



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Manažerská komunikace s důrazem na PR**

Vypracovala: Bc. Petra Hůlková  
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra HŮLKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13842**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Manažerská komunikace s důrazem na PR**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat nástroje manažerské komunikace s důrazem na PR ve vybraném podniku.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu manažerské komunikace s důrazem na PR nástroje a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**VYBÍRAL, Zdeněk.** *Psychologie lidské komunikace.* Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

**FTOREK, Jan.** *Public relations jako ovlivňování mínění.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1903-0.

**CHALUPA, Radek.** *Efektivní krizová komunikace - pro všechny manažery a PR specialisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

**POSPÍŠIL, Jan.** *Jak na média.* Praha: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-071-1.

**SVOBODA, Václav.** *Public Relations.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

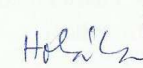
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne.....

Podpis studenta.....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během psaní diplomové práce poskytovala. Nesmím opomenout ani vedoucího výroby společnosti HEAD Sport s. r. o. a poděkovat mu za jeho ochotu, vstřícnost a informace, které mi poskytnul.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Literární rešerše.....</b>	<b>4</b>
2.1 Management.....	4
2.1.1 Profil manažera .....	4
2.1.2 Manažeři a jejich prostředí .....	5
2.1.3 Úrovně managementu .....	5
2.1.4 Manažerské funkce .....	6
2.2 Komunikace .....	7
2.2.1 Funkce komunikování.....	8
2.2.2 Komunikační proces .....	9
2.2.3 Formy komunikace .....	10
2.2.4 Systémy komunikace .....	12
2.2.5 Komunikační strategie .....	15
2.3 Manažerská komunikace.....	15
2.3.1 Účel manažerské komunikace .....	17
2.3.2 Oblasti a cíle manažerské komunikace .....	18
2.3.3 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.....	19
2.3.4 Komunikační dovednosti .....	20
2.3.5 Komunikace organizace.....	20
2.4 Public relations .....	22
2.4.1 Cíle Public Relations .....	23
2.4.2 Aktivity PR .....	25
2.4.3 Vybrané formy Public Relations.....	26
2.4.4 Varianty Public relations .....	30
2.4.5 Public Relations jako součást marketingového mixu .....	32
<b>3 Cíle a metodika.....</b>	<b>33</b>
3.1 Cíl práce .....	33
3.2 Metodika .....	33
<b>4 Charakteristika podniku .....</b>	<b>35</b>
4.1 Historie Head .....	35
4.2 Charakteristika společnosti .....	36

4.3 Charakteristika společnosti HEAD Sport s. r. o. ....	37
<b>5 Vlastní práce.....</b>	<b>38</b>
5.1 Komunikace uvnitř společnosti .....	38
5.1.1 Osobní komunikace .....	39
5.1.2 Telefonická komunikace .....	40
5.1.3. Elektronická komunikace (e-mail).....	40
5.1.4. Písemná komunikace .....	40
5.1.5 Podnikové noviny .....	41
5.1.6 Školení .....	41
5.1.7 Akce pro zaměstnance .....	42
5.2 Komunikace s vnějším prostředím .....	43
5.2.1 PENCILS .....	43
5.2.1.1 Publications (Publikace) .....	43
5.2.1.2 Events (Veřejné akce) .....	44
5.2.1.3 News (Novinky).....	45
5.2.1.4 Sponzorství .....	45
5.2.1.5 Identity .....	46
5.2.1.6 Lobbistické aktivity .....	48
5.2.1.7 Aktivity sociální zodpovědnosti .....	48
5.2.2 Webové stránky .....	48
5.2.3 Sociální sítě.....	49
5.3 Dotazníkové šetření .....	49
<b>6 Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>57</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>8 Summary.....</b>	<b>61</b>
<b>9 Seznamy .....</b>	<b>63</b>
9.1 Seznam použité literatury .....	63
9.2 Seznam použitých internetových zdrojů.....	65
9.3 Seznamy obrázků, grafů a tabulek .....	65
<b>9.4 Seznam příloh.....</b>	<b>66</b>
<b>10 Přílohy.....</b>	<b>67</b>

# 1 Úvod

Komunikace představuje dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Tuto výměnu je možné rozčlenit do tří základních forem komunikace a to na ústní, písemnou a elektronickou.

