jako by se jednalo o externí zákazníky (např. personální oddělení poskytuje odborné služby účetnímu oddělení, které na oplátku eviduje výkony a realizuje výplaty mezd).
- Všichni zaměstnanci by svou prací měli přispívat k naplňování poslání a strategii organizace – je nutné, aby komunikace týkající se poslání organizace byla šířena všem zaměstnancům stejně (to se týká i šíření image organizace pro externího zákazníka). (Vašítková, 2014, str. 163).

Organizace poskytující služby používají metody uplatňování interního marketingu, kdy je zaprvé potřeba, aby firemní poslání bylo jasně formulováno a sděleno zaměstnancům, při čemž pomáhají firemní noviny, časopisy, brožurky a intranetové stránky, které upevňují v zaměstnancích důvěru díky zveřejňování zpráv o činnosti všech útvarů organizace, o vývoji na jejích trzích, o výkonech organizace a o výkonech zaměstnanců. Zadruhé, aby externí reklama považovala zaměstnance za sekundární cílový trh. Použití nástrojů a metod marketingové komunikace musí na zaměstnance působit pozitivním dojmem – např. reklamní šot v televizi může pomoci upevnit důvěru zaměstnance v danou organizaci. Zatřetí pocit sounáležitosti s organizací může posilovat dress code – uniformy organizace. Pozitivní interiér dotváří atmosféru dobrého pracovního prostředí. (Vašítková, 2014, s. 163)

V interní komunikaci lze používat analogie komunikačního mixu, tak jak je zvykem u vnější marketingové komunikace. Praxe dokazuje, že firmy řeší interní marketing intuitivně, nejčastěji použitím interního PR. Jak již bylo uvedeno, nástroje interního marketingu se výrazně neliší od externího – užívá se klasický marketingový mix 4P (product, price, place, promotion). Důraz se při užívání marketingového mixu klade na komunikaci (informace se šíří za použití PR, reklamy, sponzorství, podpory

prodeje, přímého marketingu, virálního marketingu – nástroje komunikace lze shrnout pod jednotný název: komunikační mix). Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu ukazuje tabulka:

Tabulka 3: Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu

<b>Reklama</b>	Propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise apod.
<b>Podpora prodeje</b>	Marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimofiremních produktů a služeb apod.
<b>Public Relations</b>	Pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecně dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.
<b>Sponzorování</b>	Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým, výhody firemního oblečení apod.
<b>Přímý a interaktivní marketing</b>	Zpravodajství, intranetové prezentace, online kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty apod., manažerská komunikace.
<b>Virální marketing</b>	Šíření dobrých zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména firmy do vnějšího okolí.

Zdroj: Strategie.cz, online, cit. 2015-11-26

Jedná se pouze o změnu cílové skupiny (místo na vnějšího zákazníka se soustřeďuje na vnitřního zákazníka – zaměstnance) a nabízeného produktu (spolupráce/zaměstnání, účast na firemní akci, atd.). Z uvedeného důvodu je možná aplikace marketingového a komunikačního mixu používající se na externí zákazníky. (Strategie.cz, online, cit. 2015-11-26)

Provázanost mezi interním a externím PR je jasně patrné – ve stejné míře jako napojení mezi externím a interním marketingem (který ve společnosti užíván hlavně pomocí interního PR) - dostáváme se k samotnému internímu PR.

Jak již bylo definováno v kapitole 1.3.1, největší skupinou vnitřní veřejnosti jsou zaměstnanci, a na ně se musí interní PR, které je neoddelitelnou součástí interního marketingu, zaměřovat především. Interní PR reflektuje celkovou

komunikační strategii firmy, která je složena souhrnem základních cílů a prostředků, jež je nástrojem pro její naplnění. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-11-28)

Po prostudování několika českých i anglických literatur, zaměřených na PR, byla autorem práce vytvořena následující komplexní definice interního PR: „*Jedná se o jednu ze dvou forem PR, jejímž účelem je prostřednictvím interních komunikačních nástrojů informovat stakeholdery (zaměstnance, akcionáře, odbory a rodiny zaměstnanců) dané organizace či firmy v souladu s organizačními či firemními hodnotami, postoji a názory. Cílem interního PR je vytvořit u stakeholdera dlouhodobě kladný pocit sounáležitosti, pochopení a náklonosti s danou institucí. Výsledek efektivního interního PR by měl být viditelný v kolektivní snaze o zlepšení postavení organizace/firmy nejen na trhu.*“ (zdroj: autor)

V definici je cílová skupina interního PR složena ze stakeholderů – zaměstnanců, akcionářů, odborů a rodiny zaměstnanců. Do skupiny stakeholderů, by dle některých odborných literatur, mělo patřit i nejbližší okolí. Za nejbližší okolí je považována komunita, která se nachází v místě existence firmy. V praxi však většina firem nejbližší okolí řadí pod práci externího PR. Z toho důvodu bylo zařazeno i v teoretické části práce do externího PR. Zaměstnanci pro lepší identifikaci s firemními cíli potřebují dostatek informací, které by jim dodávali důvěru v počínání firmy. Zároveň by tyto informace měly sloužit jako ověření smyslu jejich konkrétní práce. Správné užití interního PR kladně ovlivňuje pracovní morálku zaměstnanců, kteří následně šíří dobré jméno firmy. Pro tvorbu a udržování dobrých vztahů se v praxi osvědčili zejména firemní setkání, diskuse, šíření informací pomocí intranetu, tiskovin a nástěnek a dalších forem interního PR, které budou podrobně probrány u vybrané společnosti v kapitole 5. (Holá, 2006, s. 33)

Akcionáři potřebují informace o své investici. Informace jim pomáhají zůstat k firmě loajální i za časů, kdy se firmě nedaří. Informace se předávají ve formě písemných výročních zpráv nebo při face to face meetingách. (Strategie.cz, online, cit. 2015-11-26)

Odbory musí být dle zákoníku práce firmou informovány např. o vývoji mezd nebo platů a dalších věcech spadajících pod § 279 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Interní PR se snaží na odbory působit stejnou formou jako na zaměstnance (přeci jen jsou odboráři složeni ze zaměstnanců dané firmy). Důležité je, aby byla

zdůrazněna skutečnost, že prosperita firmy závisí z velké míry na spokojenosti interních zákazníků. (Zákoník práce, online, cit. 2015-11-24)

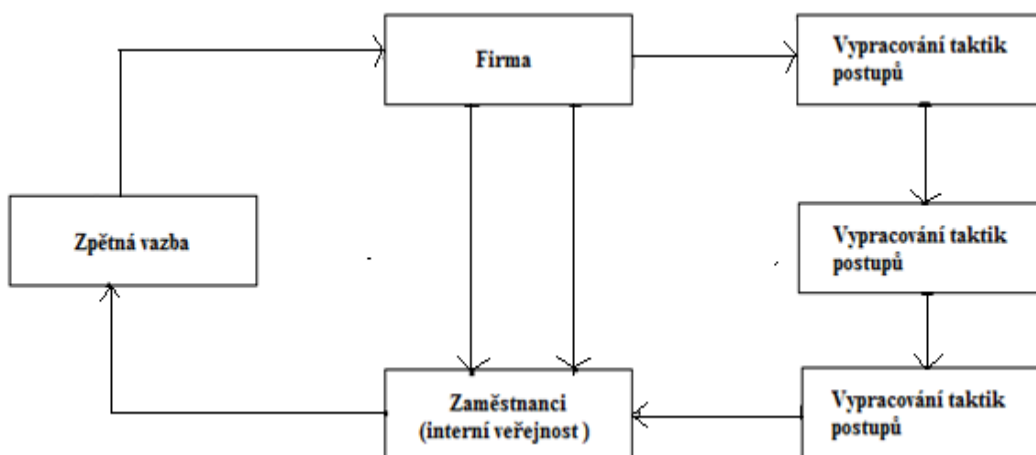
Rodiny zaměstnanců se dostávají do kontaktu s firmou hlavně prostřednictvím zaměstnance. Pokud firma pořádá nějakou událost, je ve většině případů zvykem, že si zaměstnanec může přivést člena rodiny. Firma pořádá i akce uvnitř firmy, které jsou zaměřeny hlavně na rodiny zaměstnanců (např. dětský Halloween, Mikulášská, apod.). Jedná se o jeden z nejlepších způsobů působení pozitivního image společnosti na zaměstnance a jeho nejbližší okolí. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-11-28)

I když se může zdát, že většina cílů interního PR se zaměřuje prvotně na šíření informací, hlavní cíl směřuje ke změně postoje. Vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu zaměstnance k firmě a k tomu, v co firma věří. Dle Holé se fungující PR musí zaměřit nejen na: „... *předávání informací, ale i na ovlivňování názorů, postojů, a pocitů a jejich udržování.*“ (2006, str. 33). Interní PR se zaměřují právě na ovlivňování názorů, postojů a chování cílové skupiny zaměstnanců. Aby bylo možno vytyčeného cíle dosáhnout, musí být celková interní komunikace ve vzájemně se podporujícím stavu s interním PR. V praxi se rozlišuje několik základních dílčích cílů, které na sebe navzájem navazují, zároveň se ovlivňují i podporují. Jedná se o informovanost, získání důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků/nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby. Pracovní postupy interních public relations zpětnou vazbu zaměstnanců analyzují a rozebírají. Celkový proces zpětné vazby je pak závislý na několika na sebe navazujících činnostech. Mezi první činnosti patří monitoring postojů a názorů, kdy je účinnost PR zajištěna aktuálním obsahem s ohledem na stav postojů k firmě. Stálý monitoring nálad ve firmě je důležitý pro taktickou a operativní činnost. Monitoring zajišťují ankety, pohovory a hodnocení ze strany zaměstnanců, které slouží jako reflexe jejich názorů. K získání opravdu validní zpětné vazby je potřeba, aby firma podporovala otevřenou atmosféru. Neformální firemní setkání také slouží k získání zpětné vazby od zaměstnanců. Názorovou otevřenost zaměstnanců často brzdí i přehnaná formalita, která je v některých firmách eliminována prostřednictvím neformálního oslovování mezi zaměstnanci. Jako druhá činnost ovlivňující celkový proces zpětné vazby patří analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců, kdy je základem této činnosti vhodně zvolené strategie analyzování současných postojů zaměstnanců.

Důležité je včas odhalit základ negativních postojů a následně je eliminovat. Vypracování postupů plánů a harmonogramů konkrétních akcí spadá pod třetí činnost, kdy dochází na základě informací získaných z analýzy k usměrnění činnosti interního PR, aby se dosáhlo zlepšení postojů zaměstnanců (důležitá je eliminace nepochopení a dezinformace). Pochopení postojů slouží k vypracování programů jednotlivých akcí, které budou zaměřeny na objasnění záměrů společnosti a povedou k oboustranné diskusi se zaměstnanci. Pro každou z akcí se vypracovává rozpočet, časový plán a agenda (postup je analogický pro každou firemní aktivitu). Čtvrtá činnost - realizace jednotlivých aktivit - je aplikována výběrem vhodných komunikačních kanálů slouží k úspěchu dané akce. Volba prostředků odráží cíl akce. K budování vzájemného oboustranného pozitivního vztahu složí prostředky k informování, mezi něž patří publikace, nástěnky, firemní časopisy, intranet a různé firemní akce, apod. Musí zde být však předpoklad, že firma je založena na opravdovém zájmu o zaměstnance. Poslední činností je zpětná vazba, která upřesňuje další postupy. V dnešní informační době je nezbytné mít neustálé průběžné informace. Vyhodnocování výsledků pomáhá při koncipování dalšího postupu. (Holá, 2006, str. 36)

Cyklus interních aktivit PR lze vidět na schématu:

Obrázek 1: Cyklus interních aktivit PR



Zdroj: Holá, 2006, s. 37

Interní PR komunikace je důležitou součástí interní komunikace. Často bývá kladena do pozadí nebo opomíjena. Firmy vkládají finanční prostředky spíše do

externího PR nebo do marketingové komunikace za účelem budoucího reálného finančního zisku. Management si často neuvědomuje, že potřeba interního PR je na stejné stupnici jako externí PR nebo marketing. Fungující interní PR jsou pak silným firemním nástrojem, ale pouze za předpokladu fungování dalších prvků firemní komunikace. Všechny prvky musí mít společný cíl, strategii a základ. Neodpovídá-li například vnějšími nástroji prezentovaná image firmy s interně prezentovanými hodnotami a cíli, dochází tak k rozporu a interní komunikace ztrácí svou funkci. (Strategie.cz, online, cit. 2015-11-26)

Příklady interních nástrojů/aktivit public relations lze nalézt pro větší přehlednost v následující tabulce:

Tabulka 4: Příklady interních aktivit PR

<b>AKTIVITY ZAMĚŘENÉ DOVNITŘ FIRMY</b>
<b>Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu, dění ve firmě, strategiích, plánech a jejich plnění prostřednictvím pravidelných firemních nebo týmových setkání, e-mailové zpravodajství nebo pravidelných rubrik na internetu</b>
<b>Intranet</b>
<b>Diskusní fóra, soutěže</b>
<b>Pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, diskuse</b>
<b>Interní školení, společenské a sportovní akce</b>
<b>Případová studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference zprostředkované zaměstnancům firemním časopisem, nástěnkami nebo intranetem</b>
<b>Sponzoring aktivit zaměstnanců, sociální výhody pro zaměstnance</b>
<b>Dny otevřených dveří manažerů (top vedení)</b>

Zdroj: Strategie.cz, online, cit. 2015-11-26

### 1.3 Firemní identita (Corporate identity)

Vnější okolnosti vývoje společnosti, mezi něž patří globalizace, měnící se hospodářské a ekologické podmínky, vedou organizace k vytváření vlastní dlouhodobější filozofie, respektive vize, která nabízí budoucí jistotu. Vizi lze realizovat jednotným vystupováním a chováním organizace na veřejnosti. Corporate identity (CI) nabízí nástroje k vytvoření dlouhodobé politiky organizací. (Pospíšil, 2002, s. 8)



Americké výzkumy již dokázaly efektivnost CI v praxi. Výzkum ukázal že podniky s propracovanou image mají výraznou přednost při prodeji svých výrobků a služeb před méně zákazníky ceněnými firmami. Přes 86% zákazníků střední třídy je v USA ochotno si připlatit za produkty tzv. „winning companies“ (vítězné firmy), které jsou cenově nadhodnoceny. Tento trend se dostává i do evropských a českých zemí. Stále více malých i středních podniků začíná vytvářet svou jedinečnou CI. Vedou je k tomu převážně zaměstnanci, kteří se málo identifikují s produkty a filozofií firmy. Zřetelně vytvořené CI umožňuje následně jednoduší PR práci daného podniku. Za složky firemní identity se považuje: firemní filozofie (Corporate philosophy – CP), firemní design (Corporate design – CD), firemní komunikace (Corporate Communications – Ccom), firemní kultura (Corporate culture - Ccu), firemní produkt (Corporate product – Cpro), firemní image (Corporate image – Cimg). (Svoboda, 2009, s. 28)

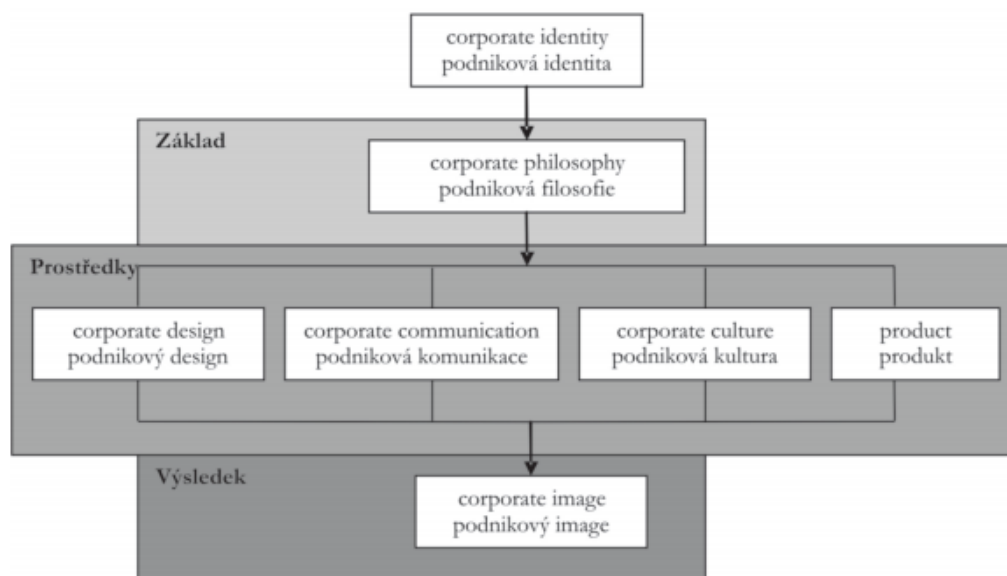
Cílem CI je vytvořit jednoznačnou prezentaci společnosti za použití vnitřní i vnější komunikace. Hlavním posláním CI pro vnitřní komunikaci je dát zaměstnancům pocit soudržnosti k firmě, která povede ke zlepšení jejich pracovní morálky. Hlavním posláním CI pro vnější komunikaci je firmu jednoznačně odlišit a posílit tak její konkurenceschopnost. (Plaňava, 2005, s. 15)

Celkové působení organizace je tím výraznější, čím více se veřejnost, s vnitřním i vnějším prostředím firmy, ztotožňuje. Atraktivita identifikace vychází z nepředvídatelnosti společenských změn, které v současné době ovlivňují trh. (Pospíšil, 2002, s. 18)

Dle Svobody jsou cíle CI naplňovány informační a komunikační funkcí, funkcí budování image, funkcí ovlivňování vztahů a integrační funkcí. (2009, s. 30)

Struktura CI spočívá v praxi na následujících komponentech:

Obrázek 2: Konstrukce korporátní identity v praxi



Zdroj: Svoboda, 2003, s. 82

Výše uvedené schéma lze nalézt téměř v každé publikaci zabývající se corporate identity, avšak Veber et al. ve své publikaci „*Management. Základy, prosperita, globalizace*“ zavedenou konstrukci přetvořil. Podnikovou filosofii ze schématu odstranil a do prostředků přidal chování organizace (corporate behaviour), které definuje jako: „*způsob chování a jednání pracovníků organizace navzájem a vůči okolí, reakce organizace na určité podněty (např. zákazníků, dodavatelů, státní správy)*“. (2000, s. 700). Ostatní autoři danou problematiku řadí do oblasti podnikové kultury.

Corporate identity bezpochyby vychází z nastavení a realizace corporate philosophy (filozofie organizace). Východiska corporate identity mají zásadní význam i v organizacích nepodnikatelské sféry. Státní a nevládní organizace, nadace či spolky podstatu své filozofie šíří spíše prostřednictvím svých programů či činů. Nelze tvorbu filozofie organizace obejít a vytvořit komplexní corporate identity bez jejího definování. Firmy (zejména velké a střední) ji mají, ale nedokáží s ní efektivně pracovat. Pokud je cílem firmy na trhu uspět, musí neustále pečovat o moderní styl, který bude zároveň dobový a korporátní. Cílem je oslovit zákazníka. (Němec a Littová, 2006, s. 135 – 154)

Prvním praktickým krokem při vytváření korporátní identity je vizuální zviditelnění firmy známé jako corporate design (design organizace). Jedná se o

jednotný firemní styl, jehož cílem je sjednotit všechny prvky organizace jako jsou značky, obaly, firemní literatura, inzeráty, billboardy, do jediné známé vizuální podoby. Corporate design musí jasně odrážet podnikovou identitu a vytvářet image organizace. Úspěšný bývá hlavně tehdy, pokud se objevuje v dlouhodobějším časovém horizontu. Corporate design tedy spadá do dlouhodobé strategie organizace a lze ho také označit jako „jednotný design“ či „jednotný vizuální styl“, který zahrnuje značku, rastr, písmo, barvu, design, architekturu a jiné prostředky. (Svoboda, 2009, s. 33)

Značkou se rozumí identifikační symbol, slovo, popřípadě kombinace prvků, které odděluje firmu, službu či její výrobek od konkurence. Značka je představa, jež u cílové skupiny vytváří jméno firmy nebo daného produktu. Za značku lze považovat firemní označení, symbol, logo, které reprezentuje původ produktu či služby. (Kopecký, 2013, s. 181)

Rastr je jednotný grafický formát. Stanovuje layout (layout – grafické rozvržení tiskové nebo elektronické stránky) a vizuální vzhled podnikových tiskovin. Rastr umožňuje příjemci např. firemní korespondence jednoduše identifikovat odesílatele. (Dolenský, 2007, s. 12)

Písmo je v první řadě zprostředkovatel sdělení, proto by mělo být snadno čitelné. Většina organizací si z toho důvodu volí určitý typ písma, který by měl být užíván ve všech firemních dokumentech, aby se dosáhlo jednotného a nezaměnitelného stylu tiskovin dané organizace. (Dolenský, 2007, s. 13)

Barva zaujímá na stupnici corporate identity ještě vyšší místo než podniková značka. Barvy působí na příjemce intenzivněji než tvary a formy, z důvodů vyvolávání asociací. Firemní barva podtrhuje charakter podniku. (Tamtéž, s. 13)

Design a architektura spoluvytvářejí obraz daného podniku. Podnikové prostředí tak působí na návštěvníky i zaměstnance určitým dojmem, který u nich dlouhodobě přetrvává. Dojem vytváří již použité materiály – dřevo, sklo, cihla, kov, atd. Sem spadají i dopravní prostředky či oblečení (tzv. dress policy – oblékání zaměstnanců – se spíše řadí pod chování zaměstnanců do tzv. corporate culture). Design a architektura zprostředkovávají pocity, dojmy a zážitky (to samé platí i pro design výrobku). Dle Svobody se CD rozpracovává do podnikového design manuálu. Jedná o jistý druh podnikové legislativy, vydaný a přijímaný jako podniková norma. Design manuál podrobně stanovuje způsob používání organizačních značek, rastru,

písmo, designu, architektury, atd. Defacto vše, co lze zařadit pod corporate designu. Design manuál by měl obsahovat následující, případně podobný, pracovní postup:

### **1. Příprava:**

1.1 Analýza situace řešení CD.

1.2 Vytvoření nové komunikační strategie a definování zodpovědných osob.

### **2. Zpracování:**

2.1 Shromáždění tvůrčích návrhů.

2.2 Odsouhlasení tvůrčích návrhů realizačního týmu.

2.3 Realizace a tisk definitivních návrhů.

### **3. Uplatnění:**

3.1 Příkaz k realizaci CD v podniku.

3.2 Propagace nového CD.

3.3 Trvalá kontrola a konzultace užívání corporate designu.

3.4 Sběr informací o užívání.

3.5 Rozhodnutí ke změnám (redesign, úpravy, atd.). (Tamtéž, s. 35)

**Corporate communications** zastřešuje komunikaci organizace a udržuje její jednotnost. Cílem komunikace organizace je: „... *to be complex in nature. This is especially so in organizations with wide geographic scope, such as multinationals firms, or with wide range of products or services, where the coordination of communications often appears to be a balancing act between corporate headquarters nad the various divisions and business units. However, there are other significant problems in developing effective corporate communiactions strategies.*“ („... být přirozeně komplexní. Je tomu tak potřeba zejména v organizacích s širokým zeměpisným rozsahem, jako jsou nadnárodní společnosti, nebo u výrobků a služeb s širokou škálou, kde je potřeba vybalancování komunikace mezi ředitelstvím společnosti a různých divizí a obchodních jednotek. Nicméně, jsou zde i další významné problémy v rozvoji účinných firemních komunikačních strategií.“) (překlad: autor) (Cornelissen, 2004, s. 23). Příkladem tomu může být, že každou vrstvu veřejnosti spojuje s organizací jiný druh zájmu. Každá cílová skupina je tím pádem jinak citlivá na přijímání informací. Corporate communications tvoří podle odborníků hlavní druhy komunikace s konkrétním obsahem a dosahem: corporate

design svými jednotlivými prvky působí v každém druhu CCom organizace; public relations pomocí přímých i nepřímých komunikačních forem zprostředkovává dialog společnosti s veřejností; corporate advertising (firemní reklama) zahrnuje placenou reklamu v médiích, která je zaměřena na cílové skupiny marketingu dané firmy; při propagaci stanovisek organizace využívá příležitostí se vyjádřit k politickým, společenským a dalším veřejným otázkám; veřejná vystoupení zajišťují představitelům každé organizace postavení vázána k řadě funkcí v různých institucích a organizacích; human relations (lidské zdroje) organizace užívá k podpoře vzdělávání, propagaci podnikových hodnot, či k inzerci v případě potřeby pracovní síly; investor relations (vztahy s investory) se zaměřuje na akcionáře podniku, kterým prostřednictvím výročních valných hromadami předává obchodní zprávy, výroční zprávy, apod.; employee relations (zaměstnanecké vztahy) cílí na interní zákazníky (zaměstnance organizace/firmy); government relations (vztahy s vládou) zaštiťuje lobbying, který se zaměřuje různými způsoby na rozhodující osoby ve vládě, státní správě, apod.; při university relations (univerzitní vztahy) organizace a společnosti potřebují spolupracovat s vysokými školami, které pro ně vychovávají budoucí kvalifikovanou pracovní sílu; industry relations (vztahy s odvětvími) buduje vztahy s odvětvovými nebo oborovými partnery průmyslu; minority relations (vztahy s menšinami) cílí na budování vztahů s národností menšinou či komunitou. (Svoboda, 2002, s. 15)