Komunikaci lze zahrnout mezi základní manažerské funkce. Je nezbytné zmínit, že právě komunikace je nepostradatelná při plnění dalších manažerských funkcí jako je plánování, rozhodování, vedení lidí, kontrolování a další. Prostřednictvím komunikace probíhají efektivní změny v rámci organizace, dochází k účelnému využívání informací a dosahování cílů. Je důležité, aby komunikace byla oboustranná a manažer znal názor svých zaměstnanců na plány v rámci podniku.

Public relations je pokládáno za nepostradatelné odvětví managementu, přesto mu některé společnosti nepřikládají dostatečný důraz. Posláním Public relations je vytváření a udržování komunikačních kanálů, vytváření vztahů vzájemného porozumění, hledání možností spolupráce mezi organizací a veřejností.

Diplomová práce se zabývá tématem Manažerské komunikace s důrazem na PR. Je zpracována na rakouskou společnost HEAD, která se specializuje na výrobu sportovních potřeb. Jedná se například o tenisové pátky, míčky, lyže, lyžařské vázání, snowboardy, potápěčské vybavení, ale i sportovní oblečení. Diplomová práce se zaměřuje na její konkrétní výrobní pobočku, která sídlí v Českých Budějovicích. Je zde analyzována komunikace uvnitř výrobního závodu i komunikace s veřejností.

Výrobní závod v Českých Budějovicích byl zapsán do obchodního rejstříku roku 1992 jako společnost s ručením omezeným. Dříve se zde vyráběly tenisové rakety, lyže a potápěčské vybavení, později byl počet vyráběných produktů omezen a nyní se pobočka specializuje pouze na výrobu sjezdových lyží několika typů.

Cílem diplomové práce je analyzovat nástroje manažerské komunikace s důrazem na PR ve vybraném podniku. Získané informace vyhodnotit a na základě zjištění případných nedostatků navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení manažerské komunikace společnosti HEAD Sport s. r. o.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Management

Management lze charakterizovat podle následujících třech definic pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují:

- vedení lidí, nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje *vedení lidí*, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami jiných“.

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky*, je: „Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na *účel a používané nástroje manažerské práce*, je: „Management je soubor přístupu, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

(Vodáček a kol., 2006)

#### 2.1.1 Profil manažera

P. F. Drucker (1973) zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů a zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.

## **2.1.2 Manažeři a jejich prostředí**

Donnelly (1997) ve své publikaci uvádí prostředí, které manažery ovlivňuje.

### **Vnější prostředí**

Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy.

### **Vnitřní prostředí**

Zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace, a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Logicky lze předpokládat, že na vrcholovém stupni řízení jsou manažeři ovlivňováni jiným způsobem než manažeři na středním či provozním stupni. Proto jsou také na manažery kladeny různé požadavky v souvislosti s jejich manažerským postavením v rámci organizační struktury.

## **2.1.3 Úrovně managementu**

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se nazývají: operační, technická a strategická. Manažeři musí na těchto úrovních vykonávat manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

### **1) Operační úroveň**

Každá organizace, bez ohledu na to, zda produkuje výrobky nebo služby, má svou operační funkci. Na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Operační funkce je základem fungování

jakékoliv organizace. Úkolem manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.

## **2) Technická úroveň**

Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti, realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které výrobky nebo služby mají být produkovány. Řešení těchto obdobných problémů se uskutečňuje na technické úrovni. Na operační úrovni musejí manažeři zabezpečovat: zaprvé řízení operačních činností a zadruhé vazbu mezi těmi, kdo výrobky produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají.

## **3) Strategická úroveň**

Každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má určitou zodpovědnost. Strategická úroveň musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti, protože pravomoc organizace musí být v souladu s její zodpovědností vůči společnosti a je třeba, aby produkovala zboží a služby sociálně přijatelným způsobem. V tomto smyslu musí strategická úroveň určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím. Organizace může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, reklamou nebo vzdělávacími programy.

(Donnelly,1997)

### **2.1.4 Manažerské funkce**

Vodáček a kol. (2006) rozdělují manažerské funkce na sekvenční a paralelní.

**a) Sekvenční manažerské funkce** (jsou realizovány postupně):

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků,
- vedení lidí,

- kontrola.

**b) Paralelní manažerské funkce** (jsou realizovány průběžně):

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace.

Je třeba zdůraznit, že sekvenční a paralelní manažerské funkce jsou zasazeny do prostředí **vzájemné komunikace**. Je to právě komunikace, která umožňuje spolupráci lidí při obsahovém řešení jednotlivých funkcí. Vytváří též informační vazby v obou dříve uvedených procesech – a to přenosem dat, informací a znalostí.

(Vodáček a kol., 2006)

## **2.2 Komunikace**

Střížová (2006) definuje komunikaci jako kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jde o nekonečný model, neboť lidé se obvykle potřebují několikrát vzájemně ovlivňovat a upravovat zprávu než dosáhnou shody. Proces může být přerušen, když se jeden z účastníků nesnaží o pochopení, nebo naopak předpokládá předem, že druhý účastník mu automaticky rozumí.

DeVito (2001) tvrdí, že při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace a také na základě své minulosti, dřívějších zkušeností, postojů, kulturních návyků a spousty s tím spojených činitelů. Z toho vyplývá, že akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno.

## **Komunikace může probíhat:**

- bezprostředně mezi lidmi,
- mezi lidmi, ale zprostředkovaně pomocí široké škály prostředků informační a komunikační techniky a technologie,
- mezi lidmi a „stroji“ (např. ovládání přístrojové techniky).

(Vodáček, 2006)

### **2.2.1 Funkce komunikování**

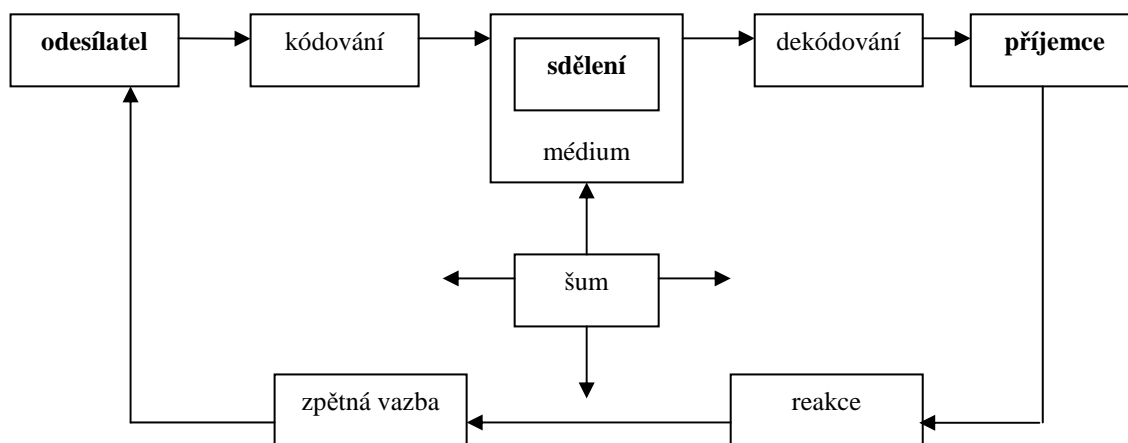
Vybíral (2010) zmiňuje následující čtyři hlavní funkce našeho komunikování:

1. **informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit...(informativní funkce);
2. **instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce);
3. **přesvědčit**, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce);
4. **pobavit** – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat ... (funkce zábavní).

## 2.2.2 Komunikační proces

Marketingová komunikace probíhá předáváním zpráv prostřednictvím média cílovému příjemci.

Obr. č. 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management

Zamazalová (2009) uvádí, že sdělení (zpráva) je vyslána od zdroje (firmy) k příjemci (spotřebitelům nebo jiné cílové skupině). Pro její přenos se používá různých nástrojů (druhů médií) jako jsou hromadné sdělovací prostředky: televize, rozhlas, noviny, časopisy; a další nástroje: obal, výloha prodejny, prodavači, displeje v prodejně a ostatní nástroje P-O-P reklamy. Aby sdělení mohlo být předáno, je třeba je „zakódovat“; pro tyto účely se hojně používá symbolického vyjádření. Na druhé straně příjemce (zákazníka apod.) dochází k dekódování zprávy a reakci na ní. Zpětná vazba v komunikačním procesu má zdroji (firmě) zajistit představu o reakcích cílové skupiny na zprávu. Zpráva nemusí být příjemcem správně pochopena, během jejich kódování, dekódování i během celého komunikačního přenosu dochází ke komunikačním šumům, které mohou zkreslit sdělení.

### Jaké by mělo být sdělení:

- musí upoutat pozornost;
- musí být srozumitelné;

- musí odpovídat potřebám a přáním příjemce a přinášet vhodnou možnost jejich uspokojení.