Naopak, dle Hortona existují pouze dvě formy corporate communications - interní a externí. Horton tvrdí, že externí komunikace je důležitější, protože se její úspěch či neúspěch okamžitě promítá do ekonomického růstu či úpadku dané organizace, kdežto úspěch či neúspěch interní komunikace se do tržeb podniku okamžitě nepromítanou. Validitu daného sdělení ukazuje na aktérovi seller (prodejce): „... *a single seller does not need internal communication. The seller is dependet on him - or herself to make the sale.*“ („... *jediný prodejce nepotřebuje interní komunikaci. Prodejce je závislý pouze na sobě samém zrealizovat daný prodej.*“) (překlad: autora) (Horton, 1995, s. 23)

Do oblasti Corporate Communications lze zařadit kompletní mix marketingové komunikace – nadlinkovou komunikaci (ATL) i podlinkovou komunikaci (BTL) do které patří public relations, osobní prodej, direct marketing, podporu prodeje a reklama. Zvláště v posledních třech prvcích komunikačního mixu

hraje významnou roli corporate design. Jeho role je však ve formě, obsah je součástí Corporate Communications. (UnieGrafického Designu, online, cit. 2015-11-10)

Nejlépe vystihuje korporátní kulturu definice z amerického podnikatelského časopisu Inc.: „*Corporate culture refers to the shared values, attitudes, standards, and beliefs that characterize members of an organization and define its nature. Corporate culture is rooted in an organization's goals, strategies, structure, and approaches to labor, customers, investors, and the greater community.*“ („Korporátní kultura odkazuje ke sdíleným hodnotám, přístupu, standardům, a benefitům, které charakterizují členy dané organizace a definuje její podstatu. Korporátní kultura je zakořeněna v organizačních cílech, strategiích, struktuře, a proniká i do práce, k zákazníkům, investorům a k významným komunitám.“) (překlad: autor) (Inc., online, cit. 2015-11-12). Jak již bylo zmíněno, lidé v současné době pocítují ztrátu identity a orientaci v oblasti hodnot. Corporate culture napomáhá tyto deficity odstraňovat – umožňuje seberealizaci na pracovišti, nabízí zapojení v humanitárních, ekologických oblastech i dalších oblastech. Kottler zmiňuje, že firemní kultura má významný vliv na „dlouhodobou firemní ekonomickou výkonnost“, kdy bylo zjištěno, že firmy budující corporate culture (se zaměřením na zákazníka, stockholdery a zaměstnance) překonávají firmy, které corporate culture nepodporují ve výnosu o 682% oproti 166% (jedná se o měření, které probíhalo v časovém rozmezí 11 let). Dále pak má firemní kultura vliv na úspěch či neúspěch firem v následující dekádě (nízké firemní kultury zpomalují adaptaci nových strategií a taktických změn). Korporátní kultura může blokovat silné a dlouhodobé finanční výkony neboť firmy, které podporují nemorální chování a potlačují změny, které jsou pro firmu přirozené, mají tendenci vyjít najevo právě v době, kdy se firmě daří. Mezi poslední vlivy podle Kotlera patří fakt, že firemní kultura podporuje zvýšení výkonu u zaměstnanců. V tomto případě je potřeba, aby změna byla v dlouhodobém časovém horizontu komplexní, což je v mnohých firmách velmi obtížné (i pokud mají výhodu stabilního a vizionářského managementu). (Kotler, 1992, s. 11)

Corporate product (produkt organizace) řeší v hlavní míře marketing dané organizace. Nabídka produktů a služeb je v corporate identity podstatou existence organizace. Je tedy nemožné, aby její CI spočívala na konkrétním designu či

komunikaci. Společně s corporate designem, corporate communications a corporate culture tvoří produkt organizace jednotný celek. (Svoboda, 2002, s. 45)

Corporate identity pomáhá lidem rozpoznat společnost naopak corporate image je souhrn víry a pocitů o organizaci. Corporate image je tedy výsledkem všech experimentů, dojmů, víry, pocitů a znalostí, které osoba o organizaci vlastní. Vykresluje firemní záměry, které by měli být stejně vnímány i na trhu (trh obsahuje firmu jako takovou). Firmu zajímá, jakou image si o ní její cíloví zákazníci vytvořili a zda koresponduje s ideálem, který management na trhu šířil. Ve většině případů, lze však dojít k závěru, že image, kterou zákazníci z trhu přijímají, neodpovídá image, kterou pro ně management vytvořil. Podle Dominique Boucheta (profesora na katedře „Department of Marketing“ na universitě South Denmark) je základem každé firmy kultura. Ta se ve velkém měřítku promítá do image firmy. Pro pochopení propojení corporate image, corporate identity a corporate culture vytvořil tabulku, kterou pojmenoval „Corporate Management“ (Korporátní management):

Tabulka 5: Korporátní management

	<b>FRAME (KONSTRUKCE)</b>	<b>FORM OF IDENTITY (FORMA IDENTITY)</b>	<b>KEY WORDS (KLÍČOVÁ SLOVA)</b>	<b>PROBLE M/DISCIPLIN (PROBLÉM/DISCIPLÍNA)</b>
<b>Corporate image (Firemní image)</b>	How the company is perceived by the market - not least by its most important audiences. (Jak je společnost vnímána na trhu - v neposlední řadě jeho nejdůležitějšími diváky.)	Ascribed identity (Připisované identity)	Goodwill (Dobrá pověst) Reputation (Reputace) Rumors (Klepy)	Segment (Segment) Marketing (Marketing) Public relations (Vztahy s veřejností)
<b>Corporate identity (Firemní identita)</b>	How does the company perceive the market and itself. (Jak společnost vnímá trh a sama sebe.)  How does the company presents itself - consciously and unconsciously (Jak se firma prezentuje sama - vědomě i nevědomě.)	Factual identity (Reálná identita)	Brand (Značka) Logo (Loga)  Advertising (Reklama)	Consistence (Konzistence)  Marketing (Marketing)

<b>Corporate identity (Firemní identita)</b>	By what kind of signs is it represented on the market. (Jakým druhem značek je reprezentováno na trhu.)  What does it wish to communicate to the market. (Co si přeje komunikovat trhu.)	Value identity - Ideal image (Hodnota identity)	Employee politics (Zaměstnanecká politika)  Building and more (Budování a více)	Organization (Organizace)  Human resource management (Management lidských zdrojů)
<b>Corporate culture (Firemní kultura)</b>	Which fundamental code does the company rely on. (Na jaký základní kód společnost spoléhá.)	Basis and frames for identity - culture (Základy a konstrukce identity)	The obvious (Jasně) The implicit (Implicitní) Basic code (Základní kód)	Taboos (Zákazy) Organization (Organizace) Anthropology (Antropologie)

Zdroj: busieco, online, cit. 2015-11-15

Termín „consistence“ (konzistence) odkazuje na skutečnost, že se image společnosti může na trhu měnit, je proto důležité, aby firemní komunikace, která je určena k externímu šíření – popřípadě internímu – jevila jako stálá, identifikovaná a rozpoznatelná. To není snadné, protože konzistence závisí na základě společenských kulturních kódů. Jak uvádí Dominique Boucheta: „*What is consistent in Denmark might be inconsistent in Italy.*“ („*Co je konzistentní v Danemarku nemusí být konzistentní v Itálii.*“). (překlad autor). (busieco, online, cit. 2015-11-15)

Corporate image není nic jiného než výsledek, k němuž corporate identity směřuje po definování filozofie organizace, corporate designu, corporate communications, corporate culture a produktu organizace. (Svoboda, 2009, s. 46)



## 2 NOVÉ TRENDY V PR

*„Bez debat, nastal nový vek komunikace. S ním prišla revoluce v PR. Tato revoluce se týká nejen cest, jak komunikujeme, ale týká se komunikace jako takové.“* (Phillips a Young, 2009, s. 10). Současné PR se rychle a dynamicky rozvíjí. Mnoho změn probíhá v aplikování samotného PR, ale také v technologiích, které ho ovlivňují. Proto se firmy a PR agentury musejí přizpůsobit technologickým a společenským trendům, které není snadné definovat. Většina amerických odborných časopisů definuje za minulé roky jiné trendy, než lze nalézt v českých odborných časopisech. Jeden trend je však společný pro všechny – internet. Variace trendů zaměřující se právě na největší a nejrozsáhlejší komunikační médium světa patří mezi hlavní priority jak české, tak i americké populace. Úžeji se v této oblasti snaží nalézt nejefektivnější klíč k sociálním médiím, která se mění tak rychle, že je téměř nemožné zůstat v obraze. Důležitost budování silné a konkrétní značky a zapojení zákazníků lze považovat za konkrétnější trend PR než je internet či sociální média. Dnešní zákazníci jsou stále náročnější a tak i od samotné značky očekávají víc. Vytvoření nástrojů k zapojení konkrétních cílových skupin v reálném čase s cílem získat loajální zákazníky, ale také obhájce značky lze považovat za jeden z hlavních trendů nejen firem, ale i PR agentur. Komunikace značky nereflektuje pouze produkt, ale také kulturu dané společnosti. Je zde nutné opět poukázat na skutečnost, že nejen zákazníci jsou cílovou skupinou, ale také zaměstnanci společnosti, komunity a ostatní zúčastněné strany, na které PR značky cílí. Efektivní komunikace musí být dosaženo nejen na místním, ale dokonce i na světovém trhu – to platí hlavně u společností, které cílí na cizí trh, či jsou mezinárodního charakteru. (PramConsulting, online, cit. 2015-12-22)

### 2.1 Nové trendy Externího PR

Trendů existuje celá řada, které neustále podléhají času doby. Definovány budou tři trendy, které byly na PR summitu 2015 v Praze prezentovány odborníky na danou problematiku jako nejvýznamnější. Čtvrtý trend byl vybrán z oblasti sociálních sítí.

První trend na PR summitu 2015 blíže přiblížil Francis Ingham, generální ředitel Public Relations Consultants Association. Podle Francise Inghama je jedním z významných trendů rostoucí poptávka po digitálním obsahu. Především digitální média umožňují monitorovat a měřit chování cílové skupiny. S tím roste potřeba znát a orientovat se v digitální prostředí – hlavně v sociálních sítích, které usnadnili vést dialog se zákazníky, díky čemuž roste jejich důvěra. Firmy a PR agentury jsou dnes v základech obeznámeny s platformami typu Facebook, Twitter, LinkedIn a Google+ a jejich použití pro propagaci značky. Za samozřejmost je dnes již považováno provozování e-shopu a webové stránky. Digitální budování vztahů se rozšířilo i na blogosféru. O blogerech se traduje, že jsou objektivní, nemají důvod lhát, neboť je nikdo neplatí a tím pádem u nich nehrozí korupce. Mnozí berou blogy za zdroje aktualit nejen ze světa, ale i z jednotlivých oblastí jako je IT, kosmetika, lifestyle, apod. Inspiraci jak by měla vypadat správná spolupráce mezi blogerem a společností vypovídá výrobce jeansů Levi's, který ve spolupráci s blogery natáčí „produktová videa“ o výrobě svých produktů (ukázkou lze nalézt na <https://www.youtube.com/watch?v=TtRFWlIJ2eI>). Spolupráce blogerů a značek není ani v ČR novinkou. S tím je ve velké míře spojená i vizualizace obsahu. Obsah podpořený vizuálním zobrazením generuje mnohem větší dosah a zájem, neboť zjednodušuje, vysvětluje a doplňuje hlavní myšlenku. U cílového publika vzbuzuje emoce, což u nich napomáhá v rozhodovacím procesu. Nejžádanější novinky a obsah jsou ty s přidanou hodnotou – k tomu v poslední době slouží krátká videa, která obsah náležitě podpoří. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-22)

Druhý trend byl prezentován dlouholetým šéfredaktorem online časopisu GE Reports Tomášem Kellnerem. Jedná se o trend „zprostředkovatele dobrých příběhu“. Existují situace, kdy obsah musí vzejít od samotných odborníků uvnitř firmy – tento fakt prezentoval Tomáš Kellner na online časopise GE Reports, který je vydáván americkou společností General Electric (GE) s širokou specializací zahrnující vývoj tryskových motorů, výrobu umělých hmot, poskytování finančních služeb, výrobu lékařské technologie a zpracování informací. Časopis vznikl v roce 2008 jako reakce na světovou finanční krizi. GE se rozhodla v rámci krizové komunikace uklidnit a informovat své klienty o vývoji společnosti prostřednictvím online platformy. Tomáš Kellner obohatil informační platformu o myšlenku, že za každým výrobkem je člověk – články, které tedy denně plní GE Reports pocházejí od samotných

zaměstnanců. Většina společností se obává inspirováním GE Reports z důvodů obtíží tvorby obsahu. Podobnou obavou zpočátku trpěla i společnost GE (zaměstnanci nebudou mít na psaní článků nejen čas, bude jim chybět motivace, atd.), avšak postupem času zaměstnanci pochopili, že tak mohou lépe zviditelnit své projekty a svou práci. Jako motivační faktor zde funguje snaha vyzdvihnout zaměstnance v jejich oboru. Online platforma GE tedy zachycuje skutečné cesty k úspěchu, kterou navštíví ročně 1,6 milionů návštěvníků, kteří shlédnou 2,3 milionů stránek. Jedna z hlavních rad od Tomáše Kellnera zní, aby platformy pro čtenáře podávali informace, které jsou pro ně nejen důležité, ale které ho hlavně budou inspirovat. Inspiraci mohou zaměstnanci nalézt v oblasti platformy, kde GE informuje běžnou populaci o užitečnosti dvě práce právě pro ně. K tomu slouží články přibližující přínosy technologických inovací v životě lidí - např. poskytnutí většího vhledu do boje s malárií - aby se i tyto příběhy dostali co nejefektivněji k cílové skupině GE (jedná se nejen o zaměstnance společnosti, ale i celou populaci) používá se za hlavní distribuční kanál sociální sítě. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-22)

Třetí trend efektivní integrované komunikace prezentoval Lukáš Burda, vedoucí digitálního oddělení České spořitelny, který představil Palečkovi – archetypální českou rodinu ve službách České spořitelny. V tomto případě se jedná o integraci možností nových médií s tradičními nástroji PR – jedná se o soulad všech komunikačních aktivit dané značky. Palečkovi představují propojení několika komunikačních kanálů. Sofistikovanější forma produktové komunikace byla vložena do 3D postaviček. Palečkovi jsou prezentováni prostřednictvím řady kanálů jako blog, Facebook, YouTube, rádio, tisk a televize – obsluha více mediálních kanálů vyžaduje potřebu mnoha typů obsahů a práci 5 agentur, kdy tři agentury spolupracují s digitálním týmem České spořitelny a dvě agentury spolupracují s brand týmem České spořitelny. Nejlépe charakterizuje postavičky zmíněný blog – <http://www.paleckovi.cz/> – kde se objevují aktuality jako: 13 věcí, které Řecko dalo světu, 16 způsobů jak skvěle využít tunel Blanka, apod. Do budoucna chce Česká spořitelna 3D postavičky použít na prohloubení finanční gramotnosti v ČR. S tím se však objevuje riziko překročení hranic neformální komunikace, které vedou k negativním reakcím ze strany publika. Lukáš Bunda na summitu popsal příklad, kdy byl vložen na blog příspěvek hlavy 3D rodiny, který reagoval na následné fotbalové derby, kdy se přiklonil na stranu Sparty. Reakce ze strany Slávistů byla

okamžitá a negativní. Zpětná vazba Slávie vytvořila řetězovou reakci negativních příspěvků dalších čtenářů, které takto vyhraněné téma na blogu nečekali. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-25)

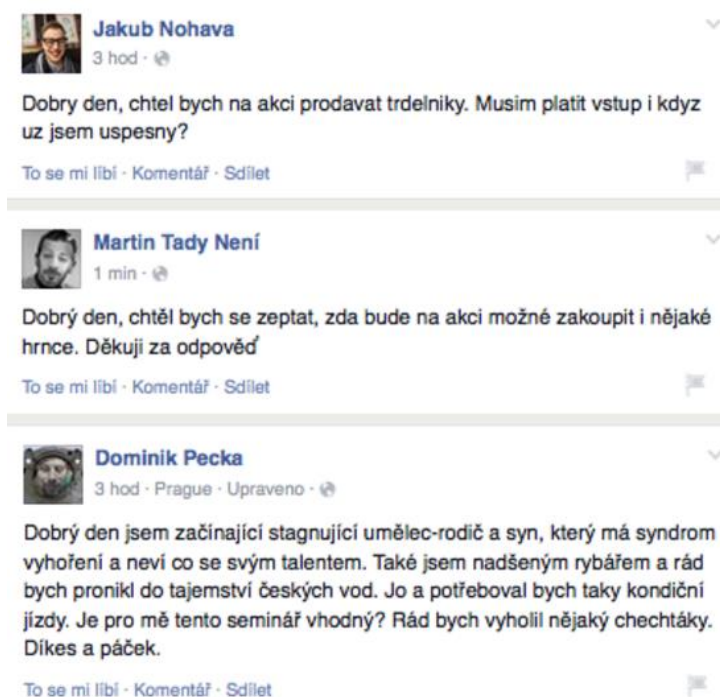
Obrázek 3: Palečkovi - Proč v derby vyhraje Sparta



Zdroj: Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-25

Čtvrtý trend je také z oblasti digitální sféry – jedná se o trolling. Sdílení informací, které je možné díky sociálním sítím, které propojují skupiny lidí, nenesou vždy pouze kladné reakce na zveřejněný příspěvek. Trolling je internetová guerilla, která se ve velké míře vyvine ze selhání, chyb a přešlapů autora/autorů daného příspěvku. Trollové se účastní diskusí sociálních sítí či diskusních fórech. Mezi hlavní terče trollů patří sociálně-politické motivy. Terč trollů se dá rozdělit na 3 kategorie: trouba, zlo a šílenec. Tyto tři kategorie spadají pod tzv. „typologii blbce“. Kategorie se od sebe dají rozeznat podle úmyslů, metody obrany proti trollům, tak i podle způsobu útoku trollů. Trouba neví, co dělá, většinou se jedná o člověka, který nemá negativní vedlejší motiv, ale daří se mu opakovat následující chyby: pravopisné chyby, špatné vyjadřování, vyhlašuje nesmyslné soutěže či směšné slogany. Trollové se danému „troubovi“ spíše posmívají jeho nevědomosti a sociálně nevhodnému chování – příkladem může být Olga Lounová (česká zpěvačka a herečka), která na jaře roku 2015 pořádala seminář „Jak uspět v umění“ za vstupné 1600Kč. Ten vyvolal díky aktivitám trollů na facebooku přes 10 tisíc nezávazných potvrzení zájmu o seminář i lavinu dotazů, které svým vzezřením dávaly jasně najevo, že autoři příspěvků neberou organizátorku semináře vážně:

Obrázek 4: Facebookové reakce na nabídku semináře „Jak uspět v umění“



Zdroj: CiliChili, online, cit. 2015-12-25

V současné době je na sociálních sítích zastoupena převážně kategorie zla. Jedná se o projevy xenofobie, rasismu a homofobie. V tomto případě trollové daného příspěvatele „živí“ k častějším a ráznějším projevům a snaží se nepravdivé příspěvky vyvracet pomocí jejich vlastních příspěvků. Do této kategorie patří převážně politická agenda a přílišná motivace. Příkladem zde může být Klára Samková (česká advokátka se specializací na občanské a rodinné právo, obchodní právo, ústavní právo a lidská práva), jejíž facebookový profil je častou ukázkou projevů této kategorie. Zachytit nevhodný příspěvek není jednoduché neboť autorka po zaznamenání trollingu svůj i trollí příspěvek téměř okamžitě maže. Mazání se však příliš netýká kategorie šilence, kdy se jedná často o člověka, který je ve svém chování nepředvídatelný a často sám neví, co činí. Jeho jednání je převážně zkratové, jeho úmysly mohou být neškodné, ale často podporují nesprávnou věc. Příkladem může být i Jiří Vyvadil, který prostřednictvím facebookové skupiny – Neprojdou – organizoval protesty proti průjezdu amerického konvoje Českou republikou. (ParlamentniListy.cz, online, cit. 2015-12-25)

Nejlepší obranou proti trollům je prevence. Cílem trolle je vždy pobavit se. Jaroslav Cerman – profesionální troll českého internetu – radí: „*Nechceš-li být*

*troubou, kontroluj po sobě pravopis. Nechovej se k uživatelům na sociálních sítích jako k dětem, nejsou jimi. Pokud uděláš nějakou hloupost, omluv se. Humor využij jen, když jsi si jistý, že je vtipný. Vyhybej se citlivým tématům, která by se mohla obrátit proti tobě, a nedělej ze sebe víc, než jsi. Pokud už troubou jsi, přečkej to. Nic netrvá věčně a trolly to přestane bavit.“* (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-22). V angličtině se jedná o slovní spojení: „Do not feed the trolls.“ – známé pod zkratkou DNFTT („Nekrm trolly“). Jedinou pomocí proti trollingu je nereagovat na komentáře. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-30).

V roce 2016 dojde ke změně komunikačních priorit většiny firem. Převážná většina firem se zaměří na budování dobrého jména a reputace jejich značky související s tvorbou obsahu a aktivnější používání digitálních médií a sociálních sítí – dané informace ukázal výzkum společnosti PRAM Consulting. Do průzkumu se zapojilo celkem 103 PR manažerů a osob odpovědných za komunikaci předních firem v České republice – 59% respondentů jsou zaměstnanci velké firmy zaměstnávající více než 200 osob a zbytek respondentů pracuje ve středních a malých firmách s 50 až 200 zaměstnanci. Téměř tři čtvrtiny (72%) respondentů působí ve firmách, jejichž sídlo je na území České republiky a z toho 28% pracuje ve firmách se sídlem v zahraničí. Zaměření firem, z níž respondenti pocházejí, jsou klíčová odvětví trhu jako: spotřební elektronika, finance a bankovníctví, IT a výpočetní technika, maloobchod, výroba, média a telekomunikace. V průzkumu více než polovina respondentů odpověděla, že v roce 2016 bude jejich společnost klást větší důraz na digitální komunikaci (55%) a komunikaci na sociálních sítích (52%). V počtu odpovědí předčila tradiční vytváření vztahů s médii, které ovšem zůstává velmi důležitou aktivitou pro 39% respondentů. Obsahová tvorba je důležitá pro 43 % respondentů. Výsledky také ukazují, že PR a komunikace má silnou podporu u vedení společností. 64% respondentů vidí PR jako nezbytné pro posílení obchodního růstu a pozitivní reputace značky. To dokazuje pohled 78% respondentů, kteří vidí PR jako nástroj ke zvyšování prodeje společnosti. (PRAMConsulting, online, cit. 2015-12-25)

## **2.2 Nové trendy Interního PR**

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.3.2 „Interní public relations“, téměř všechny typy externí komunikace se užívají i při interní komunikaci – zde se jedná o stejný případ – všechny trendy uvedené v podkapitole 2.1 „Nové trendy vnějšího PR“ jsou ve společnostech a PR agenturách užívány i při tvorbě a implementaci interního PR. V každé společnosti samozřejmě existují trendy, které jsou v dané době pro danou společnost charakteristické. Charakteristiku specifických interních trendů nelze získat, pokud daná osoba není se společností svázána zaměstnaneckým statutem. Některé specifické interní PR nástroje a trendy používány v DHL IT Services Prague (v období autorova působení na pracovišti od září 2014 do 20. února 2016) budou charakterizovány v páté kapitole. (PRAMConsulting, online, cit. 2015-12-25)

Interní i externí PR jsou v současné době stále žádanější a díky digitálním médiím i mocným nástrojem propagace. Společně s content marketingem (obsahovým marketingem) v posledních několika letech vytvářejí nepostradatelný soulad, kdy díky stírání hranic mezi jednotlivými PR a marketingovými aktivitami se oba tyto nástroje stávají komplexně užívanými. To vše jde pouze se znalostí fungování digitálního světa. (Marketing.Journal.cz, online, cit. 2015-12-25)

### 3 SPOLEČNOST DEUTSCHE POST DHL GROUP

Deutsche Post DHL Group (DPDHL Group) se skládá ze dvou hlavních obchodních organizací (tzv. core business organizací): DHL a Deutsche Post. Dohromady obě hlavní obchodní organizace evidují přibližně 480 000 zaměstnanců ve více než 220 zemích. Společnost se snaží o zachování poštovních služeb pro Německo a jejím cílem je stát se logistickou společností pro celý svět. Skládá se ze dvou pilířů – jeden se zaměřuje na poštovní a druhý na logistické služby. Deutsche Post DHL Group klade důraz na kvalitu služeb a zavádění nových produktů pro elektronickou komunikaci. Zároveň prostřednictvím programů v oblasti ochrany životního prostředí, zvládání katastrof a vzdělávání, přispívá ke společenské odpovědnosti. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

DHL IT Services, jejíž interní PR je předmětem této práce, spadá pod organizační jednotku Global Business Services (GBS), spadající do skupiny Deutsche Post DHL Group. GBS je interní jednotka vyčleněná z jednotlivých divizí, která spadá pod hlavní obchodní organizaci DHL. GBS má za úkol poskytovat služby sdílené napříč společností.

DHL se nachází ve více jak 220 zemích. Jedná se o nejglobálnější společnost na světě, která zaměstnává okolo 325 000 zaměstnancům. Skládá se ze čtyř základních divizí poskytujících služby po celém světě: DHL Express; DHL Post – eCommerce – Parcel; DHL Global Forwarding, Freight; DHL Supply Chain. DHL je součástí poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL Group. Značka DHL má představovat osobní angažovanost, proaktivní řešení a lokální pevnost v místním businessu stejně tak jako v mezinárodním prostředí doručování, logistiky a poštovních operací. (DHL, online, cit. 2016-01-08)

Obrázek 5: Logo DHL



Zdroj: DHL, online, cit. 2016-01-08



Deutsche Post doručuje poštu a balíky pro celé Německo, specializuje se také na marketing dialogu, distribuci tiskových produktů a řešení otázky týkající se korporátní komunikace. Zaměstnává v Německu zhruba 183 000 zaměstnanců. Každý den doručí okolo milionů dopisů, denně zaměstnanci najezdí a nachodí 1 470 583,90 kilometrů (pro představu – to je vzdálenost jako 30x kolem země). Podporují životní prostředí (vlastní 33 000 vozidel na elektrický pohon). Značka Deutsche Post má reflektovat zkratku pro osobní blízkost, spolehlivou kvalitu a průkopnické služby. Deutsche Post je součástí poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL Group. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Obrázek 6: Logo Deutsche Post



Zdroj: DHL, online, cit. 2016-01-08

Pro pochopení rozdělení a fungování společnosti Deutsche Post DHL Group napomůže následující:

Obrázek 7: Struktura společnosti Deutsche Post DHL Group



Zdroj: DHL, online, cit. 2016-01-08

### 3.1 Představení první hlavní obchodní organizace Deutsche Post

Prvopočátky formování společnosti Deutsche Post spadají až do roku 1490, kdy se ústřední postavou vznikajícího poštovního systému stal Franz von Taxis, který úspěšně vytvořil dodavatelskou síť, která do 16. století pokrývala celou západní Evropu. Za základy Deutsche Post lze považovat mezinárodní dohodu o vzájemné přepravě pošty, která byla podepsána dvaceti dvěma národy 9. října 1874. Díky ní vznikla „Všeobecná poštovní unie“ ze které se v roce 1878 stala „Světová poštovní unie“. Deutsche Post se formovala v letech 1989 až 1995 v důsledku vydání dvou zákonů o struktuře pošt a telekomunikací, kdy byly všechny poštovní společnosti přeměněny na akciové společnosti spadající pod soukromé podnikání. V roce 1998 začala skupovat akcie DHL a do roku 2002 Deutsche Post získala zbývající akcie a předala veškerý obchod týkající se expresní a logistické dopravy pod hlavičku DHL. V roce 2009 bylo oznámeno, že Deutsche Post a DHL skupiny budou nyní známy pod jednotným názvem „Deutsche Post DHL Group“. V roce 2014 představila Deutsche Post DHL Group novou strategii pro rok 2020: „Focus.Connect.Grow“ (Soustředění. Spojení. Růst). Strategie si klade za cíl dále upevnit pozici společnosti jako hlavní poštovní společnosti pro Německo a logistického poskytovatele pro celý svět. Deutsche Post DHL Group je založena na třech pilířích: Focus, Connect, a Grow (Soustředění, Spojení a Růst). (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Globální program společnosti nazvaný jako „First Choice“ (První volba) posiluje soustředění společnosti na zákazníky. Deutsche Post DHL Group zahájila v rámci celé skupiny aplikaci programu na začátku roku 2006. Cílem je vytvořit růst organizace prostřednictvím silné loajality zákazníků. „First Choice“ je více filozofie společnosti než program. Zaměstnanci jsou přímo zapojeni do procesu neustálého zlepšování se snahou proměny zákazníků v oddané fanoušky společnosti. „First Choice“ se stala jedním z klíčových prvků firemní strategie. „First Choice“ je zdaleka nejrozsáhlejší program Deutsche Post DHL Group, který mobilizuje všechny zaměstnance společnosti. Metoda zahrnuje systematickou a intuitivní sadu kroků, kdy je spokojenost zákazníka měřena a procesy jsou analyzovány krok za krokem. Problémy jsou identifikovány a řešeny prostřednictvím tzv. „performance dialogu“ (výkonnostního dialogu). (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Jedna z hlavních zásad společnosti je „Respect & Results“ (Respekt a Výsledky), která má napomáhat k posilování spolupráce mezi zaměstnanci a demonstrovat úctu k lidským právům. Pro zásadu využívá společnost motto „Living Responsibility“ (Žijeme odpovědností), kterou společnost přispívá k ochraně životního prostředí (s pomocí programu GoGreen), zvládání katastrof (s pomocí programu GoHelp) a vzdělávání (s pomocí programu GoTeach), a podporuje humanitární práci zaměstnanců. „GoGreen“ (Buďme zelení) je program ochrany životního prostředí. Hlavním cílem programu je snížení emisí skleníkových plynů (především CO<sub>2</sub>). Jádrem „GoHelp“ (Pojďme pomáhat) programu je strategické řízení katastrof a partnerství s Organizací spojených národů (OSN). Prostřednictvím programu „GoTeach“ (Pojďme učit) Deutsche Post DHL Group spolupracuje se dvěma dlouholetými partnery: „Teach For All“ (Učte pro všechny – síť více než 35 nezávislých partnerských organizací po celém světě, které sledují společný cíl zlepšení a rozvoj vzdělávání) a „SOS Children’s Villages“ (SOS dětské vesničky – pomáhá mladým lidem ve věku od 15 do 25 let s lepšími příležitostmi pro jejich profesní kariéru, vlastní příjem a nezávislost). (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

### **3.2 Představení druhé hlavní obchodní organizace DHL**

Původně společnost DHL v roce 1969 poskytovala kurýrní služby mezi kontinentálními Spojenými státy a Havají. Následně se podnikání zakladatelů Dalsey, Hillblom a Lynn (podle jejich počátečních písmen vzniklo jméno společnosti) rozšířilo mezi kontinenty, kdy firma začala podnikat v logistice jako kurýrní služba mezi San Franciscem a Honolulu. V několika následujících letech expandovala do Pacifiku a brzy i do Evropy. V roce 1986 založilo DHL svou první pobočku Expressu v Číně. Jak již bylo uvedeno, v roce 1998 začala akcie DHL skupovat německá poštovní společnost Deutsche Post. V roce 2001 Deutsche Post získala majoritní podíl společnosti DHL a o rok později společnost začlenila do své struktury. O pět let později se členem skupiny DHL stala i česká logistická společnost PPL. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Dnes se DHL skládá ze čtyř základních divizí - DHL Express, DHL Post – eCommerce – Parcel, DHL Global Forwarding, Freight a DHL Supply Chain – které

poskytující služby po celém světě. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

DHL Express doručuje časově kritické dokumenty a zboží. Pokrývá více jak 220 zemí a teritorií ve kterých poskytují služby pro 2.6 milionů zákazníků. Hlavním cílem DHL Express je stát se přední světovou expresní společností. DHL Express se nachází ve více jak 220 zemích a teritoriích, uskutečnil okolo 308 milionů zásilek, vlastní více jak 34 000 servisních bodů a okolo 38 600 vozidel. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

DHL Post – eCommerce – Parcel (PeP) byla v Německu zavedena jako poskytovatel široké škály listovních služeb pod značkou Deutsche Post a e-commerce a balíkové služby poskytuje pod značkou DHL. Nabízí řešení pro firemní i soukromé zákazníky v oblasti digitálních komunikací. DHL Parcel v současné době rozšiřuje své balíkové a e-commerce služby v Evropě, Severní a Jižní Americe a asijsko-pacifické oblasti. Služby každý pracovní den poskytuje 43 milionům domácností, 3 milionům firemním zákazníkům, 2 milionům maloobchodním zákazníkům. Za každý pracovní den doručí okolo 64 milionů doručených domácích zásilek – dopisů – a okolo 3 milionů doručených domácích zásilek – balíků. Vlastní 82 center pro třídění listovních zásilek. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

DHL Global Forwarding, Freight (DGFF) je divize orientující se na leteckou, námořní a silniční dopravu. Nabízí standardizovanou dopravu a specializovaná řešení pro zákazníky v celé řadě průmyslových odvětví. V divizi je zaměstnáno více jak 42 000 zaměstnanců v přibližně 150 zemích. Obchodní model je založen na zprostředkování dopravních služeb zákazníkům a nákladním dopravcům. Konsolidací zásilek se dosahuje vyšších objemů, efektivnějšího nákupu nákladových prostor a optimalizovace doručovacích sítí. DGFF se skládá ze dvou obchodních unit: DHL Global Forwarding a DHL Freight. DHL Global Forwarding se zaměřuje na leteckou i nákladní dopravu a poskytuje také lodní nákladní přepravu. Zaměstnává okolo 30 000 zaměstnanců. DHL Freight nabízí silniční přepravu. Dokáže zákazníkům zjednodušit komplexní dopravní procesy. Zajišťuje přibližně 160 silničních terminálů po celé Evropě, severní Africe, na Blízkém východě a v Severní Americe. Freight zaměstnává 13 000 zaměstnanců v přibližně 50 zemích v Evropě. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

DHL Supply Chain poskytuje skladování, spravuje přepravu a poskytuje služby v řadě průmyslových odvětví. Logistická řešení jsou poskytována v rámci celého dodavatelského řetězce pro zákazníky v širokém spektru oborů od plánování, zajišťování zdrojů, výroby, skladování, distribuce, aj. Poskytuje odborná řešení v šesti cílových oblastech: zákazníci, maloobchod, technologie, věda a zdraví, automobilový průmysl a energie. Jejich zákazníci pochází z více než 60 zemí. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Blíže se zaměříme na skupinu, která poskytuje služby všem výše uvedeným divizím. Jedná se o interní jednotku „Global Business Services“ (GBS), která spadá pod hlavní obchodní organizaci DHL. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Cílem GBS je redukovat náklady, zvýšit efektivitu a kvalitu služeb a podpořit klíčové strategické iniciativy Deutsche Post DHL Group a každé její divize. Interní jednotka pracuje s cílem podpory ostatních divizí a soustřeďuje se na přínos, efektivitu a kvalitu služeb. GBS se dělí na sub-organizace jako je „Legal Service“ (Právní služby – poskytuje právní poradenství), „Insurance and Risk Management“ (Pojišťovnictví a řízení rizik – poskytuje pojistné programy a poradenství v oblasti smluv a pohledávek), „Corporate Procurement/Fleet Management“ (Korporátní veřejné zakázky/Lodí management – centrální bod pro zadávání zakázek týkající se zboží, služeb i dopravy zahrnující lodní prostředky). „Finance and HR Services“ (Finanční a HR služby – poskytuje finanční poradenství a služby týkající se lidských zdrojů). „IT Services“ (IT služby – poskytuje specializované služby zaměřené na vytváření technologických řešení a jeho implementaci). „IT GBS and Corporate Center“ (IT Global Business Services/Firemní centrum – podporuje IT strategie jednotlivých sub-organizací GBS a firemní centrum). „Corporate Real Estate“ (Korporátní nemovitosti – centrální správa všech nemovitostí sloužící k nastavení, implementaci, zabezpečení a kontrole světových standardů v oblasti správy nemovitostí). „DHL Consulting“ (DHL Poradenství – poskytuje specializované manažerské poradenství). (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

### 3.3 Charakteristika vybrané sub-organizace DHL IT Services

DHL IT Services je jednou z největších servisních linek divize Global Business Services. Skládá se z více než 3000 zaměstnanců, sloužící v organizačních jednotkách společnosti Deutsche Post DHL Group po celé Evropě, Severní a Jižní Americe a Asii. Deutsche Post DHL Group je stále více závislá na technologických řešeních, integrovaných aplikacích a nových systémech, které jsou v dnešním digitalizovaném světě základním předpokladem pro úspěch na celosvětovém trhu logistiky. DHL IT Services je konkurenčním faktorem pro ostatní divize. DHL IT Services nabízí vývoj (tzv. „Build“) a provoz (tzv. „Run“) společně s integrací IT služeb do obchodních divizí Deutsche Post DHL Group. Za cíl si stanovuje zvýšení efektivnosti IT, ukotvení světové infrastruktury, zajištění transparentních a jasně definovaných služeb zaměřených na globální expanzi. Stejně tak do jejich cílů spadá integrované využití všech tří zmíněných IT služeb po celé Evropě, Severní a Jižní Americe a asijsko-pacifické oblasti. (zdroj: interní materiály)

Za vizi si DHL IT Services stanovilo být „The Proud and Passion Business Technology Partner of Choice“ (Pyšný a vášnivý obchodně technologický partner výběru). Každá iniciativa ze strany DHL IT Services by měla přispívat a posilovat danou myšlenku prostřednictvím inovací a produktivity. Logo vize je následující:

Obrázek 8: Logo vize DHL IT Services



Zdroj: interní dokumenty

Mise navazuje na vizi: „*We transform technologies into value for DPDHL Group through (Transformujeme technologie v hodnoty pro DPDHL Group prostřednictvím):*

- *Leveraging synergies across DPDHL Group Divisions. (Využití synergií napříč DPDHL Group divizí.)*

- *Focusing our capabilities on our customers' needs. (Zaměřujíc naše schopnosti na zákaznické potřeby.)*
- *Optimizing integrated and lean processes. (Optimalizujeme integraci a zefektivňujeme procesy.)*

*... and we rely on our people's IT expertise and their in-depth DPDHL Group and logistics industry knowledge. (... a spoléháme na odborné IT znalosti našich lidí a jejich důkladnou DPDHL Group a znalosti logistického odvětví.)*“ (překlad: autor)  
(Deutsche Post DHL Group, online, 2016-01-08)

Stejně jako Deutsche Post DHL Group i sub-organizace IT Services vytvořila roadmapu cílů, kterých by chtěla do roku 2020 dosáhnout. ITS Roadmapa má podpořit strategii Deutsche Post DHL Group. Logo ITS Roadmapy 2020 vypadá následovně:

Obrázek 9: Logo ITS Roadmapy 2020



Zdroj: interní materiály

ITS Roadmapa 2020 se skládá ze tří pilířů. První pilíř je zaměřen na jádro, druhý cílí na spojení organizace a poslední pilíř podporuje růst v centrální skupině.  
(zdroj: interní materiály)

Obrázek 10: ITS Roadmap 2020



Zdroj: interní materiály

DHL IT Services se skládá z několika oddělení. Jediné komerční rozhraní IT služeb pro obchodní partnery poskytuje oddělení „Business Partner Management“ (Obchodně partnerský management). Oddělení poskytující zaměstnancům a obchodním partnerům informace o organizačních aktivitách, která se stará o aplikaci interního PR se nazývá „Communication“ (zkráceně Comms - Komunikace). O vytváření, udržování a neustálé vylepšování prostředí pro zaměstnance spadá pod oddělení „Human Resources“ (Lidské zdroje). Oddělení, která v rámci IT služeb svazuje poptávku a projektování širokého růstu sdílené IT infrastruktury služeb nese jméno „IT Shared Services“ (IT sdílené služby). Řízení, koordinaci a vedení ve všech oblastech informační bezpečnosti společně s posuzováním vnitřních norem a předpisů spolu s interními a externími audity spadá pod oddělení „Information Security, Risk and Compliance Management“ (Informační bezpečnost, rizika a Dodržovací management). Podpora obchodní strategie pomocí vysoké dostupnosti, koncové infrastruktury služeb při použití stejně udržitelných nákladů za provozu 24/7 ve 365 dnech v roce spadá pod oddělení „Production Services“ (Produkční služby). Oddělení vytvářející softwarové aplikace zaměřené na potřeby Deutsche Post DHL Group a ITS obchodních divizí spravuje „Solution Delivery“ (Dodávka řešení). (zdroj: interní materiály)



DHL IT Services je globální sub-organizace, která má pobočky v Tempě (USA), Cyberjaya (Malaysie), Praze (Česká republika), Bonnu (Německo) a Darmstadtu (Německo). (zdroj: interní materiály)

## **4. INTERNÍ PR SPOLEČNOSTI DEUTSCHE POST DHL GROUP**

Jako u všech společností i v rámci společnosti Deutsche Post DHL Group jsou aktivity PR zaměřeny na zákazníky, dodavatele, akcionáře, ale také na širokou veřejnost. Mezi největší skupinu vnitřní veřejnosti patří DHL zaměstnanci a na ně se interní PR společnosti zaměřuje především. (zdroj: interní materiály)

Společnost se snaží rozvíjet komunikaci se zaměstnanci od informování o nějaké události či změně až po zpětnou vazbu zaměstnanců, která se pro společnost v posledních několika letech stala klíčovou a která je hojně podporována rozvojem nové interní sítě. Informace, které jsou předávány (nejen prostřednictvím interní sítě), musí být jednoznačné a pravdivé, jinak napomáhají šíření negativních informací a mýtů. Správná informovanost vytváří mezi zaměstnancem a společností důvěru a otevřenou atmosféru, která přispívá k již zmíněné pravdivé a plnohodnotné zpětné vazbě, kterou se pak společnost snaží implementovat do svých budoucích cílů. (zdroj: interní materiály)

Jak již bylo naznačeno, pro řízení interních PR, je důležitá prevence a zpětná vazba. Zpětná vazba je reakcí na interní PR a dokazuje, zda zvolená komunikační strategie je pro zaměstnance účinná či nikoliv. Také přináší výchozí body a mění cíle komunikace ve společnosti. To dokazuje, že všichni zaměstnanci potřebují pro lepší identifikaci s firemními cíli dostatek informací a komunikaci, která v nich vzbudí důvěru nejen v prezentované cíle či strategie, ale také je utvrdí o smysluplnosti jejich práce pro společnost. (zdroj: interní materiály)

### **4.1 Cíl interního PR společnosti**

Cílem interního PR společnosti Deutsche Post DHL Group je především působit na vlastní zaměstnance tak, aby je za použití nejlépe zvoleného nástroje informovala o aktuálních tématech a vytyčených cílech společnosti. Zároveň je prostřednictvím informovanosti vzdělává a iniciuje k přispění řešení nastalé problematiky. (zdroj: interní materiály)

Deutsche Post DHL Group představila svůj hlavní cíl prostřednictvím tiskové konference, čtyřiceti šesti slajdové prezentace a videí (jedná se v tomto případě o externí nástroje PR) svou novou strategií pro rok 2020: „Focus.Connect.Grow“ (Zaměření.Spojení.Růst), která si klade za cíl dále upevnit pozici společnosti jako hlavní poštovní společnosti pro Německo a logistického poskytovatele pro celý svět. Strategie je založena na třech pilířích: Focus, Connect, a Grow (Soustředění, Spojení a Růst). Každý z těchto pilířů stanovuje cíle pro nadcházející roky. Zaměstnancům organizace byla tato strategie představena za použití všech interních nástrojů PR (jako je intranet, bulletin, časopisy, apod.). Hlavní obchodní organizace, jednotlivé divize i sub-organizace převzali hlavní cíle a myšlenky strategie a modifikovali je podle businessu, kterým se zabývají. Názornou aplikaci strategie, ve vybrané sub-organizaci, lze nalézt v podkapitole 3.3. (Deutsche Post DHL Group, online, cit. 2016-01-08)

Aktuálním cílem interního PR společnosti Deutsche Post DHL Group je informovat a vzdělat všechny zaměstnance v oblasti IT bezpečnosti. Byly vytvořeny tzv. „awareness programy“ (vzdělávací programy), které na příkladech ze skutečnosti prezentují bezpečnostní hrozby. „Awareness programy“ mají za cíl vzdělat zaměstnance v prevenci proti cybercriminalitě. (zdroj: interní materiály)

## **4.2 Interní PR a bezpečnostní rizika**

V návaznosti na podkapitolu 4.1, kde byla zmíněna bezpečnostní rizika v IT oblasti je potřeba připomenout fakt, že každá společnost čelí bezpečnostním rizikům nejen zvenčí, ale i zevnitř společnosti. Smlouvy o zachování důvěrných informací a etické kodexy jsou dnes v každé firmě standardem. Zaměstnanci však nemusí být „rizikovým faktorem“ pouze vlastním přičiněním (vynášení informací), ale často se může z jejich strany jednat o nepochopení, co je a co není informace veřejná. Pro eliminaci těchto případů je potřeba správně nastavit interní PR společně s komunikací. Pokud budou zaměstnanci dostatečně a včas oficiální cestou informováni (prostřednictvím nástrojů interního PR), zamezí se tím šíření kusých a vykonstruovaných informací, které mohou společnost v očích současného či hlavně potenciaálního zákazníka poškodit. (zdroj: interní materiály)

Společnosti Deutsche Post DHL Group se snaží zabránit šíření kusých a vykonstruovaných informací pravidelným informováním zaměstnanců prostřednictvím týdenních bulletinů, interních akcí, emailům od CEO společnosti, publikování informací na intranetu i extranetu. (zdroj: interní materiály)

### **4.3 Subjekty interního PR**

Nastolování cílů, strategií, témat a mnohé další v hlavním měřítku ve společnosti Deutsche Post DHL Group určuje tzv. „Corporate Center“ (Korporátní Centrum). Jedná se o centrálu společnosti se sídlem v Bonnu, která je odpovědná za vývoj strategií a základních principů všech subjektů, které pod společnost spadají. Pod Korporátní Centrálu patří několik korporátních oddělení. Pro zvolené téma práce je nejdůležitější zmínit oddělení „Internal Communication“ (Interní komunikace).

Oddělení Interní komunikace je oddělení spadající přímo pod centrální oddělení „Corporate Communications & Responsibility“ (Korporátní komunikace a Zodpovědnost), které má mandát na definování principů a pouček pro mediální komunikaci, sociální média a interní komunikaci. Oddělení Interní komunikace má tak jasně definovaná pravidla jak při aplikaci interních PR nástrojů a samotné interní komunikace postupovat. Informace pro všechny zaměstnance Deutsche Post DHL Group jsou formovány způsobem, aby poskytovaly orientaci a motivaci potřebnou pro rozvoj společnosti. Velká variace národností vytváří různorodé cílové skupiny, které sami o sobě formují specifikace, které jsou společností dále rozvíjeny. Oddělení Interní komunikace se podílí na šíření relevantních zpráv a korporátních hodnot a poskytuje aktuální informace i o současných problémech. Sdílení informací mezi korporátním centrem a jednotlivými divizemi/sub-organizacemi/odděleními se řadí též k důležité práci Interního oddělení. Aktivně podporují dialog mezi zaměstnanci nabízením nových, interaktivních komunikačních nástrojů, které zlepšují spolupráci mezi jednotlivci a odděleními prostřednictvím tvorby nových inovativních nástrojů na interní síti zvané „myNet“. Jednotlivým korporátním divizím/sub-organizacím/odděleními nabízí pomocnou ruku při vytváření komunikačních plánů a jejich následné implementace. (zdroj: interní materiály)

#### **4.4 Nástroje interního PR**

Induction (Uvedení), nástěnky, „HappyOrNot“ (ŠťastnýNeboSmutný) zařízení, informační obrazovky, reklamní plakáty, časopisy, samolepky, informační emaily pro zaměstnance, emailové pozvánky, bulletin, interní síť - to vše, společně s dalším množstvím případných variací, spadá v rámci společnosti Deutsche Post DHL Group pod nástroje interního PR. Nejedná se o jedinečné nástroje, ale běžně užívané i v ostatních společnostech. Jedinečnost nástrojů společnosti Deutsche Post DHL Group je docílena stylem, písmem, barvou, logem a modifikací informace dle nastavené kultury společnosti. (zdroj: interní materiály)

Pro názornost a detailnější popis užití zmíněných nástrojů společnosti Deutsche Post DHL Group byla vybrána pražská pobočka DHL IT Services.

## **5 APLIKACE INTERNÍCH NÁSTROJŮ A TRENDŮ PR V POBOČCE DHL IT SERVICES PRAGUE**

Za účelem aplikace interního PR pro českou pobočku je zde oddělení „Communications“ (zkráceně „Comms“ - Komunikace), které musí dodržovat zásady dané nadřízeným oddělením – „Internal Communication“ (Interní komunikace) – které spadá pod „Corporate Center“ (Korporátní Centrum) sídlícím v Bonnu. Vlastní detail a provedení je v kompetenci daného lokálního oddělení. Náklady spojené s globální propagací pro jednotky spadající pod Deutsche Post DHL Group jsou pokryty z korporátní centrály. Ostatní náklady týkající se propagace divize/sub-organizace/oddělení jsou financovány z vlastních zdrojů daného subjektu. (zdroj: interní materiály)

Oddělení Comms poskytuje zaměstnancům informace o organizačních aktivitách, přináší relevantní zprávy a hodnoty organizace a také informuje o současných problémech. Comms za použití interních nástrojů PR podporuje transparentnější komunikaci mezi korporátní centrálou a sub-organizací DHL IT Services Prague čímž přispívá k lepší integraci mezi zaměstnanci, odděleními a vedením. (zdroj: interní materiály)

Bude představeno několik základním nástrojů aplikované interní PR komunikace, které jsou v DHL IT Services Prague používány. Představení nástrojů bylo zvoleno podle autorových osobních zkušeností v průběhu momentální doby strávené u společnosti – jedná se tedy o období v rozmezí srpna 2014 až do 20. února 2016. (zdroj: interní materiály)

Nejprve bude představen interní PR nástroj, který působí na zaměstnance ihned po nastoupení do společnosti, tzv. Induction (Uvedení). (zdroj: interní materiály)

První zaměstnancův pracovní den je věnován seznámení se společností (poslání společnosti, její vize i mise, oddělení společnosti, služby zákazníkům, apod.). Dané setkání – Induction (Uvedení) – se koná na začátku každého měsíce a jsou povinná pro každého nově příchozího. Noví zaměstnanci jsou seznamováni s chodem společnosti po celé dva pracovní dny. Účelem setkání je informovat nově

příchozích v dostatečném rozsahu, aby u nich došlo k vytvoření počáteční informační základny potřebné pro snazší začlenění do kolektivu. (zdroj: interní materiály)

Seznámení se společností je v průběhu dvou pracovních dnů složen z následujícího:

- Uvítací snídaně – zde mají noví zaměstnanci možnost seznámit se s vedením společnosti, které je ve firmě osobně přivítají a popřejí jim mnoho pracovních úspěchů.
- Prezentace nejrůznějších oddělení – týká se oddělení, která jsou na konkrétním představovaném tématu zainteresována.

Obrázek 11: Úvodní slajd Inductionu (Uvedení)



Zdroj: interní materiály

- Prohlídka po budově – noví zaměstnanci jsou provázeni po budově a seznamováni s interiérem a možnostmi dané společnosti. (zdroj: interní materiály).

Další interní PR nástroj – nástěnka – se nachází v přízemí společnosti a obsahuje aktuální informace o proběhlých, probíhajících či budoucích akcích.

Nástěnka nejčastěji informuje o úspěšnosti humanitární akce pod vedením jednoho ze zaměstnanců či skupiny. Nástěnka obsahuje i informace týkající se firemních akcí (návštěvnost akce, druh akce, popis průběhu akce, apod.). Nejedná se

o informačně zahlcenou plochu, naopak, informace jsou zde podány v heslech, popřípadě ve fotografickém záznamu. (zdroj: interní materiály)

Nástěnka je psaná ručně a obměňována podle obdržených informací od společnosti či zaangažovaných zaměstnanců.

Cílem nástěnky je zaujmout zaměstnance na cestě do svého patra, popřípadě z budovy. Pokud budeme za prvořadý cíl považovat informační hodnotu, pak je druhořadým cílem zaujmout a donutit daného zaměstnance k případné akci (např. zapojit se do probíhající humanitární akce, navštívit budoucí akci, apod.). (zdroj: interní materiály)

IT Services Prague zavedla v průběhu léta 2015 unikátní měření spokojenosti zaměstnanců s pomocí nového interního PR nástroje zvaného „HappyOrNot“ (SpokojenýNeboNespokojený). (zdroj: interní materiály)

Jednoduchý přístroj umožňuje zaměstnancům vyjádřit svou spokojenost zmáčknutím jednoho ze čtyř „emočních“ tlačítek a bezprostředně tak ohodnotit cokoliv na co společnost chce znát názor zaměstnanců. Přístroj byl prvně použit v DHL IT Services Prague k hodnocení názoru zaměstnanců na otázku: „*How are you today?*“ („*Jak se dnes máte?*“) (zdroj: interní materiály)

Zařízení „HappyOrNot“ mají podobu stojanu s displejem, na kterém mohou zaměstnanci zvolit, podle svého uvážení, usměvavé či zamračené „smajlíky“. Služba tak dává prostor zaměstnancům se bez obav a anonymně vyjádřit na momentálně položenou otázku. Systém ze získaných dat zpracovává podrobné reporty, které jsou dostupné on-line a které ukazují, jak se v průběhu dne, hodinu po hodině měnilo hlasování zaměstnanců. Veškerá data se přenášejí bezdrátově prostřednictvím mobilní sítě. Pro vyhodnocení získaných dat využívá systém „HappyOrNot Index“ (ŠtastnýNeboNešťastný index), který uvádí průměrnou výši spokojenosti zaměstnanců. Index slouží pro vzájemné porovnávání výsledků a nastavování dalších cílů společnosti. (zdroj: interní materiály)

Případová studie se v osmé kapitole této práce bude zabývat detailním rozbořením a specifikací užívání zařízení „HappyOrNot“ v pražské pobočce IT Services. Cílem případové studie bude navrhnout vylepšení užívání daného zařízení. (zdroj: interní materiály)



Obrázek 12: Standardní „HappyOrNot“ zařízení



Zdroj: HappyOrNot, online, cit. 2016-01-20

Interní PR nástroj – informační obrazovky – umožňuje na rozdíl od tištěných materiálů větší informační flexibilitu. (zdroj: interní materiály)

Informační obrazovky jsou umístěny v každém patře budovy DHL IT Services Prague a promítají smyčky přibližně 10-20 snímků. Smyčka nepromítá pouze fotografie, ale i krátká (max. 5 sekundová) videa. Obsahem jsou nejrůznější informace týkající se aktuální problematiky společnosti. V poslední době se jedná hlavně o témata IT bezpečnosti a daňového přiznání. (zdroj: interní materiály)

Zveřejňované příspěvky procházejí výběrem, neboť informace nemusejí být shlédnuty nejen zaměstnanci společnosti, ale také případnými zákazníky, popřípadě konkurencí, která do budovy přichází na předem sjednaná jednání. (zdroj: interní materiály)

Další nástroj interního PR, se kterým se mohou setkat nejen zaměstnanci, jsou reklamní plakáty na chodbách, schodištích, ve výtazích a v některých zasedacích místnostech. (zdroj: interní materiály)

Účel reklamních plakátů lze považovat jak za dekorativní tak i marketingový, neboť plakáty obsahují informace o aktuálních interních událostech a akcích.

Aktuálně obsahují reklamní plakáty stejně jako informační obrazovky informace o IT bezpečnosti a daňovém přiznání. (zdroj: interní materiály)

Interní PR nástroj, vycházející 4x do roka (přibližně každé 3 měsíce), který je dostupný i v pdf formě se nazývá „Network“ (Spojení). Jedná se o firemní časopis. (zdroj: interní materiály)

Časopis Network se zaměřuje na vedení a firemní strategii, rozvoj divizí a na téma související s managementem společnosti, která jsou důležitá v rámci Deutsche Post DHL Group a logistického sektoru. Obsahová struktura časopisu i layout odpovídá odbornému časopisu (lze zde nalézt rozhovory, zprávy, foto příběh, apod.). Jak již bylo zmíněno, časopis vychází i v elektronické formě pod názvem „Network Digital“, jehož digitální platforma umožňuje přidání videí, zvukových zpráv či informačních diagramů. Digitální forma vychází 2x ročně. (zdroj: interní materiály)

Za cílovou skupinu jsou považováni vedoucí týmů a manažeři po celém světě. Náklad činí 33 500 výtisků (13 500 výtisků se vydává v Němčině a zbylých 20 000 výtisků v Angličtině). Obsahově se zaměřuje převážně na komplexní témata, skupinovou strategii, vývoj a obraz společnosti. Cílem časopisu je prezentace detailních informací o divizích společnosti, vytváření kulturní/jazykových mostů, které podporují kulturu společnosti. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 13: Časopis Network



Zdroj: interní materiály

Poslední dobou se oblíbenou formu propagace klíčového tématu společnosti DHL IT Services Prague stal interní PR nástroj – samolepky.(zdroj: interní materiály)

Samolepky byly rozdány zaměstnancům při vzniku nové ITS Roadmapy pro rok 2020 či při vzniku nového intranetu. (zdroj: interní materiály)

Informační emaily pro zaměstnance jsou jedním z klíčových interních PR nástrojů celé společnosti i pobočky DHL IT Services Prague. Jedná se o interní PR komunikaci šířenou pomocí emailů, adresovaným všem zaměstnancům společnosti, jejichž obsahem je mix PR a marketingových informací. Emaily obsahují sdělení nejrůznějších typů. Účelem je maximální informovanost zaměstnanců. (zdroj: interní materiály)

Zaměstnanci nejčastěji obdrží emaily od CEO IT Services. Obsahově se emaily skládají z oznámení o nadcházejících či proběhlých změnách uvnitř jednotlivých oddělení IT Services. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 14: Letter from Alex (Dopis od Alexe)



Zdroj: interní materiály

Zaměstnanci DHL IT Services Prague obdrží i emaily od samotného CEO Deutsche Post DHL Group, Franka Appela který je ve své funkci od roku 2008. Emaily CEO Deutsche Post DHL Group informačně směřují k úspěchům, neúspěchům a změnám celé společnosti. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 15: Letter from Frank (Dopis od Franka)



Zdroj: interní materiály

Vzhledem k nepravidelnosti těchto emailů je velmi obtížně definovat jejich frekvenci.

Emailové pozvánky spadají do stejné kategorie interních PR nástrojů jako informační emaily pro zaměstnance. (zdroj: interní materiály)

Jedná se o digitální formu rozesílání pozvánek zaměstnancům na připravované eventy (akce). Zaměstnanci obdrží emailovou pozvánku s datem, časem a popisem akce, kterou zaměstnanec může díky outlookovým nástrojům okamžitě přijmout, rozmyslet si, či odmítnout. Pokud zaměstnanec akci přijme či použije funkci „rozmyšlení si“, uvedené datum a čas akce se mu automaticky uloží do jeho kalendáře. V případě, že zaměstnanec akci odmítne, do kalendáře se mu akce neuloží. Funkce přijmutí, rozmyšlení si či odmítnutí akce nejsou závazné – to znamená, že zaměstnanec se na danou akci může i nemusí dostavit - jedná se spíše o orientační počty pro pořadatele dané akce. (zdroj: interní materiály)

Z pohledu autora práce patří mezi nejvýznamnější akce pravidelně se opakující tzv. „ITS Employee Town Hall“ (akce při kterém se zaměstnanci scházejí v přízemních prostorách společnosti, aby si vyslechli novinky prezentující vedením nejen pražské pobočky DHL ITS Services Prague, ale také vedením z Bonnu popřípadě z Malajsie). Hlavním prezentujícím a moderátorem je vždy CEO DHL IT Services. (zdroj: interní materiály)

Bulletin je nepostradatelným interním PR nástrojem každé větší společnosti. Mezinárodní společnosti se bez zmíněného interního PR nástroje neobejdou. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 312)

Jedná se o elektronickou formu novin zasílaných na email každého ITS zaměstnance. ITS Bulletin vychází každé pondělí večer a obsahuje informace o globálních zprávách, které se během týdne udály v ITS divizích po celém světě a zároveň obsahuje i lokální zprávy (v případě Prahy se jedná o „Prague news“)

(Pražské novinky) – zprávy se skládají z úspěchů, informací a inovací, které se udály během týdne v pražské pobočce). (zdroj: interní materiály)

Layout ITS bulletinu se skládá z headeru bulletinu, hyperlinkových titulků zpráv a fotografií. Po kliknutí na hyperlinkový titulek je zaměstnanec automaticky přesměrován do dalšího okna, kde se mu již zobrazí celá zpráva. ITS Bulletin vždy začíná citátem nějaké známé osobnosti, následuje sekce globálních zpráv a poté lokálních. Případová studie se v sedmé kapitole bude zabývat detailním rozбором a specifikací pražského ITS bulletinu. Cílem případové studie bude navrhnout vylepšení bulletinu. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 16: Ukázka headeru IT Services bulletinu



Zdroj: interní materiály

Důležitým interním PR nástrojem, který spojuje celou společnost a propojuje všechny její divize, sub-organizace i oddělení je intranet (interní síť) zvaný jako „myNet“, který má značný informační dopad i na DHL IT Services Prague. (zdroj: interní materiály)

Hlavní myšlenkou intranetu bylo poskytnout všem zaměstnancům informace o Deutsche Post DHL Group a zároveň je informačně propojit. Interní síť MyNet obsahuje informace vytvořené dle specifických demografických či oborových měřítek pro téměř 200 000 zaměstnanců po celém světě. (zdroj: interní materiály)

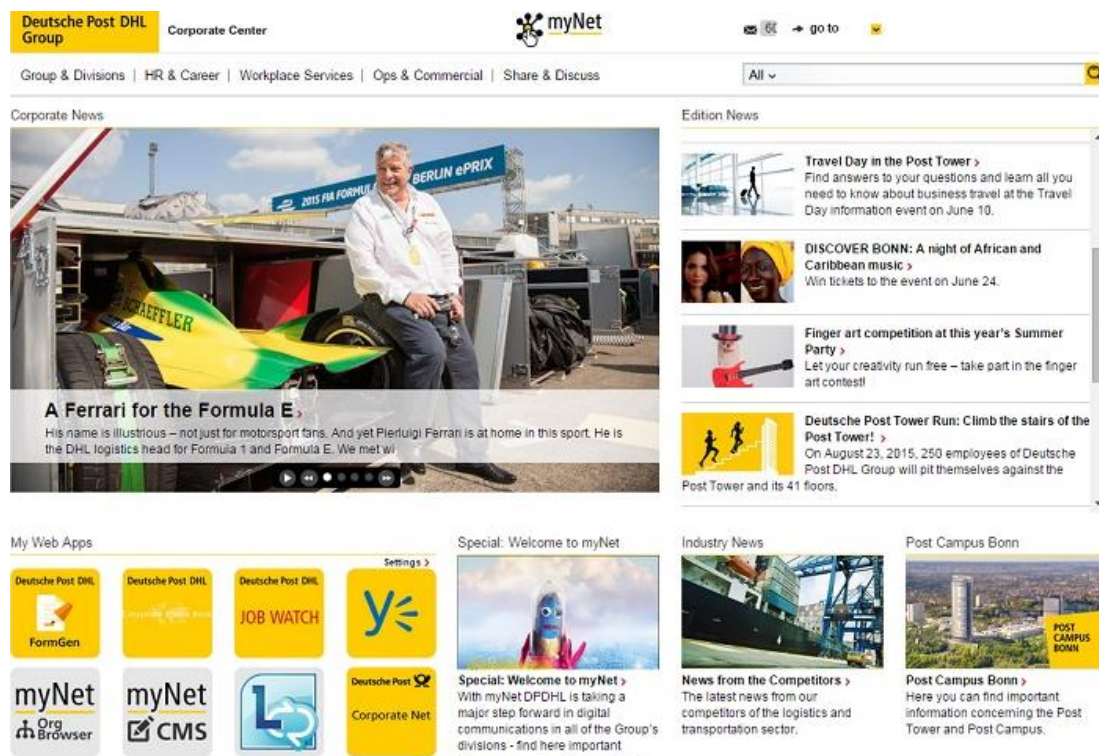
Na hlavní straně myNetu jsou uvedeny korporátní novinky, které vidí všechny divize, sub-organizace či oddělení bez rozdílu. Příprava této hlavní strany je složitá, neboť pro ni musí být vybrány novinky a informace, které jsou relevantní pro všechny zaměstnance Deutsche Post DHL Group. (zdroj: interní materiály)

Každý den přináší interní síť aktuální zprávy ze všech divizí, sub-organizací či oddělení. Systém také nabízí nespočet e-mailových služeb pro vybrané cílové skupiny (každý uživatel je po přihlášení na firemní síť automaticky přihlášen a jeho firemní profil si síť pamatuje). E-mailové služby zahrnují emaily pro management, které jsou aktuálně informováni o případných změnách či novinkách ve společnosti. (zdroj: interní materiály)

Za cílovou skupinu je zde považován každý zaměstnanec s přístupem na internet ve všech divizích po celém světě. Počet uživatelů se tak pohybuje okolo 200 000. Obsah je multimediální a obsahuje reportování z hlavních skupin i divizí, který je obohacen o články, fotografie a videa, jakož i o mezinárodních logistických službách a konkurenci. Publikuje se denně. Cílem webu je poskytnout platformu pro komunikaci, spolupráci a podporu procesů při propojení zaměstnanců napříč všemi divizemi po celém světě. Kromě toho podporuje výměnu a předávání informací a poznatků v rámci celé skupiny. (zdroj: interní materiály)

MyNet nahradil zastaralou formu intranetu v roce 2015, jedná se tedy o poměrně novou platformu. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 17: Ukázka hlavní stránky myNetu



Zdroj: interní materiály

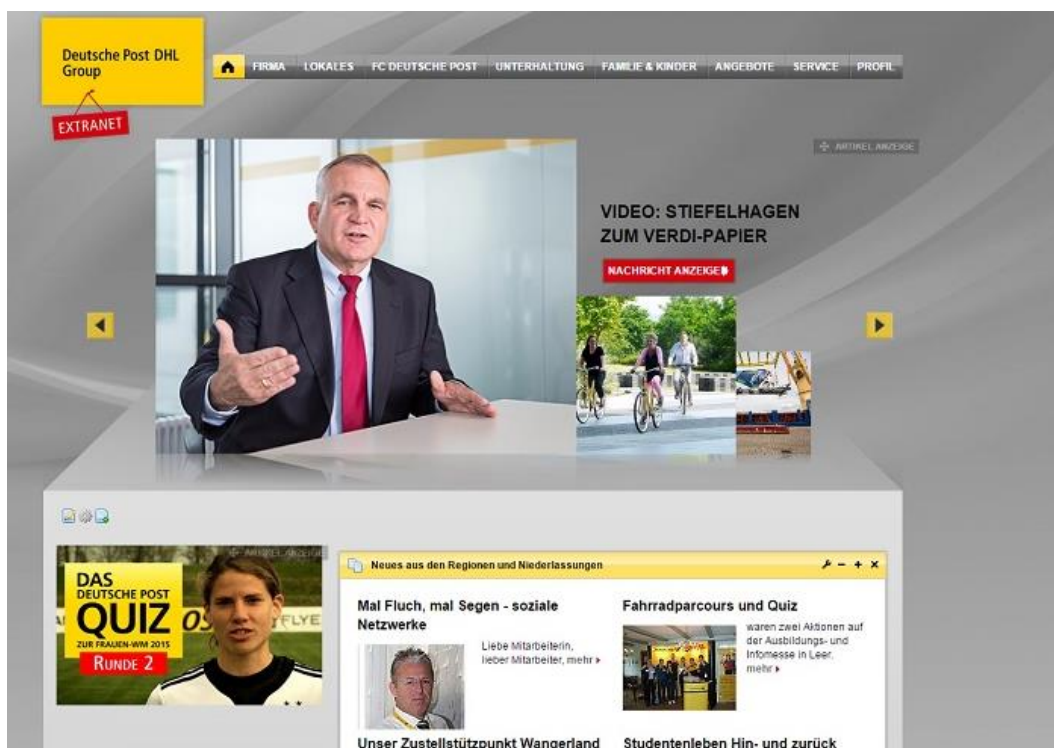
Předposlední interní PR nástroj, který se dotýká i pobočky DHL IT Services Prague, se nazývá extranet. (zdroj: interní materiály)

Zaměstnanci, kteří ke své práci nepotřebují počítač, se dostávají k nejnovějším zprávám společnosti prostřednictvím extranetu – zabezpečené internetové stránce, která byla spuštěna online v roce 2012. Online zaměstnanci a vedení obdrží tyto informace prostřednictvím výše popsané interní sítě myNet. (zdroj: interní materiály)

Extranet má sloužit jako newsroom, sociální síť a zábavní místnost právě pro ty zaměstnance, kteří ke své práci nevyužívají počítač. Uživatelé se mohou na stránky extranetu dostat z libovolného počítače s přístupem na internet. Aby uživatel na stránky mohl vstoupit, je nutné přihlásit se platným kódem společnosti, který lze nalézt na každé výplatní pásce zaměstnance. Kromě zpráv z korporátního ústředí společnosti se zde zaměstnanci dozví i lokální informace. Uživatelé si mohou stránku upravit, aby se zobrazovali pouze informace týkající se jejich lokality. Zveřejňují se zde i otevřené pozice a klasifikované inzeráty. Cílovou skupinou jsou zde všichni zaměstnanci v Německu, zejména provozní personál bez pracovního počítače. Momentálně je extranet užíván 37 000 registrovanými zaměstnanci. Obsahuje lokální i globální zprávy, virtuální nástěnky s inzeráty, pracovními příležitostmi a zahrnuje sociálně mediální funkci. Vychází online a denně je aktualizován. Cílem je komunikovat firemní filozofii provozním zaměstnancům, zároveň nabízet informace, které jsou denně aktualizovány a sloužit jako prostředek komunikace mimo běžnou pracovní dobu.

V průběhu roku 2015 bude extranet optimalizován pro smartphony a tablety. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 18: Ukázka hlavní stránky extranetu



Zdroj: interní materiály

Posledním, zato jedním z nejdůležitějších interních PR nástrojů DHL IT Services Prague jsou eventy (akce). (zdroj: interní materiály)

Akce jsou obvykle jednou z nejdražších položek v rozpočtu interního PR a právě z toho důvodu se vedení často k jejímu profinancování staví negativně. Jejich hlavní obavou je vynaložení poměrně značného finančního nákladu bez hmatatelného výsledku. Z toho důvodů musí být akce přínosem pro všechny nebo alespoň pro velkou většinu zaměstnanců a samozřejmě musí být přínosem i pro firmu (musí souviset s firemní strategií). Jedinou hmatatelnou zpětnou vazbou se provedení stávají tzv. online dotazníky, které je možné kvantitativně vyhodnotit, ovšem vzhledem k jejich dobrovolnosti vyplňování a anonymitě respondentů/zaměstnanců ani tento způsob nelze považovat za naprosto přesnou reflexi. (Králíček a Král, 2011, s. 138)

Akce podporují zvýšení efektivnosti a spokojenosti u zaměstnanců. Pro suborganizaci DHL IT Services činí náklady na akci pro jednoho zaměstnance 206x méně než ho najmout. To napomáhá k udržení zaměstnance a zvyšování jeho



angažovanosti z čehož se stává jasný důkaz, že akce jsou důležitou součástí interního PR společnosti. (InstitutInterniKomunikace, online, 2016-01-02)

DHL IT Services Prague pořádá do roka několik akcí. Mezi akce s opakovanou frekvencí patří „Town Hall“ (Radniční meeting – jedná se o akce s nejčastější frekvencí, který bude předmětem zkoumání případové studie v kapitole 6), charitativní „Bake Sales“ (Prodávání koláčků – vybrané peníze se darem věnují vybraným nemocnicím), „Summer party“ (Letní párty – koná se během léta, jedná se o tematicky zaměřený večírek konaný mimo prostory DHL IT Services Prague) a „Christmas Party“ (Vánoční večírek – koná se na konci roku nejčastěji v konferenčních prostorách společnosti DHL IT Services Prague). Výčet akcí pokrývá pouze ty, které autor práce považuje během roku pro zaměstnance i společnost za nejvýznamnější. (zdroj: interní materiály)

Obrázek 19: ITS Employee Town Hall



Zdroj: interní materiály

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6. PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE EVENTU (AKCE) V DHL IT SERVICES PRAGUE

Případová studie se bude zabývat vybraným interním PR nástrojem – akcí. Aplikace daného interního nástroje v DHL IT Services Prague bude komplexně rozebrána a objektem zkoumání se stane jeden z nejvýznamnějších akcí pobočky zvaný „ITS Employee Town Hall“, který byl vytvořen pro lepší informovanost a soudržnost mezi zaměstnanci a vedením.

Cílem této studie je navrhnout zlepšení aplikace daného interního PR nástroje pro akci „ITS Employee Town Hall“. SWOT analýza a dotazníkové šetření byly vybrány jako metody, které podpoří zkoumání případové studie a přispějí k efektivním a konkrétním návrhům na zlepšení.

#### 6.1 Konkrétní využití

Již od počátků založení pražské pobočky DHL IT Services Prague užívá akci zvanou „ITS Employee Town Hall“ k setkávání zaměstnanců společnosti. Hlavním cílem dané akce je informovat zaměstnance o minulých, probíhajících i budoucích změnách, týkající se nejen zmíněné pražské pobočky, ale také ostatních poboček IT Services se sídlem v Německu, Malajsii a USA.

Zaměstnanci jsou o blížící se akci informováni nejprve prostřednictvím bulletinů, které jsou každému zaměstnanci zaslány na zaměstnanecký email. Prvotní informace o posledním „ITS Employee Town Hall“ pro rok 2015 se konal pod názvem „End-of-Year Town Hall“ 27. listopadu 2016. I o tomto blížícím se „Town Hallu“ byli zaměstnanci prvotně informováni prostřednictvím zaslání bulletinu již 2. listopadu 2016, kde bylo uvedeno datum konání akce. O čtyři dny později obdrželi zaměstnanci prostřednictvím outlooku pozvánku na akci, zmíněnou v bulletinu. Pozvánka obsahovala název akce, datum, čas, místnost kde se bude akce konat a krátký text zprávy obsahující agendu události a doplňující informace o možnosti tzv. „živého chatu“ (elektronické kladení otázek v průběhu akce), emailovou adresu (kam

mohou zaměstnanci zaslat své dotazy před akcí) společně s žádostí, aby všichni kdo mají zájem se akce zúčastnit, pozvánku přijali (kapacitní výzkum) a dorazili pět minut před konáním akce (snaha předejít narušování). Následující týden byli zaměstnanci v dalším vydání bulletinu opět informováni o nadcházející akci, která se bude konat ve stejný den jako firemní večírek na oslavu konce roku. V bulletinu bylo opět připomenuto datum nadcházející akce společně se stručným popisem agendy „Town Hallu“ a nastínění programu firemního večírku. Následné vydání bulletinu opět informovalo o nadcházejícím „Town Hallu“ a firemním večírku – obsahově se jednalo o stejnou zprávu, jako byla publikována v předchozím vydání bulletinu. Poslední vydání bulletinu, které vyšlo čtyři dny před konáním akce, znovu obsahovalo upozornění o „Town Hallu“ a firemním večírku, který se bude konat 27. listopadu 2015 (obsahově se zpráva nelišila od dvou předcházejících).

V den konání akce zaměstnancům již žádné upozornění nepřišlo, neboť outlookový systém varuje o nadcházející akci uživatele, kteří pozvánku přijali či zvolili možnost pravděpodobné participace, samovolně (stejně tak ho informuje i o tom, že akce již proběhla). V případě „End-of-Year Town Hall“ z 27. listopadu 2016 již v následujícím bulletinu o proběhlé akci nebyli zaměstnanci informováni, což se děje pouze výjimečně, nicméně shrnutí akce je možné nalézt na interní síti společnosti (myNet) na stránce „ITS Employee Town Hall“.

Průběh celé akce – od naplánování přes realizaci a následné informační zhodnocení – je v pražské pobočce vedeno pod záštitou Comms oddělení. Akce je plánována pro všechny zaměstnance pobočky bez rozdílu, což s sebou přináší i problém obsahu prezentace, které jsou při „Town Hallech“ prezentovány. Prezentace z 27. listopadu obsahovala 87 slajdů a zahrnovala prezentaci nejen CEO DHL IT Services Alexe Pilaře, ale také dalších šesti vedoucích klíčových oddělení IT Services. Prezentace byla rozčleněna na několik částí. První část se týkala přivítání zaměstnanců na prezentaci a krátkého datového shrnutí, čeho sub-organizace ITS v průběhu roku dosáhla. Druhá část zahrnovala prezentace jednotlivých klíčových oddělení ITS. Další část informovala o outlooku pro rok 2016. Čtvrtá část s názvem „Náš rok v obrazech“ zahrnovala fotografie úspěchů ITS. Pátá část se zaměřením na lokální témata byla zaměřena na pražskou pobočku a její zaměstnance, malajsijskou pobočku, na německou pobočku a nakonec na americkou pobočku. Předposledním tématem byla otevřená diskuse, kde měli zaměstnanci možnost pokládat všem

prezentujícím libovolné otázky. Celá prezentace byla ukončena CEO ITS Alexem Pilařem. Prezentace v tomto případě trvala přes hodinu, zbytek času byl věnován na dotazy. Celý čas akce byl odhadován na hodinu a půl, který byl vyčerpán.

Akce je v pražské pobočce pořádána v přízemních konferenčních prostorách společnosti. Jedná se o největší prostory, které jsou pro prezentace či konference vůbec možné. Konferenční prostory dokáží pojmout kapacitu zhruba 1000 zaměstnanců. Jedná se o konferenční prostory, které jsou před akcí uzpůsobeny pro prezentování velkému publiku. Pro „Town Hally“ se objednáva společnost, která zajistí nejen ozvučení akce, ale také videozáznam, který je poté umístěn na intranetu. Místnost obsahuje i několik pláten, které se po stažení používají k promítání prezentace i v odlehlejších konferenčních prostorách. Za prezentujícími je umístěn banner, který slouží k propagaci ITS strategie pro rok 2020.

Po skončení akce je zaměstnancům prostřednictvím Comms oddělení zaslán email s požadavkem na vyplnění dotazníku. Jedná se o dobrovolnou činnost a výsledky jsou anonymní. V případě dotazníků reflektující „End-of-Year Town Hall“ se jednalo o skupinu 11 otázek se škálou odpovědí výborně/dobře/špatně/velmi dobře.

## **6.2 SWOT analýza**

Předmětem SWOT analýzy bude určení silných stránek a příležitostí akce „ITS Employee Town Hall“ společně se slabými stránkami a hrozbami. Prvním krokem bude důkladný rozbor a analýza silných stránek a příležitostí akce a druhým krokem se stane důkladný rozbor a analýza slabých stránek a hrozeb, které se silnými stránkami a příležitostmi úzce souvisí.

Mezi pomocné faktory, které napomáhají k dosažení kladného cíle, řadíme:

Tabulka 6: SWOT analýza silných stránek a příležitostí akce „ITS Employee Town Hall“

<p><b>STRENGTHS (silné stránky)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Silné informační zázemí o akci (bulletin, informační tabule,..).</li><li>• Silná a pravidelná informovanost zaměstnance.</li><li>• Akce je prezentována/moderována CEO celé DHL ITS společnosti a případnými klíčovými osobami.</li><li>• Informace v prezentaci podány obecně.</li><li>• Online a face to face dotazování před a během celé akce (možno i po akci).</li><li>• Možnost online připojení na akci.</li><li>• Videozáznam akce – možnost pozdějšího i opakovaného zhlédnutí.</li></ul>
<p><b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budování vztahů po akci.</li><li>• Zvýšení povědomí o aktuálních problémech jednotlivých oddělení.</li><li>• Papírová podoba dotazníků.</li><li>• Zkrácení času akce.</li><li>• Zkrácení frekvence akce.</li></ul>

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nyní budou podobně probrány výše uvedené silné stránky „Town Hallů“.

Silné informační zázemí o akci zajišťuje informování prostřednictvím bulletinů, které napomáhají k dostatečné informovanosti zaměstnanců o nadcházející akci. Informační zázemí je podporováno i dalšími interními nástroji PR jako jsou informační obrazovky, emailové pozvánky, popřípadě reklamní plakáty - frekvence užití těchto nástrojů je z hlediska frekvence nižší než propagace prostřednictvím bulletinů.

Silná a pravidelná informovanost zaměstnance zajišťuje zakotvení daného data a času a měla by přispívat ke zvýšení návštěvnosti akce. Z čistě logického hlediska – pokud zaměstnanec o akci bude informován pouze jednou, je velice pravděpodobné, že na akci zapomene a tím pádem jeho účast padá, pokud mu ovšem bude akce připomínána pravidelně, pravděpodobnost jeho účasti se zvyšuje.

Každý „Town Hall“ je prezentován/moderován CEO celé DHL ITS společnosti a případnými klíčovými osobami, což napomáhá k důvěryhodnosti a

pravdivosti prezentovaných informací, neboť se jedná o prezentující, kteří jsou v centru dění a mají přístup k velmi citlivým informacím.

Informace v prezentaci jsou podávány obecně o celé sub-organizaci IT Services, což přináší značný benefit – prezentace se mohou účastnit lidé ze všech divizí a oddělení sub-organizace. Navíc se v obsahu prezentace nezohledňuje ani věk strávený ve firmě, pohlaví posluchače či národnost. Vzhledem k oficiálnímu jazyku společnosti musí být všechny formální dokumenty či prezentace v angličtině, což opět prezentaci usnadňuje. Jazykový výběr a prezentace tak může být uveřejněna na interní síti bez dalších jazykových úprav či překladů.

Online a dotazování tváří v tvář před a během celé akce (možno i po akci) dává zaměstnancům značnou výhodu získání informací od prezentujících, kteří jsou v centru dění. Tato možnost je během „Town Hallů“ značně využívána nejen prostřednictvím dotazování tváří v tvář, kdy se zaměstnanec přihlásí a rovnou pokládá dotaz prezentujícímu, ale také prostřednictvím „online live chat linku“ (živý, aktuální diskusní link) na který zaměstnanec pouze klikne a rovnou svůj dotaz formuluje (dotaz je doručen zástupci z oddělení Comms). Všechny zasláné dotazy před i během akce jsou zodpovězeny po skončení prezentace. Kvůli časové tísní se může stát, že jsou dotazy zodpovězeny dotazovanému, na kterého již není časový fond, až po akci. Dotazy po akci mohou být zaslány na danou emailovou adresu Comms oddělení, které se postará, aby byl dotaz zodpovězen odborníkem na danou problematiku. Následnou odpověď poté zveřejní na oficiální interní stránce „ITS Employee Town Hall“ na interní síti.

Možnost online připojení na akci napomáhá zaměstnancům zúčastnit se akce i přes momentální časovou indispozici. V případě pobočky v Německu a Malajsii je to tak jediná možnost jak si prezentaci vyslechnout i přes to, že CEO společnosti a další klíčové osoby prezentují fyzicky z pobočky v Česku. Pokud jde o pobočku v USA pro ni se „Town Hall“ opakuje v časovém rozmezí mezi čtvrtou až pátou hodinou našeho času, což je vzhledem k časovému pásmu USA devátá až desátá hodina ranní.

Videozáznam akce, který umožňuje, po jeho publikování zhlédnutí celé akce, nabízí benefit těm zaměstnancům, kteří jsou indisponováni do té míry, že nejsou schopni se na danou akci dostavit. Časová flexibilita je vzhledem k vytížení zaměstnanců v tomto případě velkým přínosem.

První příklad, který bude podrobně rozebrán a patří mezi příležitosti jak „Town Hall“ vylepšit, je budování vztahů po akci. Pokud se nejedná o případ „End-of-Year Town Hall“, pak se zaměstnanci po skončení „Town Hallu“ vrací na svá pracoviště. Ze subjektivního názoru autora se jedná o nevyužitou možnost, jak by se mohli zaměstnanci různých oddělení společně lépe seznámit. Je pravdou, že hodinová časová kapacita je plně naplněna a tím pádem by se muselo vyhradit dalších max. 30 minut, které by mohly být využity na diskusi mezi zaměstnanci. Motivací pro to, aby zaměstnanci obětovali další čas na následnou hromadnou diskusi, by mohl být catering ve formě snídaně. Vzhledem k tomu, že „Town Hall“ začínají od deváté hodiny ranní (začátek pracovní doby) existuje určité množství zaměstnanců, kteří snídaňový rituál nechávají až do práce.

Druhým příkladem příležitosti vylepšení „Town Hall“ akcí je zvýšení povědomí o aktuálních problémech jednotlivých odděleních. Tato příležitost by se dala řadit i mezi hrozby, neboť přehnaná informovanost o problémech klíčového oddělení před všemi zaměstnanci a celou sub-organizací IT Services by mohly nejen v zaměstnancích daného oddělení, ale případně i CEO společnosti, zapříčinit nedůvěryhodnost v kompetenci a důvodu existence daného oddělení. Avšak přiznání problému o kterém se většina zaměstnanců dozví prostřednictvím efektu „word of mouth“ (samovolné, nekontrolované šíření – i nepodložených – informací) rozptýlit případné pochybnosti a všem přítomným tak dokázat nejen znalost problému, ale i znalost metod jeho řešení.

Papírovou podobu dotazníků lze také řadit mezi třetí příležitosti vylepšení „Town Hallu“, avšak i v tomto případě vyvstává několik negativních konotací, které s vylepšením můžou souviset. Jedná se v první řadě o časovou náročnost. Zaměstnanci Comms oddělení by museli dotazníky vytisknout, nastříhat a rozdistribuovat společně s psací potřebou na všechny židle připravené pro diváky „Town Hallu“. Následně by museli dotazníky sesbírat a ručně vyhodnotit. Časová náročnost této akce je jistě vysoká, avšak informace získané tímto způsobem by mohli napomoci efektivnímu zlepšení „Town Hallu“ (například zařadit do prezentace témata, které momentálně zajímají převážnou většinu zaměstnanců). Následná žádost o vyplnění dotazníku, kterou zaměstnanci obdrží prostřednictvím emailu bezprostředně po akci je převážnou většinou zaměstnanců nevyplněna, neboť po usednutí ke svému pracovnímu místu a otevření emailu se jejich zájem zaměří na ad

hoc úkoly, které začínají řešit okamžitě. Na nějaké vyplňování dotazníku jim pak nezbyvá nejen čas, ale ani nálada.

„Town Hally“ trvají nejméně jednu hodinu. Ve výjimečných případech jsou zkráceny či naopak prodlouženy („End-of-Year Town Hall“). Čtvrtým příkladem příležitosti je zkrácení času „Town Hallu“. Zkrácení času „Town Hallu“ by napomohlo participaci zaměstnanců v průběhu roku, kdy návštěvnost klesá. Největší návštěvnost je na začátku a na konci roku. Třicet minut by muselo postačit na prezentaci momentálních klíčových témat. Dalších třicet minut by bylo poskytnuto na již zmíněné společné hromadné diskusi po „Town Hallu“.

Poslední pátý příklad navazuje na předchozí příležitost. Jedná se o zkrácení frekvence akce. Za rok 2015 byl „Town Hall“ v následujících datech a měsících: 21. ledna 2015, 27. února 2015, 25. března 2015, 28. dubna 2015, 23. června 2015, 26. srpna 2015, 20. října 2015 a 27. listopadu 2015. Frekvence je tedy v rozmezí jednoho až dvou měsíců. Dle subjektivního názoru autora práce vede přílišná frekvence konání akce k běžnosti – zaměstnanec tak ztrácí pocit, že je součástí něčeho vzácného. Omezení frekvence Town Hallu by napomohla k větší participaci a zájmu o danou akci. Je zde i možnost, že by došlo k lepší reflexi vyplňování online dotazníků ze strany zaměstnanců. Town Hall by se tak dle autora práce měl konat maximálně čtyřikrát do roka – na začátku roku, před velkými školními prázdninami (převážná část zaměstnanců je okolo 30 až 40 roku života), po skončení prázdnin a na konci roku.

Mezi škodlivé faktory, které obsahují slabé stránky a hrozby, patří následující:

Tabulka 7: SWOT analýza slabých stránek a hrozeb akce „ITS Employee Town Hall“

**WEAKNESSES (slabé stránky)**

- Obecnost prezentace.
- Poměrně častá frekvence akce.
- Nákladnost akce.
- Velká účast akce pouze na začátku a na konci roku.



## **THREATS (hrozby)**

- Častá frekvence akce vede ke znechucení ze strany zaměstnance se účastnit.
- Časté připomínání akce může vést k negativismu ze strany zaměstnanců.
- Zesměšňování akce v případě přílišné obecnosti a obrázkovosti prezentace.

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Mezi slabé stránky patří obecnost prezentace. Přílišná obecnost prezentace může u zaměstnance vyvolat pocit, že daný prezentující se v tématice příliš do hloubky neorientuje a tím pádem ho nezajímají ani problémy s nimi spojené. Faktem je, že zaměstnanec se „Town Hallů“ účastní dobrovolně a obětuje tím část své pracovní doby. Pokud ho v průběhu prezentace přepadnou myšlenky, že účastí na akci ztrácí čas, neboť prezentované informace jsou mu známy a denně s nimi pracuje, je zde vysoká pravděpodobnost, že daný zaměstnanec si opětovnou účast na dané akci rozmyslí. Témata prezentující se interesujícími osobami mohou v zaměstnanci vyvolat zájem o danou problematiku, o které si sám z vlastní iniciativy bude následně shánět informace a do dané problematiky přispět.

Nevýhoda poměrně časté frekvence akce byla již detailně rozebrána v příležitostech. Bude tedy pouze zopakováno, že omezení frekvence „Town Hallů“ by napomohlo k větší participaci a zájmu o danou akci, který by stejnou měrou napomohl k lepší reflexi vyplňování online dotazníků ze strany zaměstnanců. „Town Hall“ by se tak dle autora práce měl konat maximálně čtyřikrát do roka – na začátku roku, před velkými školními prázdninami (převážná část zaměstnanců je okolo 30 až 40 roku života), po skončení prázdnin a na konci roku.

DHL IT Services Prague má vlastní konferenční prostory, za jejichž pronájem neplatí. Naopak prostory často pronajímá externím firmám pro jejich prezentace. Náklady spojené s pronájemem prostor DHL IT Services Prague ani další pobočky neřeší. Náklady, které však musí řešit, souvisí s objednáním firmy, která se postará o ozvučení akce, fotografie a natočení spojené se sestřiháním dané akce. Jedná se o náklady v řádu desetitisíců.

Velká účast akce pouze na začátku a na konci roku již byla také zmiňována v příležitostech. Jedním z důvodů může být pozvolný začátek roku (který však není pravidlem) a zájmem zaměstnanců, týkající se cílů pro nový rok. To samé, lze

aplikovat i na konec roku. Při „End-of-Year Town Hall“ akci jsou zaměstnanci naopak zvědaví, zda byly splněny všechny vytyčené cíle pro daný rok.

Za první hrozbu autor práce považuje častou frekvenci akce, která jde ruku v ruce, s další hrozbou: časté připomínání akce. Jak již bylo zmíněno, autor práce navrhuje redukci „Town Hall“ akcí s frekvencí maximálně čtyřikrát do roka.

Za další z hrozeb lze považovat časté připomínání akce, které může vést k negativismu ze strany zaměstnanců a může mít za následek nechuť zaměstnance se „Town Hallu“ účastnit. Z hlediska autora se jedná o logickou reakci zaměstnance neboť neustálé připomínání akce nejen ze strany interních PR nástrojů, ale i vedoucích pracovníků může vést k ofenzivní reakci ze strany zaměstnanců.

Další hrozbou je zesměšňování akce v případě přílišné obecnosti a obrazovosti prezentace. Každý zaměstnanec divize či oddělení je zájmově odlišný od svého kolegy, který je pracovníčně zařazen do jiného oddělení. Pokud by v případě vytváření obsahu prezentace musely být zahrnuty i následující faktory jako je jiná národnost, rozmanité věkové rozložení společnosti a převaha mužského pohlaví nad ženským, obsah by musel být velice různorodý a jeho prezentace by zabrala mnoho času. Přílišná obecnost a obrazovost však v některých případech může vést k zesměšňování akce. Dle subjektivního názoru autora práce se této hrozbě obsah prezentace momentálně vyhýbá.

### **6.3 Poznatky z výzkumu**

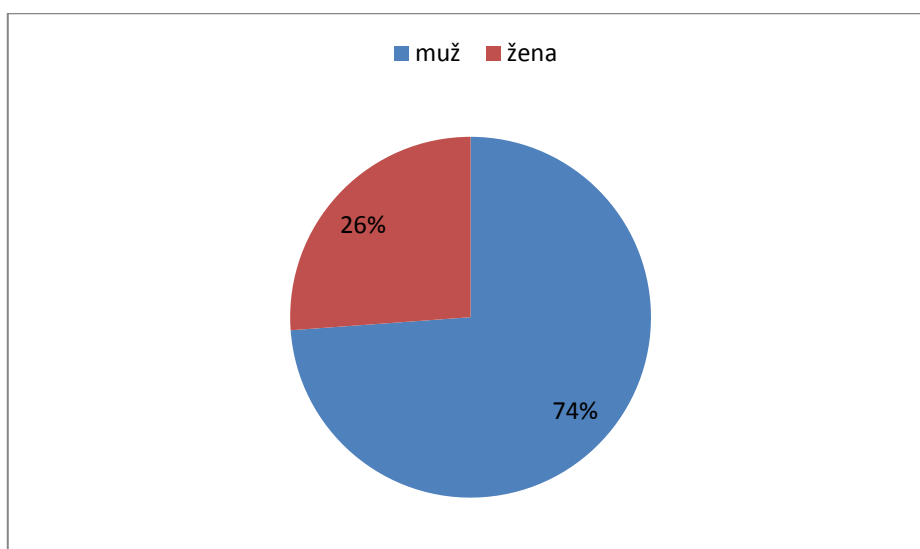
Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro zjištění efektivnosti a možnosti zlepšení akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. Dotazník (viz. Příloha) byl vytvořen pomocí webové aplikace – „SurveyMonkey“ (<https://www.surveymonkey.com/>). Obsah a forma dotazníku byla uzpůsobena tak, aby respondentovi zabralo vyplňování co nejméně času a otázky byly snadno zodpověditelné.

Aplikace umožňuje vytvořit různé druhy otázek, od ano či ne až po otevřené otázky. Aplikace generuje odkaz, který byl pomocí emailu rozeslán mezi náhodně vybraný vzorek případných respondentů. Již před dotazníkovým šetřením byl stanoven maximální vzorek respondentů na 130 – webová aplikace byla nastavena pro zvolený maximální počet přijatých odpovědí. Dotazník byl tedy vyplněn 130

zaměstnanci DHL IT Services Prague a dotazníkové šetření probíhalo dva týdny. Dotazník byl složen z 12 otázek – 9 uzavřených a 3 otevřených – kdy 3 otázky (2 uzavřené a 1 otevřená) cílily na akci „ITS Employee Town Hall“, další 3 otázky (2 uzavřené a 1 otevřená) se zaměřovaly na ITS bulletin a poslední 3 otázky (2 uzavřené a 1 otevřená) se soustředily na zařízení „HappyOrNot“. Výsledky byly vyhodnoceny a pro názornost zpracovány ve formě grafů.

V první části dotazníku byly zjišťovány informace o respondentech: pohlaví, věkové rozmezí a vzdělání. Výsledky z první části ukázaly, že 96 respondentů bylo mužského pohlaví a zbývajících 34 respondentů bylo ženského pohlaví.

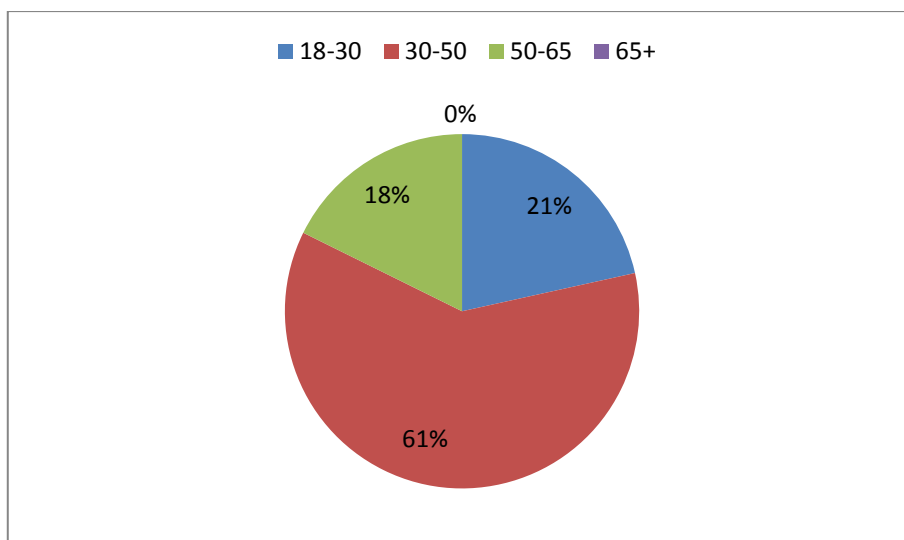
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Segment respondentů je 61% tvořen zaměstnanci ve věkovém rozmezí od 30 - 50 let, 21% zaměstnanci mezi 18 - 30 roku života a z 18% tvořeny zaměstnanci mezi 50 - 65 rokem života.

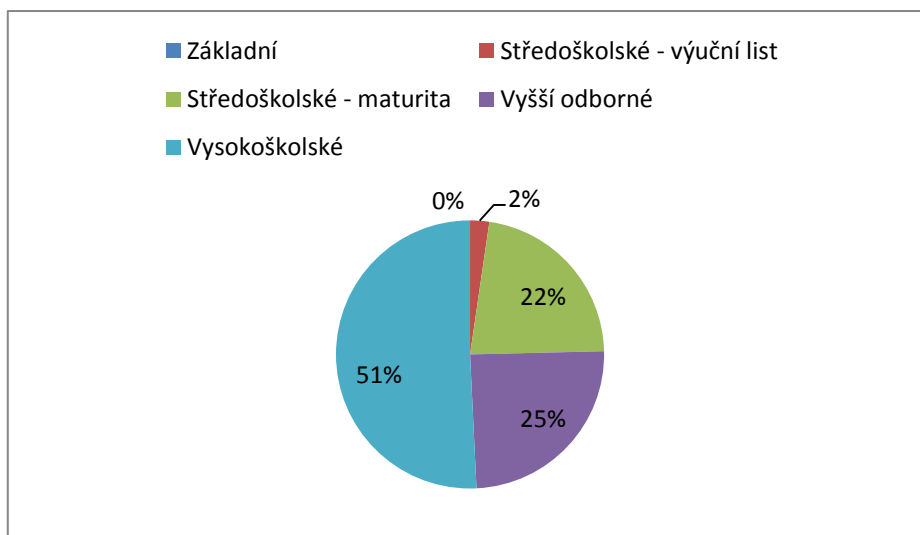
Graf 2: Věk



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

51% respondentů má vysokoškolské vzdělání, 25% má vyšší odborné vzdělání, 22% má středoškolské vzdělání s maturitou a zhruba 2% vlastní výuční list.

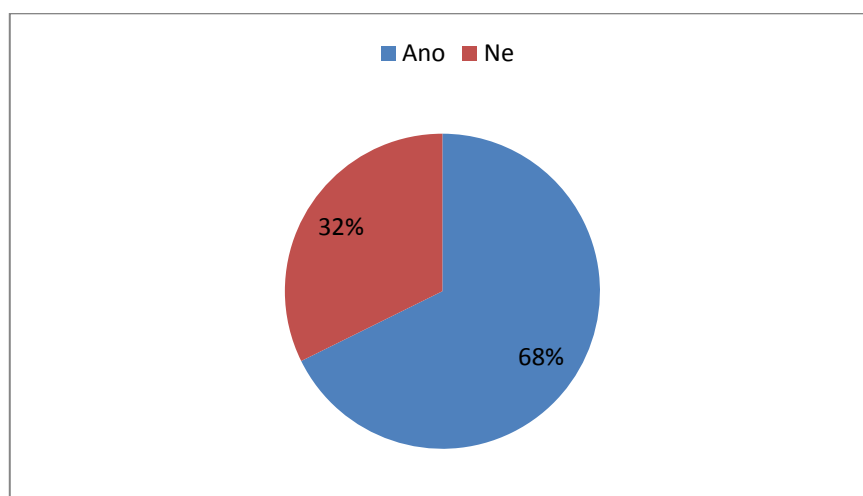
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Druhá část dotazníku byla otázkově rozdělena na 3 hlavní témata týkající se akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V této podkapitole budou rozebrány odpovědi na otázky týkající se akce „ITS Employee Town Hall“.

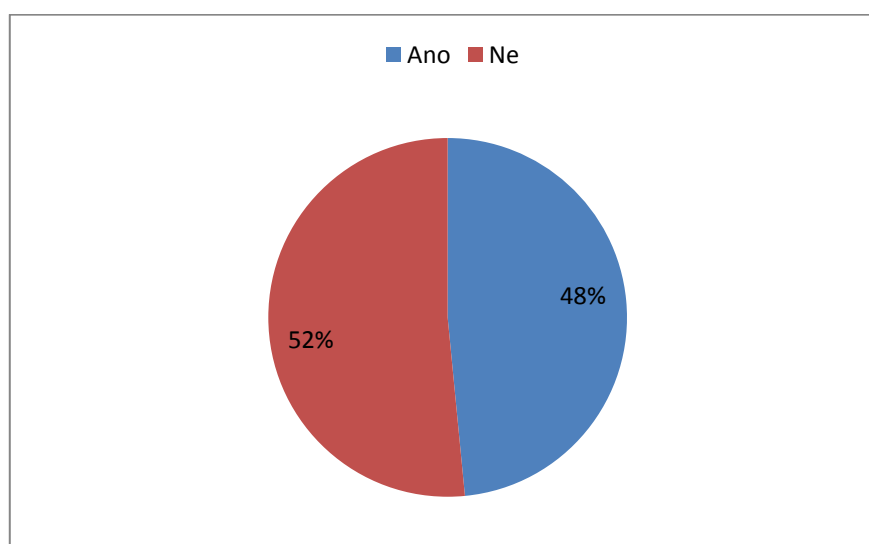
Graf 4: Dotaz na pravidelnost návštevnosti akce „ITS Employee Town Hall“  
„Navštěvujete pravidelně „ITS Employee Town Hall“?“



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

88 respondentů ze 130 navštívuje pravidelně „ITS Employee Town Hall“. Jedná se v tomto případě o větší polovinu, lze tedy konstatovat, že akce je pro zhruba 70% zaměstnanců důležitou součástí IT Services Prague.

Graf 5: Názor na zkrácení času akce „ITS Employee Town Hall“  
„Uvítali byste zkrácení času akce?“



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

52% zaměstnanců se domnívá, že hodinový (v některých případech hodina a půl) je dostatečný časový fond na danou akci a neuvítali by zkrácení času akce, avšak 48% respondentů by zkrácení času uvítalo. Pokud bychom vzorek dotazníkového šetření rozšířili, mohlo by se stát, že by číslo podporující zkrácení času akce předčilo vzorek respondentů, kteří zkrácení času nepodporují.

Otevřená otázka – „*Kdybyste mohli, co byste na „ITS Employee Town Hallu“ vylepšili?*“ – přinesla několik nápadů, které defacto reflektují příležitosti uvedené ve SWOT analýze v podkapitole 6.2. Nejvíce se v odpovědích opakují návrhy na snížení frekvence akcí (1x za 2 měsíce), hosté (lidé ze středního a nižšího managementu), prezentace více do hloubky – praktické informace a občerstvení.

## **6.4 Vlastní návrh zlepšení**

Dotazníkové zkoumání z podkapitoly 6.3 defacto verifikovalo ve SWOT analýze všechny navrhované příležitosti na vylepšení akcí. Budování vztahů po akci by korespondovalo s navrhovaným občerstvením pro akci, které by nemuselo být časově náročnější než 30 minut. Vzhled problémů a jejich řešení nemůže fundovaněji a podrobněji nabídnout nikdo jiný než odborníci na danou problematiku a ty se ve velké míře nacházejí na nižších příčkách hierarchie společnosti než je úroveň CEO a jednotliví vedoucí oddělení. Jsou to právě pracovníci jednotlivých týmů a jejich manažeři, kteří se případnou problematikou zabývají do hloubky a právě z toho důvodu by z nich byli nejlepší hosté pro danou akci. S tím jsou samozřejmě spojena určitá rizika, ale i přes to by prezentace zaměstnance, který není manažer, napomohla k většímu pochopení případného problému. Zmíněné samozřejmě souvisí i s tím, že by se prezentace do hloubky staly více odborné, což má samozřejmě i svou stinnou stránku, avšak případný benefit v podobě většího zájmu a lepší spolupráce mezi jednotlivými odděleními by za pokus stál.

Zaměstnanci nepožadují zkrácení akce, což vyloučilo z dotazníkového šetření v podkapitole 6.3, avšak výzkumný vzorek by v tomto případě musel být navýšen, aby se dospělo k většímu rozdílu z hlediska výsledků. I přes výsledky dotazníkového šetření autor práce navrhuje snížení času akce na 30 minut (jedná se o čas prezentace), dalších 30 minut by sloužilo k dobrovolnému shromáždění u cateringu (snídaňová forma). Je tedy paradoxem, že ke snížení času akce by

v celkovém výsledku navrhovaným způsobem nedošlo, avšak akce by se rozdělila na dvě části, kdy jedna by se zabývala informovaností zaměstnanců (prezentace, hosti a otázky) a druhá část by cílila na podporu integrace mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Nápad snížení frekvence dané akce zůstává. Někteří zaměstnanci v dotazníkovém šetření navrhovali redukce akce 1x za dva měsíce, avšak autor práce se i tak domnívá, že se jedná o příliš častou frekvenci akce a navrhuje redukci akce maximálně čtyřikrát do roka – na začátku roku, před velkými školními prázdninami (převážná část zaměstnanců je okolo 30 až 40 roku života), po skončení prázdnin a na konci roku.

Posledním návrhem je radikální snížení otázek elektronických dotazníků rozesílaných zaměstnancům. Poslední dotazník týkající se „End-of-Year Town Hall“ a vánočního večírku obsahoval 24 otázek. Redukce otázek na max. šest by přispěla ke zvýšení vyplňování ze strany zaměstnanců.

## 6.5 Diskuse výsledků

V úvodu této diplomové práce byla pro tuto část šetření stanovena následující hypotéza:

- Alespoň polovina zaměstnanců se pravidelně účastní nejvýznamnější akce IT Services Prague – tzv. „ITS Employee Town Hall“.

Hypotézu lze díky dotazníkovému šetření verifikovat. Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro zjištění efektivnosti a možnosti zlepšení následujících interních PR nástrojů: eventu (akce) „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V první části dotazníku byly zjišťovány informace o respondentech: pohlaví, věkové rozmezí a vzdělání. Výsledky z první části ukázaly, že 96 respondentů bylo mužského pohlaví a zbývajících 34 respondentů bylo ženského pohlaví. Segment respondentů je 61% tvořen zaměstnanci ve věkovém rozmezí od 30 – 50 let, 21% zaměstnanci mezi 18 – 30 roku života a z 18% tvořeny zaměstnanci mezi 50 – 65 rokem života. 51% respondentů má vysokoškolské vzdělání, 25% má vyšší odborné vzdělání, 22% má středoškolské vzdělání s maturitou a zhruba 2% vlastní výuční list. Druhá část dotazníků byla

otázkově rozdělena na 3 hlavní témata týkající se akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. Jedna z otázek se zabývala návštěvností akce. Otázka byla formulována následovně: „*Navštěvujete pravidelně „ITS Employee Town Hall“?*“ 88 zaměstnanců z určeného vzorku 130 respondentů odpovědělo, že pravidelně „ITS Employee Town Hall“ navštěvují. Jedná se v tomto případě o poměrově větší polovinu, lze tedy konstatovat, že akce je pro zhruba 70% zaměstnanců důležitou součástí IT Services Prague. Hypotézu tak bylo možné na základě výsledků verifikovat. Bylo navrženo několik vylepšení, která by zvedla návštěvnost dané akce. Jedná se hlavně o budování vztahů po akci, prezentování odborníků, zkrácení prezentace na 30 minut a zkrácení frekvence akce. Občerstvení (snídaně), které by byla k dispozici po akci, by nemusela být časově náročnější než 30 minut. Akce by se tak rozdělila na dvě části: na část prezentace a budování vztahů mezi jednotlivými odděleními, čemuž by napomohlo zmíněné občerstvení. Vhled problémů a prezentaci jejich řešení nemůže fundovaněji a podrobněji nabídnout nikdo jiný než odborníci na danou problematiku a ty se ve velké míře nacházejí na nižších příčkách hierarchie společnosti než je úroveň CEO a jednotliví vedoucí oddělení, kteří na akcích pravidelně prezentují. Jsou to právě pracovníci jednotlivých týmů a jejich manažeři, kteří se případnou problematikou zabývají do hloubky a právě z toho důvodu by z nich byli nejlepší hosté pro danou akci. Jsou s tím samozřejmě spojena určitá rizika, ale i přes to by prezentace zaměstnance, který není manažer, napomohla k většímu pochopení případného problému. Zaměstnanci nepožadují zkrácení akce, což vyplynulo z dotazníkového šetření v podkapitole 6.3, avšak výzkumný vzorek by v tomto případě musel být navýšen, aby se dospělo k většímu rozdílu z hlediska výsledků. I přes výsledky dotazníkového šetření autor práce navrhuje snížení času akce na 30 minut (jedná se o čas prezentace), dalších 30 minut by sloužilo k dobrovolnému shromáždění u cateringu (snídaňová forma). Je tedy paradoxem, že ke snížení času akce by v celkovém výsledku navrhovaným způsobem nedošlo. Někteří zaměstnanci v dotazníkovém šetření v podkapitole 6.3 navrhovali redukce akce 1x za dva měsíce, avšak autor práce se i tak domnívá, že se jedná o příliš častou frekvenci akce a navrhuje redukci akce maximálně čtyřikrát do roka – na začátku roku, před velkými školními prázdninami (převážná část zaměstnanců je okolo 30 až 40 roku života), po skončení prázdnin a na konci roku.



Akce jako jeden z interních PR nástrojů společnosti je tedy účinný emocionální nástroj, do kterého se vyplatí investovat nejen čas, ale i finance a který přispívá ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnance vůči firmě.

## 7. PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE BULLETINU V DHL IT SERVICES PRAGUE

Případová studie se bude zabývat vybraným interním PR nástrojem – bulletinem. Aplikace daného nástroje v DHL IT Services Prague bude komplexně rozebrána a objektem zkoumání se stane vydání IT Services bulletinu z 8. února 2016.

Cílem této studie je navrhnout zlepšení aplikace daného interního PR nástroje pro IT Services bulletin, který každý zaměstnanec DHL IT Services obdrží do své emailové zaměstnanecké schránky s týdenní periodicitou. Lokálností bulletinu DHL IT Services dociluje pomocí sekce „Local News“ (Lokální zprávy) které jsou vytvářeny Comms týmem daného regionu. SWOT analýza a dotazníkové šetření byly vybrány jako metody, které podpoří zkoumání případové studie a přispějí k efektivním a konkrétním návrhům na zlepšení.

### 7.1 Konkrétní využití

IT Services bulletin (uváděn ve zkratce i jako ITS bulletin) je složen z headeru a z těla, která je tvořeno dvěma částmi. První část těla bulletinu layoutově spadá pod header. První část je pojmenována jako „Global News“ (Globální zprávy). Druhá část layoutově spadá pod „Global News“ a je pojmenována jako „Local News“ (Lokální zprávy).

Header bulletinu je složen z loga IT Services a značky hlavní organizace DHL. Pod logy je umístěn název bulletinu „IT Services Bulletin“ se sloganem roadmapy 2020: „IT Services 2020 >>The Proud & Passionate Business Technology Partner of Choice“ ( „IT Services 2020 >> Hrdý a Vášnivý Obchodní Partner výběru“). V headeru je umístěna datace bulletinu (Week 06/08 February 2016 – týden 06/08 únor 2016), pod třemi fotografiemi pozitivně naladěných zaměstnanců. Nápis jsou v headeru vyvedeny dle firemních barev hlavní organizace DHL – žlutá a červená. Pod oficiálními náležitostmi je na levé straně headeru umístěna fotografie slavné osobnosti (v tomto případě se jedná o Alberta Einsteina) a jeho slogan: „We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created

them. “(„Nemůžeme vyřešit problém použitím stejného myšlení, které jsme použili, když jsme problém vytvořili.“). Text je vyveden černobíle na bílém podkladě. Nově do headeru bylo umístěno hyperlinkové tlačítko „Click to scroll down for the Local News“ („Klikněte, abyste se dostali na dolejší lokální zprávy“). Tlačítko je červené barvy s bílým textem.

První část bulletinu „Global News“ je rozdělena na pravou a levou stranu. Dle Gutenbergova diagramu (popisuje obecný model toho, jak se oči dávají na obsah) by nejvýznamnější zprávy měly být umístěny v levém horním rohu (zde je směřována čtenářova největší pozornost). V ITS bulletinu je v této části umístěna sekce „News“ („Novinky“) a „Security“ („Bezpečnost“). Sekce „News“ je tvořena jedním hyperlinkovým titulkem zprávy a fotografií. Sekce „Security“ je tvořena jedním novým hyperlinkovým titulkem zprávy s fotografií a jedním hyperlinkovým titulkem zprávy, který se již objevil v minulém čísle bulletinu (zpráva z minulého čísla je před titulkem zprávy označena slovem „reminder“ (připomenutí)).

Pravý horní roh je tvořen dvěma sekcemi. První sekce má název „Upcoming Events“ (Budoucí události), kde je červeně uvedeno datum dvou nadcházejících akcí, společně s hyperlinkem odkazující na návštěvy vedení lokací DHL IT Services. Druhá sekce „Corporate News“ („Korporátní zprávy“) je složena ze tří hyperlinkových titulků bez fotografií.

V levém spodním rohu první části bulletinu, kterou Gutenberg považuje za slabou oblast zájmu čtenáře, jsou umístěny ještě další dvě sekce: „Continuous Improvement“ (Postupé zlepšování) a „Careers“ (Kariéra). Sekce „Continuous Improvement“ je složena ze dvou hyperlinkových titulků a jednoho hyperlinkového titulku, který má opět přízvisko „reminder“. Obě hyperlinkové titulkové zprávy jsou bez fotografií, jediná fotografie je přiložena u „reminderové“ hyperlinkové titulkové zprávy. Sekce „Careers“ je složena ze dvou hyperlinkových titulků s přiloženými fotografiemi.

Pravý spodní roh první části bulletinu, kterou Gutenberg nazval jako „terminal area“ (koncová plocha), zaujímá dvě sekce: „Smart Tips“ (Chytré tipy) a „Innovation“ (Inovace). Sekce „Smart Tips“ se skládá z jednoho hyperlinkového titulku a fotografie. Sekce „Innovation“ se také skládá z jednoho hyperlinkového titulku a fotografie.

Druhá část bulletinu je nazvána jako „Local News“ a je obvykle složena ze čtyř a více zpráv (záleží na události daného týdne). Pro zaměstnance DHL IT Services Prague zobrazuje druhá část bulletinu zprávy týkající se pražské pobočky a jejího okolí. Bulletin z 8. února obsahoval šest nových hyperlinkových titulků a tři obsahově stejné hyperlinkové titulky z minulého vydání. Nové hyperlinkové titulky se obsahově zaměřovali na white board meetingy s pražským managementem, dobrovolnickou činností při akci v Motolské nemocnici; nové nabídky pro zaměstnance; prodej místa, kde sídlí společnost a zprávy týkající se daňového příznání. Tři „remindery“ se obsahově zabývaly sezením s psycholožkou, uživatelskou aplikací a nabídkou bezplatného očkování proti chřipce od smluvní zdravotnické instituce.

Layoutově je druhá část tvořena z headeru, který nese název „Prague News“ (bílé písmo na modrém podkladu, kde jsou vyobrazeny evropské státy) a dvou fotografií. Na jedné fotografii je vyobrazeno pražské sídlo společnosti a na druhé je vyfotografován Vyšehrad. Hyperlinkové titulky zpráv jsou na bílém podkladě. Stejně jako pro hyperlinkové titulky těchto zpráv i pro zprávy v první části bulletinu bylo zvoleno černé písmo.

Druhá část bulletinu obsahuje i odkazy na zprávy z ostatních poboček, které si zaměstnanec může přečíst.

Poslední částí bulletinu je kolonka, která obsahuje hyperlink, pokud by zaměstnanec chtěl do bulletinu přispět libovolnou zprávou.

Zpráva, která se uživateli po kliknutí na jakýchkoliv hyperlinkový titulek zobrazí, se automaticky otevře na interní síti, kde si zaměstnanec zprávu může přečíst a následně na ni okamžitě reagovat v sekci pro komentáře. Po otevření zprávy na interní síti je zpráva layoutově uspořádána následovně: úvodní headlinová fotografie, titulek a tělo zprávy. Rozsahově je zpráva závislá na autorovi, může se jednat o půl A4, dvě A4, popřípadě se může jednat o pouze několik řádků. Po důkladné analýze několika zpráv autor práce došel k závěru, že se zaměstnanci oddělení Comms snaží o podání zprávy co nejkratší (max. polovina A4) a nejstručnější (po krátkém úvodu podávají další zprávy i bodově). Zpráv v bulletinu jsou zaměstnanci oddělení Comms vytvářeny ve spolupráci s odborníkem na danou problematiku. Lokální zprávy jsou vytvářeny zaměstnanci konkrétního regionálního oddělení Comms.

## 7.2 SWOT analýza

Předmětem SWOT analýzy bude určení silných stránek a příležitostí ITS bulletinu společně s jeho slabými stránkami a hrozbami. Prvním krokem bude důkladný rozbor a analýza silných stránek a příležitostí ITS bulletinu a druhým krokem se stane důkladný rozbor a analýza slabých stránek a hrozeb, které se silnými stránkami a příležitostmi úzce souvisí. Mezi pomocné faktory, které napomáhají k dosažení kladného cíle, řadíme:

Tabulka 8: SWOT analýza silných stránek a příležitostí ITS bulletinu

<p><b>STRENGTHS</b> (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informační nasycenost.</li><li>• Týdenní periodicita.</li><li>• Rozdělení na globální a lokální zprávy.</li><li>• Příložené fotografie ke konkrétní zprávě.</li><li>• Tlačítko lokálních zpráv.</li></ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Změna layoutu.</li><li>• Stejný rozměr pro všechny příložené fotografie na hlavní straně bulletinu.</li><li>• Zavedení tzv. „preview“ zprávy.</li><li>• Aplikace bulletinu pro mobily.</li><li>• Čistě zaměstnanecké články („My contribution to projects“).</li></ul>

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Mezi silné stránky patří informační nasycenost. Ať už budeme hovořit o globálních ITS zprávách či regionálních, díky týdenní periodicitě, jsou zaměstnanci bohatě informováni o všech zprávách, které se daný týden odehrají.

Jak již bylo zmíněno, týdenní periodicita jde ruku v ruce s nasyceností bulletinu. Nemůže se tak stát, že by se zaměstnanci s příliš velkým časovým rozstupem dozvídali o změnách, novinkách či oznámeních, která by pro ně byly již dlouhou dobu známé. Naopak se v mnohých případech jedná o novinky a díky tzv. „reminderovým zprávám“, které zaměstnance informují o události s předstihem, mají

zaměstnanci čas si práci rozvrhnout tak, aby se události mohli zúčastnit a nebránily jim v tom pracovní povinnosti. Problém není ani ve skutečnosti, že obsahově jsou „remiderové zprávy“ publikovány v novém čísle s jedinou změnou – v hyperlingovém titulku zprávy je uvedeno slovo „reminder“, jinak obsahově zůstávají beze změny.

Je přirozené, že zaměstnance více zajímají lokální zprávy než globální. Lokální zprávy zaměstnance v nějakém měřítku vždy ovlivní či zasáhnou (např. daňové přiznání, které za ně do určitého data podá firma, pokud o to zaměstnanec požádá; změna bookování telepresenčních místností; apod.). Někdy se v rámci lokálních zpráv může zdát, že se jedná o banální změny, avšak i banální změny jsou změny, které musí být nějakým způsobem zaměstnancům sděleny a vytvářet na každou změnu či novinku hromadné meetingy, či posílat několik emailů je neefektivní (v dnešní době si jako tzv. „spameři“ – zasílání nevyžádaných či nepodstatných emailů – vystačí zaměstnanci mezi sebou). Globální zprávy mají na jejich práci, ve většině případů, mnohem menší dopad než zprávy lokální.

Přiložené fotografie zprávu oživí. V mnohých případech se ITS bulletin nesnaží o nic jiného, než aby si zaměstnanec danou zprávu zaklíčoval s konkrétní fotografií popřípadě logem. Jedná se o efektivní cestu jak se s logem a heslem zaměstnanec nejjednodušeji seznámí a identifikuje. Příkladem tomu může být globální logo „ITS Information Security“ (ITS informační bezpečnost), kdy je zaměstnancům ITS bezpečnost prezentována se sloganem „Secure it!“ („Zabezpeč to!“) a logem bílého zámku, ze kterého vybíhají sítě na modrém podkladě. Fotografie jsou však na hlavní straně bulletinu přikládány pouze ke globálním zprávám (jako v případě loga „ITS Information Security“), nikdy ne k regionálním. U regionálních zpráv se zaměstnanci zobrazí fotografie z dané akce, události či zprávy, až po rozkliknutí hyperlingového titulku dané zprávy.

V posledním měsíci bylo nově v ITS bulletinu vytvořeno hyperlinkové tlačítko „*Click to scroll down for the Local News*“ („*Klikněte, abyste se dostali na dolejší lokální zprávy*“), které po kliknutí zaměstnance „hodí“ na sekci lokálních zpráv jeho daného regionu. Autor práce hodnotí hyperlinkové tlačítko velmi kladně, jeho jediný problém vidí v momentě doručení ITS bulletinu a kliknutí na email – tlačítko je vidět až po zobrazení zprávy na celé obrazovce. Hyperlinkové tlačítko je

vyvedeno v červené barvě s bílým textem, aby upoutalo zaměstnancovu pozornost a zvýšilo tak počet přečtení lokálních zpráv.

Příležitostí pro vylepšení ITS bulletinu má autor práce hned několik. První a nevyužitou příležitost vidí autor práce ve změně layoutu ITS bulletinu. Header bulletinu reflektuje společnost, její barvy, korporátní logo a ostatní náležitosti popsané v podkapitole 6.1 a ty musí zůstat beze změny. Pod oficiálními náležitostmi je na levé straně headeru umístěna vždy fotografie slavné osobnosti, což lze považovat za zbytečnost. Nejedná se o důležitou zprávu a hlavně, po kliknutí na email je to to první co zaměstnanec vidí. Zaměstnanec se tak během několika sekund rozhodne, zda vynaloží čas na přečtení ITS bulletinu nebo nikoliv. Autor práce by tak v tomto případě navrhl radikální změnu. Slavné osobnosti a jejich citáty buď vypustit úplně, nebo umístit nakonec bulletinu. Jako první by zaměstnanec po kliknutí na bulletin měl vidět oficiální header a sekci lokálních zpráv bez fotografií, aby se všechny hyperlinkové titulkové zprávy vešly do prvního čtecího okna po kliknutí na email. Hyperlinkové tlačítko se do čtecího okna vůbec nevejde a jeho praktické využití je tím, jen mizivé. Sekce globálních zpráv by měla být umístěna pod regionální. Zde by byla potřeba změna velikosti jednotlivých fotografií. Momentálně jsou fotografie velikostně velice rozdílné a u některých hyperlinkových titulků zcela chybí, což na celkový layout bulletinu působí neuspořádaně a nepřehledně.

Výše uvedeným odstavcem již byl zdůvodněn návrh stejného rozměru pro všechny přiložené fotografie na hlavní straně bulletinu.

Zavedení tzv. „preview zprávy“ („před zprávy“) by také napomohlo přirozenou cestou informovat zaměstnance, kteří bulletin nečtou vůbec. Autor zprávy by ve třech větách popsal její hlavní jádro, které by bylo umístěno pod každou hyperlinkovou titulkovou zprávu. Zaměstnanci nechtějí plýtvat časem pro čtení dlouhých zpráv, které jim jsou informačně k ničemu, ale i zpráva, kterou by žurnalista zařadil v době „okurkové sezony“ tak získá od zaměstnance na informační vážnosti prostřednictvím „preview zprávy“, díky které se rozhodne, zda jeho čas stojí za kliknutí na hyperlinkový titulek zprávy a získání dalších informací.

Na interní síti – myNetu – již byla vytvořena speciální stránku s názvem „Global News“ a „Prague News“ na kterou se zaměstnanec dostane pomocí hyperlinkového tlačítka v textu zprávy, takže převedení bulletinu do prostoru sociální

sítě, kterou má myNet reflektovat, již bylo provedeno. Vytvořit však aplikaci pro telefony, která by umožňovala bulletin převést každému zaměstnanci do telefonu a ten by si zprávy pak mohl číst v metru či na cestě do práce (popřípadě naopak) je věc, která by se vší pravděpodobností zvýšila čtivost bulletinu, avšak náklady pro aplikaci by byly nákladné a vedení by se k takovéto investici přesvědčovalo jen velice obtížně. Největší problém by spočíval ve vizibilitě návratnosti investic a ta by se dokazovala jen velmi obtížnými způsoby.

I přes názor autora práce, že z pohledu rubrik je bulletin vyvážený, by se mohla do regionální sekce přidat sekce s názvem: „My contribution to projects“. Rubrika byla inspirována podkapitolou 2.1, kdy se jedná o trend „zprostředkovatele dobrých příběhu“. Existují situace, kdy obsah musí vzejít od samotných odborníků uvnitř firmy a právě v IT Services existuje řada odborníků, kteří by své zkušenosti mohli předat i jiným zaměstnancům oddělení právě prostřednictvím bulletinu. Články by byly vyhotoveny právě odborníky na danou problematiku a publikovány jen s drobnými úpravami za pomoci Comms oddělení.

Mezi škodlivé faktory, které obsahují slabé stránky a hrozby, patří následující:

Tabulka 9: SWOT analýza slabých stránek a hrozeb ITS bulletinu

<p><b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Layout bulletinu (postavení lokálních zpráv).</li><li>• Rozměr fotografií na hlavní straně bulletinu.</li><li>• Délka některých zpráv.</li></ul>
<p><b>THREATS (hrozby)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nezájem o bulletin ze strany zaměstnanců i po změně layoutu.</li><li>• Finanční náročnostu aplikace pro mobily.</li></ul>

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Důvody, proč právě layout bulletinu patří mezi slabé stránky, byly uvedeny v příležitostech. Hlavním problémem nemožnosti aplikace navrhovaného layoutu budou pravděpodobně interní nařízení o formální stránce bulletinu, která budou



povinná pro každou divizi. Takové materiály jsou však přístupné pouze zaměstnancům oddělení Comms.

Nevhodnost rozměru fotografií byla již také podrobně probrána, avšak je potřeba podotknout, že většina fotografií, která je publikována na hlavní stránce bulletinu, k danému hyperlinkovému titulku, je v nevhodném rozměru publikována právě z důvodu nemožnosti modifikace rozměrů, aby nedošlo k deformaci fotografie a jejímu následnému rozmazání.

Délka zpráv se opravdu může stát hlavním důvodem nepřečtení dané zprávy po rozkliknutí příslušného hyperlinkového titulku. Bylo dokázáno, že uživatelé, kterým se zobrazí zpráva, která přesahuje konec jejich obrazovky, bez zájmu zavřou a přejdou na další. Délka tedy hraje zásadní roli. Zpráva by neměla být delší než polovina A4.

Za hrozby lze považovat hlavně nezáměr o bulletin ze strany zaměstnanců i po změně layoutu a finanční náročnost aplikace, o které již byla zmínka.

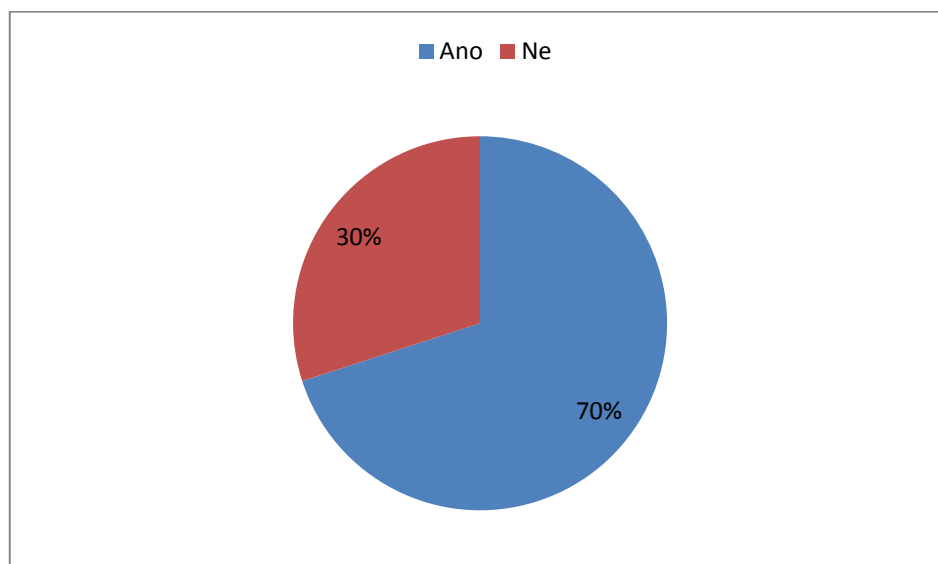
Změna layoutu však automaticky neznamená úspěch a nalákání více zaměstnanců ke čtení bulletinu. Nelze zapomenout, že i ITS bulletin je součástí snahy společnosti nejen zaměstnance informovat, ale také ho napevno získat na svou stranu, aby se s danými cíli společnosti identifikoval na 100%. Na bulletin tak lze nahlížet jako na propagaci společnosti a jejich hodnot, což si většina zaměstnanců uvědomuje a není ochotna věnovat čtením korporátních či lokálních zpráv nejen svou pracovní dobu, ale ani svůj volný čas. Mobilní aplikace, která by umožnila si ITS bulletin stáhnout do mobilu, by tak podle některých zaměstnanců mohl stát jen další nástroj propagandy, který se snaží konzumovat jejich volný čas, kterého nemají nazbyt.

### **7.3 Poznatky z výzkumu**

Připomeňme si z podkapitoly 6.3 následující: Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro zjištění efektivnosti a možnosti zlepšení akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V první části dotazníku byly zjišťovány informace o respondentech: pohlaví, věkové rozmezí a vzdělání. Výsledky z první části ukázaly, že 96 respondentů bylo mužského pohlaví

a zbývajících 34 respondentů bylo ženského pohlaví. Segment respondentů je 61% tvořen zaměstnanci ve věkovém rozmezí od 30 – 50 let, 21% zaměstnanci mezi 18 – 30 roku života a z 18% tvořeny zaměstnanci mezi 50 – 65 rokem života. 51% respondentů má vysokoškolské vzdělání, 25% má vyšší odborné vzdělání, 22% má středoškolské vzdělání s maturitou a zhruba 2% vlastní výuční list. Druhá část dotazníků byla otázkově rozdělena na 3 hlavní témata týkající se akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V této podkapitole budou rozebrány odpovědi na otázky týkající se ITS bulletinu.

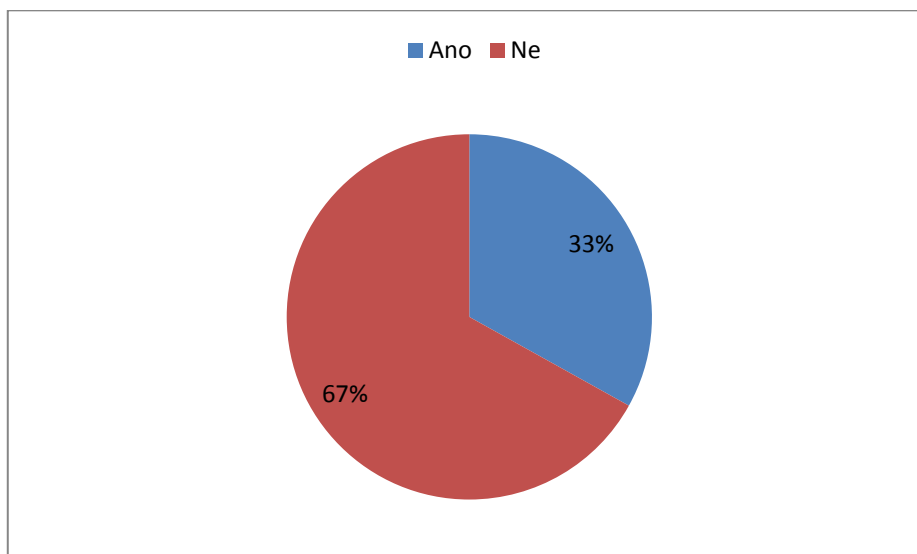
Graf 6: Dotaz na čtenost ITS bulletinu  
„Čtete ITS bulletin?“



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

91 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že čte ITS bulletin. 39 zaměstnanců se k ITS bulletinu staví negativně a neinvestují svůj čas ani zájem do jeho četby.

Graf 7: Názor na vytvoření aplikace pro ITS bulletin  
„Uvítali byste mobilní aplikaci ITS bulletinu?“



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

67% dotazovaných zaměstnanců by neuvítalo mobilní aplikaci ITS bulletinu. Pouhých 33% dotazovaných zaměstnanců by naopak danou aplikaci uvítalo i ji aktivně využívalo.

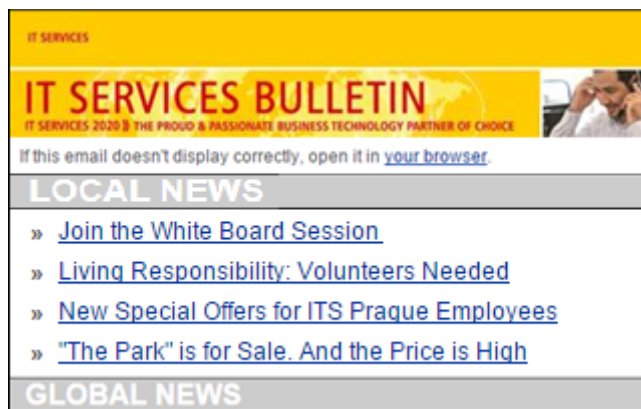
Otevřená otázka – „Kdybyste mohli, co byste na ITS bulletinu změnili?“ – přinesla několik nápadů, které z větší části reflektují příležitosti uvedené ve SWOT analýze v podkapitole 7.2. Nejvíce se v odpovědích opakují návrhy na změnu layoutu (méně informací = větší přehlednost), hlubší zaměření na některá témata (osvěžení znalostí, klíčové projekty některých oddělení a jejich pokrok, atd.) a větší počet lokálních informací.

#### 7.4 Vlastní návrh zlepšení

Dotazníkové zkoumání z podkapitoly 7.3 ve většině bodů verifikovalo navrhované příležitosti na vylepšení bulletinu uvedené ve SWOT analýze. Změna layoutu je jedna z klíčových změn. I přes skutečnost, že dotazníkové šetření ukázalo, že 70% dotazovaných zaměstnanců čte ITS bulletin, neznamená to, že jsou spokojeni s jeho současným layoutem. Dotazovaní zaměstnanci, kteří nečtou ITS bulletin, mohou být ovlivněni z velké míry právě z důvodu layoutu. Informační hodnota

bulletinu pro 30% dotazovaných zaměstnanců může pozbývat významu právě z důvodu uspořádání témat. Pokud zaměstnanec první co po rozkliknutí doručeného emailu obsahující ITS bulletin uvidí je slogan známé osobnosti a globální zprávy, které se ho aktuálně nijak osobně nedotýkají, nelze se divit, pokud bulletin neotevře. Z toho důvodu byly navrženy následující změnu layoutu: slogan známé osobnosti vypustit, lokální zprávy umístit před globální zprávy a řídit se jednotnou velikostí fotografií (momentálně jsou fotografie velikostně velice rozdílné a u některých hyperlinkových titulků zcela chybí, což na celkový layout bulletinu působí neuspořádaně a nepřehledně). Návrh, jak by layoutově mohl bulletin vypadat při zobrazení v prvním outlookovém čtecím okně, lze vidět zde:

Obrázek 20: Návrh zobrazení ITS bulletinu v prvním outlookovém okně



Zdroj: interní materiály a autor

Zavedení tzv. „preview zprávy“ („před zprávy“) by také napomohlo přirozenou cestou informovat zaměstnance, kteří bulletin nečtou vůbec. Autor by ve třech krátkých větách popsal hlavní jádro celé zprávy, které by bylo umístěno pod každou hyperlinkovou titulkovou zprávu.

Jeden z nápadů na vylepšení ITS bulletinu poukázal na potřebu hlubšího zaměření na jednotlivá témata. I přes názor autora práce, že z pohledu rubrik je bulletin vyvážený, by se mohla do regionální sekce přidat rubrika s názvem: „My contribution to projects“. Rubrika byla inspirována podkapitolou 2.1, kdy se jedná o trend „zprostředkovatele dobrých příběhů“. V některých případech je potřeba, aby obsah vzešel od samotných odborníků uvnitř firmy a právě v IT Services existuje řada odborníků, kteří by své zkušenosti mohli předat i jiným zaměstnancům oddělení

právě prostřednictvím bulletinu. Články by byly vyhotoveny právě odborníky na danou problematiku a publikovány jen s drobnými úpravami za pomoci Comms oddělení.

Jednou z příležitostí, jak přispět ke čtivosti ITS bulletinu, byl návrh vytvoření mobilní aplikace pro bulletin. 67% dotazovaných zaměstnanců se vyjádřilo, že pro ně by se o žádný přínos nejednalo. Z toho důvodu se autor práce rozhodl tuto příležitost posunout do pozadí a nenavrhopvat ji v rámci vylepšení ITS bulletinu. Mobilní aplikace by byla vhodná ve chvíli, kdyby si zaměstnanci nespojovali ITS bulletin s prací, ale spíše se zábavou, což by ovšem mohlo zapříčinit snížení kredibility daného interního PR nástroje a zpráv/článků v nich publikovaných.

## 7.5 Diskuse výsledků

V úvodu této diplomové práce byla pro tuto část šetření stanovena následující hypotéza:

- V IT Services bulletinu jsou globální zprávy důležitější než zprávy regionální.

Případová studie a SWOT analýza napomohla k verifikaci druhé hypotézy. IT Services bulletin je složen z headeru a z těla, která je tvořeno dvěma částmi. První část těla bulletinu layoutově spadá pod header. První část je pojmenována jako „Global News“ (Globální zprávy). Druhá část layoutově spadá pod „Global News“ a je pojmenována jako „Local News“ (Lokální zprávy). Je přirozené, že zaměstnanci více zajímají lokální zprávy než globální. Lokální zprávy zaměstnanci v nějakém měřítku vždy ovlivní či zasáhnou (např. daňové přiznání, které za ně do určitého data podá firma, pokud o to zaměstnanec zažádá; změna bookování telepresenčních místností; apod.). Někdy se v rámci lokálních zpráv může zdát, že se jedná o banální změny, avšak i banální změny jsou změny, které musí být nějakým způsobem zaměstnancům sděleny a vytvářet na každou změnu či novinku hromadné meetingy, či posílat několik emailů je neefektivní. Globální zprávy mají na jejich práci, ve většině případů, mnohem menší dopad než zprávy lokální. I přes skutečnost, že dotazníkové šetření ukázalo, že 70% dotazovaných zaměstnanců čte ITS bulletin,

neznamená to, že jsou spokojeni s jeho současným layoutem, a že by neuvítali změnu v podobě záměny globálních zpráv za lokální a naopak. Dotazovaní zaměstnanci (30%), kteří nečtou ITS bulletin, mohou být ovlivněni z velké míry právě z důvodu layoutu. Z toho důvodu autor práce prvotně navrhuje změnu umístění lokálních zpráv před globální. Jsou navrhována i další layoutová vylepšení jako je: zavedení tzv. „preview zprávy“ („před zprávy“) – autor zprávy/článku by ve třech krátkých větách popsal hlavní jádro celé zprávy, které by bylo umístěno pod každou hyperlinkovou titulkovou zprávu; pod regionální sekci zavést rubriku s názvem „My contribution to projects“, kdy by se jednalo o zprávy/články, psané samotnými odborníky uvnitř firmy a ne zaměstnanci interního PR oddělení; vytvoření mobilní aplikace pro bulletin. 67% dotazovaných zaměstnanců se prostřednictvím dotazníkového šetření vyjádřilo, že pro ně by mobilní aplikace ITS bulletinu žádným přínosem nebyla. Z toho důvodu nebyla tato příležitost navrhována v rámci vylepšení ITS bulletinu v podkapitole 7.4.

Verifikovaná hypotéza je i potvrzením již v úvodu zmíněného faktu, že mezinárodní společnosti upřednostňují globální zprávy před regionálními i přes to, že zaměstnanci daného regionu by jako první uvítali zprávy, které se jich přímo dotýkají.

# 8 PŘÍPADOVÁ STUDIE INTERNÍHO PR NÁSTROJE „HAPPYORNOT“ ZAŘÍZENÍ V DHL IT SERVICES PRAGUE

Případová studie se bude zabývat vybraným interním PR nástrojem – „HappyOrNot“ zařízením. Aplikace daného zařízení v DHL IT Services Prague bude rozebrána ze všech hledisek a hlavním objektem zkoumání se stane efektivita vybraného nástroje z hlediska jeho pozičního umístění. Cílem této studie je navrhnout zlepšení pozičního umístění vybraného interního PR nástroje pro zvýšení zájmu respondentů se daných zaměstnaneckých výzkumů účastnit. SWOT analýza a dotazníkové šetření byly vybrány jako metody, které podpoří zkoumání případové studie a přispějí k efektivnímu a konkrétnímu návrhu na zlepšení.

## 8.1 Konkrétní využití

Jak již bylo nastíněno v páté podkapitole, DHL IT Services Prague zavedla v průběhu léta 2015 unikátní měření spokojenosti zaměstnanců. Jednoduchý přístroj umožňuje zaměstnancům vyjádřit svou spokojenost zmáčknutím jednoho ze čtyř „emočních“ tlačítek a bezprostředně tak ohodnotit cokoliv na co chce společnost znát názor zaměstnanců. Přístroj byl v DHL IT Services Prague prvně použit k výzkumu názoru zaměstnanců na otázku: „*How are you today?*“ („*Jak se dnes máte?*“) na počátku roku 2015.

Přístroj byl použit v průběhu roku 2015 a na začátku roku 2016 ještě k několika dalším výzkumům. Jednalo se o výzkum zaměstnanecké spokojenosti s převedením stolních telefonů na online komunikaci (prostřednictvím komunikátoru „Lync“), subjektivní zaměstnanecké hodnocení roku 2015, apod. Výzkumné otázky se mění na měsíční bázi a výsledky z hlasování jsou předány vedení společnosti, které některé prezentuje prostřednictvím akcí („ITS Employee Town Hall“) či informačních obrazovek.

Přístroje jsou v DHL IT Services umístěny za recepcí což zajišťuje, aby se hodnocení účastnili pouze zaměstnanci společnosti. Hodnocení prostřednictvím zmáčknutí jakéhokoliv ze čtyř tlačítek se může zúčastnit každý zaměstnanec DHL IT

Services Prague. Hlasování by se měl každý zúčastnit pouze jednou, aby nedocházelo ke zkreslování dat (hlavně údaje „celkový počet respondentů“). Prosbu, aby každý zaměstnanec hlasoval pouze jednou, zaměstnanci obdrželi prostřednictvím IT Services bulletinu z 12. září 2015 (sekce lokálních zpráv, článek: „*Happy or Not? Express Your Opinion Has Never Been Easier!*“ = „*Šťastnýnebo nešťastý? Vyjádření Vašeho názoru nikdy nebylo jednodušší!*“) a prostřednictvím jednoho z letních „ITS Employee Town Hall“ akcí.

## 8.2 SWOT analýza

Předmětem SWOT analýzy bude určení silných stránek a příležitostí zařízení „HappyOrNot“ společně se slabými stránkami a hrozbami. Prvním krokem bude důkladný rozbor a analýza silných stránek a příležitostí zařízení a druhým krokem se stane důkladný rozbor a analýza slabých stránek a hrozeb, které se silnými stránkami a příležitostmi úzce souvisí.

Mezi pomocné faktory, které napomáhají k dosažení kladného cíle, řadíme:

Tabulka 10: SWOT analýza silných stránek a příležitostí zařízení „HappyOrNot“

<p><b>STRENGTHS</b> (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jednoduchost hlasování.</li><li>• Data z výzkumu jsou automaticky zpracovávána.</li><li>• Jednoduché obměňování otázek.</li><li>• Vlastní nastavení délky hlasování.</li><li>• Časová nenáročnost pro respondenta.</li></ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Změna pozičního umístění zařízení.</li><li>• Výsledná data průzkumu promítnout detailně i do ITS bulletinu.</li><li>• Přidat k přístroji přípravek na očištění.</li><li>• Elektronické využití „HappyOrNot“ v ITS bulletinu.</li></ul>

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zařízení je jednoduché jak na pochopení, tak i na používání. Jedná se o jednoduchou formu vyjádření zaměstnancova názoru na otázku položenou pražským oddělením Comms. Otázka je uvedena na štítu zařízení. Pokud si tedy vezmeme první otázku, kterou oddělení Comms zaměstnancům DHL IT Services Prague prostřednictvím zařízení položilo – „*How are you today?*“ („*Jak se dnes máte?*“) – šlo o otázku, kterou si zaměstnanci pokládají mezi sebou, když se potkají. Jednalo se tedy o tematicky sociální otázku, která k zodpovězení nepožadovala žádnou odbornou či jinou informační znalost. Zaměstnanci tedy nemuseli procházet složitými myšlenkovými procesy založenými na hodnocení zkušeností či znalostí. Obecnost a formulační jednoduchost tedy nemohla v respondentovi vyvinout pocit nezájmu či nevědomosti. Další otázky již sice vyžadovaly minimální orientaci ve firemním prostředí, ale jejich zodpovězení nevyžadovalo přemíru informační nasycenosti o dění ve společnosti.

Získaná data jsou přehledně zpracována a dají se okamžitě použít k jakékoliv prezentaci. Zpracovaná data poskytuje společnost „HappyOrNot Ltd.“ (která službu zajišťuje) automaticky a data jsou zaslána prostřednictvím emailu osobě, která si službu objednala. Za firmu DHL IT Services Prague se jedná o zaměstnance oddělení Cooms. Zpracovaná a prezentovaná data pak vypadají následovně (data byla v rámci ochrany údajů společnosti začerněna):

Obrázek 21: Výsledky jednoho z průzkumů pomocí zařízení „HappyOrNot“



Zdroj: interní materiály

Instalace samotného zařízení netrvá víc jak tři minuty. Stejný čas je potřeba na změnu otázky, která je umístěna v papírové podobě na štít zařízení. Otázky jsou tedy v rámci DHL IT Services Prague obměňovány v měsíčním intervalu, což umožňuje jednoduché určení období za jaké byla data nasbírána. Vedení se tak prostřednictvím zařízení může dotazovat na jakékoliv téma.

Jednoduchá instalace umožňuje i jednoduché odinstalování zařízení. Vzhledem k tomu, že DHL IT Services Prague využívá stojanovou verzi zařízení je možné zařízení kdykoliv odnést a ukončit tak hlasování. Stejný princip platí i pro začátek hlasování – jednoduše se stojan postaví na vymezené místo a hlasování může začít.

Vyjádření osobního názoru je pro zaměstnance díky zařízení časově velmi nenáročné a vzhledem k umístění za recepcí společnosti je téměř nepřehlédnutelné. Zaměstnanec si tak po projití přes terminál přečte otázku, a pokud chce, zastaví se a vyjádří svůj názor a právě zde se autor práce dostává k příležitostem jak používání zařízení ještě zefektivnit.

Změna pozičního umístění by napomohla ke zvýšení elektivnosti sběru dat. Z vlastní zkušenosti se autor práce domnívá, že by bylo lepší umístit zařízení na místo, kde se zaměstnanec musí alespoň na pár sekund zastavit a kde je největší frekvence pohybu zaměstnanců. Je tedy logické, že bylo zařízení umístěno za terminály recepce, ale zaměstnanci nemají ve zvyku se cestou na své pracoviště přes projití terminálu zastavit. Navíc je potřeba, aby se zaměstnanec cestou na své pracoviště alespoň na chvíli zastavil, přečetl si otázku, odpověděl na ní a šel dál. Pravdou je, že otázky jsou krátké, ale i tak je potřeba zaměstnance zastavit, aby mohl vyjádřit svůj názor. V dnešní době, kdy jsou lidé zvyklí se ani na chvíli nezastavovat, se jedná o problém. Zaměstnanec může odpovědět na cestě z práce či případně další den, ale i tak je potřeba zaměstnance na tři sekundy zastavit na cestě na své (nebo ze svého) pracoviště. Umístění zařízení nám tak dává následující možnosti: vedle tlačítka na přivolání výtahu (jedná se o jedno z míst, kde se zaměstnanci musejí zastavit, zmáčknout tlačítko přivolání výtahu a čekat), na stěnu vedle hlavních dveří vedoucí na jednotlivá oddělení (zaměstnanec je nucen se zastavit, najít kartu, kartu, označit a otevřít dveře) a do hlavní kuchyňky s kávovary (jedná se o místo, kam denně zaměstnanci přicházejí pro svou ranní kávu). Efektivita

odpovídání by se zvýšila, avšak je potřeba zmínit, že by se jednalo o poměrně náročnou finanční investici.

Výsledná data průzkumu jsou v některých případech promítnuta prostřednictvím akcí „ITS Employee Town Hall“ a prostřednictvím informačních obrazovek. Detailní výsledky z průzkumů by měly být promítnuty i do regionální sekce ITS bulletinu společně s případným návrhem na zlepšení (záleželo by na výsledcích průzkumu). Promítnutí výsledů do ITS bulletinu by napomohlo k přesvědčení zaměstnanců, že hlasování má pro ně reálný užitek.

U uveřejněné zprávy v ITS bulletinu z 12. září 2015 se pod článkem informujícím o zařízení „HappyOrNot“ objevil komentář jednoho ze zaměstnanců, že z hygienického hlediska nepovažuje zařízení za příliš šťastný výběr hlasování. Řešením pro zaměstnance, kteří se obávají stejné věci, by byla instalace hygienického roztoku vedle hlasovacího zařízení.

Finančně méně nákladné, než instalace velkého množství zařízení, by mohlo být jeho elektronické využití. Oddělení Comms by na určitou dobu vysadilo emailové zasílání dotazníků a s pomocí společnost „HappyOrNot Ltd.“ vytvořilo aplikaci pro IT Services bulletin, která by fungovala na podobném principu jako fyzické zařízení. Aplikace by se zaměstnanci zobrazila po kliknutí na doručený email obsahující ITS bulletin. Pokud by zaměstnanec odmítl hlasovat, jednoduše by kliknul na jakoukoliv část ITS bulletinu.

Mezi škodlivé faktory, které obsahují slabé stránky a hrozby zařízení patří následující:

Tabulka 11: SWOT analýza slabých stránek a hrozeb zařízení „HappyOrNot“

<p><b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umístění zařízení.</li><li>• Hygienická stránka.</li></ul>
<p><b>THREATS (hrozby)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeden zaměstnanec bude hlasovat víckrát.</li><li>• Znechucení zaměstnance hlasovat o stejném tématu, které zodpovídal v dotazníkovém šetření zaslané emailem.</li></ul>

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Jako jedna ze slabých stránek zařízení bylo definováno poziční umístění zařízení. Zařízení je momentálně umístěno za recepcí společnosti, kde projde každý zaměstnanec cestou ke svému pracovišti. Nevýhoda současného umístění spočívá v nedostatku soukromí – při hlasování na zařízení je zaměstnanec pod dohledem ochranky či recepčních – a neochotě zaměstnance se na cestě ke svému pracovišti či cestou domů zastavit a hlasovat. Návrh na zlepšení byl uveden v příležitostech SWOT analýzy.

Během dne, týdne až měsíce je na daná tlačítka vyvinut i nápor znečištění, které lidským okem není vnímatelný. Pravidelnou desinfekcí přístroje či umístění desinfekčního prostředku na ruce vedle zařízení je jedna z variant, jak daný problém řešit.

Nelze garantovat, že zaměstnanec, který svůj názor za pomoci zařízení již vyjádřil, nebude druhý den hlasovat znovu a jinak. Výsledný počet respondentů i samotné výsledky tak mohou být zkresleny. Jediným řešením je převedení fyzické podoby zařízení do aplikace. Aplikaci lze nastavit způsobem, aby každý respondent odpověděl pouze jednou.

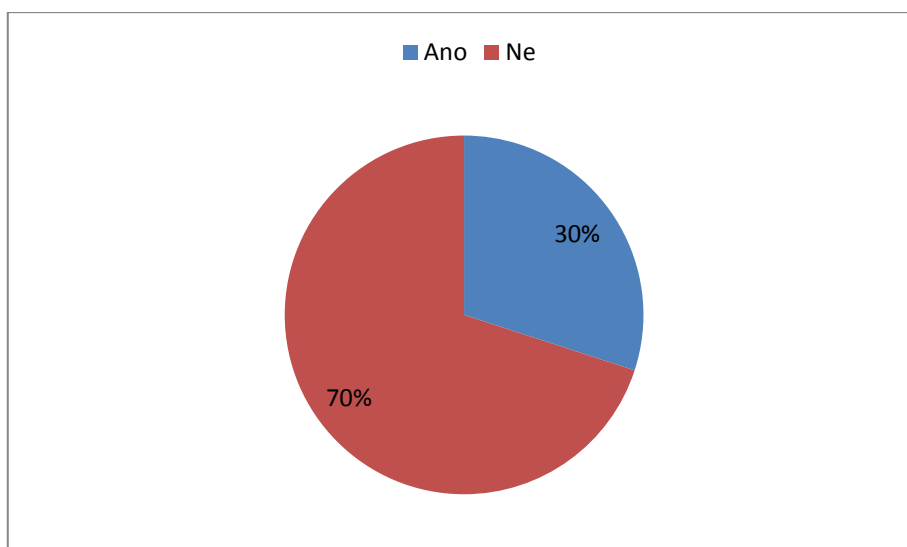
Společnost by měla po určitý časový úsek používat jednotnou formu dotazování. Buď bude využívat zařízení „HappyOrNot“ nebo zůstane u rozesílání dotazníků zaměstnancům prostřednictvím emailu. Užívání obou forem některé zaměstnance znechucuje a vyvolává v nich pocit, že neustále musí na něco odpovídat. Hlavně by se mělo zabránit dotazování nejen pomocí zařízení, ale i pomocí elektronických dotazníků na stejná témata.

### **8.3 Poznatky z výzkumu**

Připomeňme si z podkapitoly 6.3 následující: Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro zjištění efektivnosti a možnosti zlepšení akce „ITS Employee Town Hall“ ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V první části dotazníku byly zjišťovány informace o respondentech: pohlaví, věkové rozmezí a vzdělání. Výsledky z první části ukázaly, že 96 respondentů bylo mužského pohlaví a zbývajících 34 respondentů bylo ženského pohlaví. Segment respondentů je 61% tvořen zaměstnanci ve věkovém rozmezí od 30 – 50 let, 21% zaměstnanci mezi 18 – 30 roku života a z 18% tvořen zaměstnanci mezi 50 – 65 rokem života. 51%

respondentů má vysokoškolské vzdělání, 25% má vyšší odborné vzdělání, 22% má středoškolské vzdělání s maturitou a zhruba 2% vlastní výuční list. Druhá část dotazníků byla otázkově rozdělena na 3 hlavní témata týkající se akce „ITS Employee Town Hall“, ITS bulletinu a zařízení „HappyOrNot“. V této podkapitole budou rozebrány odpovědi na otázky týkající se zařízení „HappyOrNot“.

Graf 8: Názor na efektivitu hlasování zařízení „HappyOrNot“  
*„Považuje zařízení „HappyOrNot“ za efektivní způsob hlasování?“*



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

91 dotazovaných zaměstnanců nepovažuje zařízení „HappyOrNot“ jako efektivní způsob hlasování. Pouze 31 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že zařízení „HappyOrNot“ považuje za efektivní způsob hlasování.

Graf 9: Dotaz na dostatečnou prezentaci dat nasbíraných zařízením „HappyOrNot“  
„Máte pocit, že jsou nasbíraná data prostřednictvím zařízení „HappyOrNot“  
dostatečně prezentována?“



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

85 dotazovaných zaměstnanců nepovažuje nasbíraná data prostřednictvím zařízení „HappyOrNot“ dostatečně prezentována prostřednictvím ITS bulletinů, „Town Hallů“, apod. 45 dotazovaných je naopak přesvědčeno, že data nasbíraná prostřednictvím zařízení jsou dostatečně prezentována.

Otevřená otázka – „Kdybyste mohli, kam byste zařízení „HappyOrNot“ pro hlasování přemístili Vy?“ – nepřinesla téměř žádný konkrétní návrh na vylepšení oproti stávajícímu umístění za recepcí (vyjma dvou návrhů umístit dané zařízení do kuchyněk společnosti).

#### 8.4 Vlastní návrh zlepšení

Dotazníkové šetření v podkapitole 8.3 defacto poukázalo na dvě skutečnosti, které již byly zmíněny v příležitostech SWOT analýzy v podkapitole 8.2: dotazovaní zaměstnanci nepovažují zařízení „HappyOrNot“ jako efektivní způsob hlasování a stejně tak nepovažují nasbíraná data prostřednictvím zařízení dostatečně prezentována. Změna pozičního umístění by dle autora práce napomohla k zvýšení elektivnosti sběru dat, avšak vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci tento způsob

sběru dat nepovažují za efektivní, by autor práce spíše navrhoval, aby se zařízení používalo jako aplikace pro ITS bulletin. Oddělení Comms by na určitou dobu vysadilo emailové zasílání dotazníků a s pomocí společnost „HappyOrNot Ltd.“ vytvořilo aplikaci pro ITS bulletin, která by fungovala na podobném principu jako fyzické zařízení. Aplikace by se zaměstnanci zobrazila po kliknutí na doručený email obsahující ITS bulletin. Pokud by zaměstnanec odmítl hlasovat, jednoduše by kliknul na jakoukoliv část ITS bulletinu. Aplikace by dle autora práce mohla vypadat následovně:

Obrázek 22: Návrh aplikace „HappyOrNot“ pro ITS bulletin



Zdroj: interní materiály

Aplikace „HappyOrNot“ pro ITS bulletin by odstranila hygienickou hrozbu z používání zařízení (více viz podkapitola 8.2).

Výsledná data průzkumu jsou v některých případech promítnuta prostřednictvím akcí „ITS Employee Town Hall“ a prostřednictvím informačních obrazovek. Autor práce se domnívá, že by detailní výsledky z průzkumů měly být promítnuty i do regionální sekce ITS bulletinu společně s případným návrhem na zlepšení (záleželo by na výsledcích z dotazování). Promítnutí výsledků do ITS bulletinu by napomohlo k přesvědčení zaměstnanců, že hlasování má pro ně reálný užitek a že jsou výsledná data prezentována všemi možnými interními prostředky.

## 8.5 Diskuse výsledků

V úvodu této diplomové práce byla pro tuto část šetření stanovena následující hypotéza:

- Nový trend interního PR nástroje „HappyOrNot“ zařízení je efektivní způsob měření spokojenosti zaměstnanců v pobočce DHL IT Services Prague.

Třetí hypotézu lze za pomoci výsledků SWOT analýzy a dotazníkového šetření vyvrátit. SWOT analýza poukázala na slabé stránky a hrozby zařízení: poziční umístění, hygienická stránka, jeden zaměstnanec bude hlasovat vícekrát než jednou a znechucení zaměstnanec znovu hlasovat o stejném tématu na které byl dotazován prostřednictvím emailových dotazníků. Výše zmíněné dotazníkové šetření prostřednictvím otázky „*Považuje zařízení „HappyOrNot“ za efektivní způsob hlasování?*“ dokázalo, že 91 dotazovaných zaměstnanců nepovažuje zařízení „HappyOrNot“ jako efektivní způsob hlasování. Pouze 31 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že zařízení „HappyOrNot“ považuje za efektivní způsob hlasování. Větší polovina zaměstnanců tedy nepovažuje zařízení „HappyOrNot“ jako efektivní nástroj hlasování. Vlastní návrh zlepšení zahrnoval vylepšení negativního vztahu zaměstnanců k fyzickému hlasování tohoto typu. Autor práce v podkapitole 8.4 navrhuje, aby se zařízení předělalo do formy aplikace pro ITS bulletin. S tím souvisí i potřeba vysazení emailového zasílání dotazníků. Aplikace pro ITS bulletin by fungovala na podobném principu jako fyzické zařízení. Aplikace by se zaměstnanci zobrazila po kliknutí na doručený email obsahující ITS bulletin, zaměstnanec by si přečetl otázku a hlasoval by kliknutím na jedno ze čtyř emočních tlačítek. Pokud by zaměstnanec odmítl hlasovat, jednoduše by kliknul na jakoukoliv část ITS bulletinu a hlasování by zmizelo.

Trendy jsou pro společnost jakékoliv doby významné a napomáhají jí zůstat v obraze, avšak aplikace trendu „HappyOrNot“ se v současné podobě v pobočce IT Services Prague neujala.



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce si stanovila za cíl problematiku interního PR vybrané mezinárodní společnosti. Jak již bylo zmíněno v úvodu této diplomové práce, jedná se o velmi specifické a rozsáhlé téma, které bylo nutné pro potřeby této diplomové práce zúžit na následující cíl:

- Pomocí případové studie, SWOT analýzy a dotazníkového šetření detailně analyzovat tři vybrané interním PR nástroje pražské pobočky Deutsche Post DHL Group a navrhnout zlepšení efektivity jejich užívání.

V první řadě, bylo definováno PR samotné. Podle V. Svobody se jedná o „... sociálně komunikační aktivitu. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ (2009, s. 17) Provázanost mezi interním a externím PR je jasně patrné. Externí PR tedy zahrnuje veřejnost, různé publikum a stakeholdery (osoby a instituce, které mají s organizací něco společného). Jedná se o skupiny lidí, kterým firma bezprostředně neprodává své produkty, ale z dlouhodobého hlediska je jejich pozitivní náhled na organizaci či firmu důležitý. Interní PR je zaměřeno na interní stakeholdery (zaměstnance, jejich rodiny a akcionáři). Interní PR reflektuje celkovou komunikační strategii firmy, která je složena souhrnem základních cílů a prostředků, jež se promítají do interních PR nástrojů, které firma používá. Po prostudování několika českých i zahraničních literatur, zaměřených na PR, byla autorem práce vytvořena následující komplexní definice interního PR: „Jedná se o jednu ze dvou forem PR, jejímž účelem je prostřednictvím interních komunikačních nástrojů informovat stakeholdery (zaměstnance, akcionáře, odbory a rodiny zaměstnanců) dané organizace či firmy v souladu s organizačními či firemními hodnotami, postoji a názory. Cílem interního PR je vytvořit u stakeholdera dlouhodobě kladný pocit sounáležitosti, pochopení a náklonosti s danou institucí. Výsledek efektivního interního PR by měl být viditelný v kolektivní snaze o zlepšení postavení organizace/firmy nejen na trhu.“ (zdroj autor). Prostudovaná literatura nedokázala v celkové komplexnosti a složitosti interní

PR jasně definovat. Nástrojů externího i interního PR existuje celá řada a v mnohém se tyto dvě zdánlivě rozdílné roviny prolínají. Mezi příklady nástrojů externího PR patří: tiskové konference, tiskové zprávy, výroční zprávy, firemní profil, webové stránky (extranet), pravidelné schůzky s partnery, odborné společenské a sportovní akce, atd. Interní PR používá přejaté externí nástroje modifikované na zaměstnance firmy. Mezi příklady některých interních PR nástrojů patří: intranet, interní školení, eventy (akce), firemní časopis, nástěnky, pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, apod. To samé platí i pro trendy PR. Trendů existuje celá řada, neustále podléhají času doby, a jak již bylo uvedeno, téměř všechny typy externí komunikace a nástrojů se užívají i pro interní a v případě trendů tomu není jinak. V každé společnosti existují trendy, které jsou v dané době pro danou společnost charakteristické. Charakteristiku specifických interních trendů nelze získat, pokud daná osoba není se společností svázána zaměstnaneckým statutem. Některé specifické interní PR nástroje a trendy používány v DHL IT Services Prague (v období autorova působení na pracovišti od září 2014 do 20. února 2016) byly charakterizovány v páté kapitole. (PRAMConsulting, online, cit. 2015-12-25)

Následně se teoretická část diplomové práce zabývala definováním a popisem společnosti Deutsche Post DHL Group a pražské pobočky DHL IT Services Prague a nástroji, které jsou v rámci interního PR používány. Cílem interního PR společnosti Deutsche Post DHL Group je především působit na vlastní zaměstnance tak, aby je za použití nejlépe zvoleného nástroje informovala o aktuálních tématech a vytyčených cílech společnosti. Zároveň je prostřednictvím informovanosti vzdělává a iniciuje k příspěvku řešení nastalé problematiky. Nastolování cílů, strategií, témat a mnohé další v hlavním měřítku ve společnosti Deutsche Post DHL Group určuje tzv. „Corporate Center“ (Korporátní Centrum). Jedná se o centrálu společnosti se sídlem v Bonnu, která je zodpovědná za vývoj strategií a základních principů všech subjektů, které pod společnost spadají. Induction (Uvedení), nástěnky, „HappyOrNot“ zařízení, informační obrazovky, reklamní plakáty, časopisy, samolepky, informační emaily pro zaměstnance, emailové pozvánky, bulletin, interní síť - to vše, společně s dalším množstvím případných variací, spadá v rámci společnosti Deutsche Post DHL Group pod nástroje interního PR. Nejedná se o jedinečné nástroje, ale běžně užívané i v ostatních společnostech. Jedinečnost nástrojů společnosti Deutsche Post DHL Group je docílena stylem, písmem, barvou,

logem a modifikací informace podle nastavené kultury společnosti, což bylo dokázáno v páté kapitole této diplomové práce. (zdroj interní materiální)

Praktická část této práce za pomoci případové studie, SWOT analýzy a dotazníkového šetření zkoumala následující tři vybrané PR nástroje pobočky DHL IT Services Prague: event (akci), bulletin a zařízení „HappyOrNot“ (které lze považovat za trend interního PR nástroje aplikovaného v pobočce DHL IT Services Prague). Hypotézy stanovené na začátku této práce byly díky výše zmíněným výzkumným metodám ve dvou případech verifikovány a v jednom případě byla hypotéza na základě SWOT analýzy a dotazníkového šetření vyvrácena. Pro připomenutí, jednalo se o následující hypotézy:

1. Alespoň polovina zaměstnanců se pravidelně účastní nejvýznamnějšího eventu (akce) IT Services Prague – tzv. „ITS Employee Town Hall“ – verifikováno.
2. V IT Services bulletinu jsou globální zprávy důležitější než zprávy regionální – verifikováno.
3. Nový trend interního PR nástroje „HappyOrNot“ zařízení je efektivní způsob měření spokojenosti zaměstnanců v pobočce DHL IT Services Prague – vyvráceno.

Doporučení týkající se zlepšení používání vybraných interních PR nástrojů byla podrobně popsána v podkapitole 6.4 (zabývající se návrhem zlepšení akce „ITS Employee Town Hall“), 7.4 (zabývající se návrhem zlepšení ITS bulletinu) a 8.4 (zabývající se návrhem zlepšení užívání zařízení „HappyOrNot“) a zároveň byla doporučení rozebrána a shrnuta v podkapitolách 6.5, 7.5 a 8.5, zabývajících se diskusí výsledků daných kapitol. Pro připomenutí – doporučení týkající se vylepšení akce „ITS Employee Town Hall“ jsou následující: využít čas po akci (popřípadě části času akce) pro budování vztahů mezi odděleními za použití cateringového občerstvení (max. 30 min); prezentace by se měli účastnit i odborníci na danou problematiku ne pouze manažeři z vedení; papírová podoba dotazníků zjišťující názor zaměstnance na akci se jeví jako efektivnější forma dotazování než elektronické dotazníky zasílané emailem; zkrácení času akce na max. 30 minut místo současné hodiny (dalších 30 minut by bylo věnováno na dobrovolné budování vztahů

mezi odděleními) a zkrácení frekvence akce (max. 4x do roka). Doporučení týkající se vylepšení ITS bulletinu jsou následující: změna layoutu (regionální zprávy by měly být umístěny před globální zprávy); fotografie na hlavní straně bulletinu by měly mít stejný formát; zavedení „preview“ zprávy (před zprávou) – autor zprávy/článku by ve třech krátkých větách popsal hlavní jádro celé zprávy, které by bylo umístěno pod každou hyperlinkovou titulkovou zprávu a pod regionální sekci zavést rubriku s názvem „My contribution to projects“ – zprávy/články, psané samotnými odborníky uvnitř firmy a ne zaměstnanci interního PR oddělení. Doporučení ohledně zařízení „HappyOrNot“ jsou následující: změna pozičního umístění zařízení (k výtahům, k hlavním vstupním dveřím do oddělení a do kuchyňky); výsledná data detailně promítnout i do ITS bulletinu; přidat k přístroji přípravek na očištění rukou a vytvořit aplikaci zařízení „HappyOrNot“ pro ITS bulletin.

Práce by do budoucna mohla být rozšířena i o hloubkové rozhovory s klíčovými zaměstnanci, kteří se zabývají danou problematikou z hlediska každodenního užití interních PR nástrojů. Stejně tak, by tato práce mohla být rozšířena i o praktickou aplikaci jednoho z navrhovaných zlepšení. Jeho efektivita by byla následně důkladně popsána a analyzována.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2678-6

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

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

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2

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

KOPECKÝ, L. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0969-4

KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

ŠINDLER, P. *Event marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0646-6

PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1

NĚMEC, P. a J. LITTOVÁ. *Komunikace korporací*. 1. vyd. Praha: Oeconomia, 2006. ISBN 80-707-9575-1

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2

POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6

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

SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-106-1

SVOBODA, V. *Public relations*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9

VEBER, J. et al. *Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

CORNELISSEN, J. *Corporate Communications*. London: Saga Publications, 2004. ISBN 0 7619 4435 4

CRANE, A. et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-921159-3

GLANZ, V. *How important is a favourable Corporate Image prior to a Crisis?* England, 2006. ISBN 978-3-638-54082-7

HORTON, J. *Integrating corporate communications*. USA: Qorum Books, 1995. ISBN 0-89930-895-3

KOTTLER, J. and J. HESKETT. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992. ISBN 0-02-918467-3

PHILLIPS, D. and P. YOUNG. *Online Public Relations*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978 7494 4968 1

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BUSIECO. *What is "Corporate Image" and Corporate Identity - and why do people talk so much about it?* [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.busieco.ou.dk/~dom/priv/Research/CorporateIdentity.pdf>

BUSINESSCENTER.CZ. *Zákoník č 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast12h4.aspx>

CILICHILI. *27 zásadních otázek, které mají trollové na Olgu Lounovou*. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://cilichili.cz/blog/27-zasadnich-otazek-ktere-maji-trollove-na-olgu-lounovou/>

DEUTSCHEPOSTDHLGROUP.CZ. *The world's leading mail and logistics Group*. [online]. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: [http://www.dpdhl.com/en/about\\_us.html](http://www.dpdhl.com/en/about_us.html)

- DHL.CZ. *Portrét společnosti*. [online]. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: [http://www.dhl.cz/cs/o\\_nas/portret\\_spolecnosti.html](http://www.dhl.cz/cs/o_nas/portret_spolecnosti.html)
- HAPPYORNOT. *Smiley Terminals*. [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <https://www.happy-or-not.com/en/measure/>
- INC. *Corporate Culture*. [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>
- MARKETING.JOURNAL.CZ. *PR Summit 2015: Nová média? Nepochybně panice, užijte si je*. [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/pr-summit-2015--nova-media--nepropadejte-panice--uzijte-si-je\\_\\_s288x11684.html](http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/pr-summit-2015--nova-media--nepropadejte-panice--uzijte-si-je__s288x11684.html)
- MARKETING.JOURNAL.CZ. *PR v digitální éře: Nech trolla žít a nerozhádej si to s Tondou Blaníkem*. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/pr-v-digitalni-ere--nech-trolla-zit-a-nerozhazej-si-to-s-tondou-blanikem\\_\\_s279x11648.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/pr-v-digitalni-ere--nech-trolla-zit-a-nerozhazej-si-to-s-tondou-blanikem__s279x11648.html)
- MARKETINGJOURNAL.CZ. *Nástroje interní komunikace*. [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)
- PARLAMENTNILISTY.CZ. *Napálený Jiří Vyvadil posílá vzkaz: Havlisté, já budu prezident nebo premiér*. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Napaleny-Jiri-Vyvadil-posila-vzkaz-Havliste-ja-budu-prezident-nebo-premier-367627>
- PRAMCONSULTING. *Komunikační priority firem se v roce 2016 změní*. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://www.pram.cz/blog/komunikacni-priority-firem-se-v-roce-2016-zmeni-1.aspx>
- PRAMCONSULTING. *Trendy v PR světě*. [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.pram.cz/blog/trendy-pr-ve-svete.aspx>
- INSTITUTINTERNIKOMUNIKACE. *Eventy: jak zaujmout zaměstnance, a přitom nezruinovat firmu?*[online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/eventy-jak-zaujmout-zamestnance-a-pritom-nezruinovat-firmu/>
- STRATEGIE.CZ. *Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník*. [online]. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>
- UNIE GRAFICKÉHO DESIGNU. *Corporate identity jako nástroj budování image* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/corporate-identity-jako-nastroj-budovani-image/#.Vk4dN3arTIU>

## **Seznam použitých ostatních zdrojů**

DOLENSKÝ, M. *Corporate identity JZD Kitors*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Fakulta informatiky. Dostupné z:  
[http://is.muni.cz/th/99216/fi\\_b/text.pdf](http://is.muni.cz/th/99216/fi_b/text.pdf)

STRMISKA, V. *Corporate Governance*. Praha, 2011. Studentská vědecká odborná činnost. Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta. Dostupné z:  
<http://svoc.prf.cuni.cz/sources/4/7/78.pdf>



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník efektivnosti interních PR nástrojů (česká verze).....I

Příloha B – Dotazník efektivnosti interních PR nástrojů (anglická verze).....II

## Dotazník efektivity interních PR nástrojů

1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Váš věk:

- 15-30
- 30-50
- 50-65
- 65 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Čtete ITS bulletin?

- Ano
- Ne

5. Uvítali byste mobilní aplikaci ITS bulletinu?

- Ano
- Ne

6. Kdybyste mohli, co byste na ITS bulletinu změnili? (otevřená)

.....

7. Navštěvujete pravidelně „ITS Employee Town Hall“?

- Ano
- Ne

8. Uvítali byste zkrácení času akce?

- Ano
- Ne

9. Kdybyste mohli, co byste na „ITS Employee Town Hallu“ vylepšili?

.....

10. Považuje zařízení „HappyOrNot“ za efektivní způsob hlasování?

- Ano
- Ne

11. Máte pocit, že jsou nasbíraná data prostřednictvím zařízení „HappyOrNot“ dostatečně prezentována?

- Ano
- Ne

12. Kdybyste mohli, kam byste zařízení „HappyOrNot“ pro hlasování přemístili vy?

.....

## Questionnaire

1. Sex:

- Woman
- Man

2. Your age:

- 15-30
- 30-50
- 50-65
- 65+

3. Highest level of education

- Primary education
- High School
- Higher professional education
- University degree

4. Do you read ITS bulletin?

- Yes
- Not

5. Would you welcome a mobile application for ITS bulletin?

- Yes
- Not

6. If you could, what would you change at ITS bulletin? (Open)

.....

7. Are you attending „ITS Employee Town Hall“ meeting?

- Yes
- Not

8. Would you welcome to shorten time of the „ITS Employee Town Hall“ meetings?

- Yes
- Not

9. If you could, what would you improve on „ITS Employee Town Hall“ meetings?

.....

10. Do you consider the device „HappyOrNot“ as an effective way of voting?

- Yes
- Not

11. Do you think, that the collected data through the device „HappyOrNot“ are enough presented (via ITS Employee Town Hall meetings, ITS bulletin, TV information screens, etc.)?

- Yes
- Not

12. If you could, which strategic place would you choose for the device „HappyOrNot“ (during 2015 was located behind reception) ?

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Andrea Opatrná

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Interní PR komunikace mezinárodní společnosti

**Rok:** 2016

**Počet stran textu:** 100

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 19

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 16

**Vedoucí práce:** Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.