### **2.2.3 Formy komunikace**

I v době moderních komunikačních prostředků přísluší nezastupitelná úloha dvěma základním formám komunikace – ústní a písemné.

#### **1) Ústní komunikace**

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Má-li mít ústní komunikace opodstatnění, je logické, že se musí uskutečnit minimálně mezi dvěma lidmi. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta atd. Určité sdělení je předáváno, i když jsme potichu nebo neříkáme nic.

Předmětem ústní komunikace není jen vlastní obsah sdělení, ale i forma, jak je to sdělení předáváno. V průběhu ústní komunikace sdělující osoba vnímá, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může v závislosti na reakcích komunikující osoby obsah sdělení operativně upravovat.

(Veber a kol., 2001)

#### **2) Písemná komunikace**

Mohlo by se zdát, že pracovník v horní části podnikové hierarchie nemusí zvládat písemnou komunikaci, protože od toho má sekretářku či asistenta. Bohužel, situace není tak jednoduchá. Ani sebedokonalejší sekretářka neopraví logické chyby, věcné chyby, chyby ve struktuře dokumentu. Situaci nevyřeší ani používání předdefinovaných formulářů a šablon. Ani velmi dobře připravený sborník těchto formulářů nepostihne všechny situace, které mohou nastat. Navíc, čím vyšší postavení,

tím spíše se manažer dostane do neočekávaných, bezprecedentních situací, pro které žádná šablona neexistuje.

*Písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace by měly splňovat alespoň jeden či dva ze tří základních nároků, totiž měly by:*

- informovat, tj. něco sdělovat či vysvětlovat;
- požadovat či přesvědčovat, tj. vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě;
- budovat pověst firmy, tj. přispívat k vytváření dobrého mínění o firmě; to se týká jak interní písemné komunikace, tak písemností, které opouštějí organizaci; v zájmu identity a podnikové kultury by tento bod měly splňovat všechny dokumenty.

(Veber a kol., 2001)

### **3) Elektronická komunikace**

I formy komunikace se v posledním období stávají pestřejšími, takže vedle telefonní a faxové komunikace se jako fenomén doby objevuje elektronická komunikace založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti.

*Tato forma komunikace se rozšiřuje a zabydluje jako běžná forma komunikace díky řadě předností:*

- je rychlá a umožňuje relativně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti;
- umožňuje předávat operativní zprávy i více subjektům najednou;
- umožňuje předávat a přijímat nejen zprávy, ale i různé, zvláště datové soubory v digitální podobě a následně je příslušnými softwarovými prostředky dále zpracovávat;
- vést elektronické diskuze, ať v písemné či také vizuální a zvukové podobě atd.

K negativní stránkám této komunikace patří jistá míra odcizení, komunikujícím chybí fyzická přítomnost, která v případě dlouhodobé uzavřenosti u počítače může vyvolat pocit osamocení či dokonce deprese. Obchodní či bankovní transakce tak jsou



ochuzeny o prvek posilování důvěry, jehož nedílnou složkou jsou i osobní kontakty. Zvláště budování dlouhodobých partnerských vztahů se neobejde bez osobních setkání, což v případě existence vysokého stupně externí i interní komunikace na bázi elektronické komunikace vyžaduje podněcovat formální či neformální osobní kontakty v podobě obchodních či společenských setkání, večírků apod.

(Veber a kol., 2001)

## **2.2.4 Systémy komunikace**

Systémy komunikace lze podle Armstronga (1999) dělit na písemné, jakými jsou například podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky, a na verbální, jako například schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti. Cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům.

### **Časopisy**

Nejsamozřejmějším způsobem, jak zaměstnance průběžně informovat o podnikovém dění, jsou výpravné magazíny nebo podnikové časopisy, které jsou často používány i pro účely Public relations. Vychvalují a osvětlují dosažené podnikové úspěchy a napomáhají tím vyšší identifikaci s podnikem a dokonce i ke zvyšování loajality zaměstnanců. Jsou-li zaměstnanci vedeni k přispívání do periodik (i když je to značně obtížné), mohou se časopisy stát lidštější. Největší slabinou těchto periodik je to, že jsou podřízeny účelům Public relations a zaměstnanci v nich vidí něco, co má jen malý vztah k jejich každodenním záležitostem.

### **Podnikové noviny**

Podnikové noviny se vydávají častěji a na rozdíl od propagační formy podnikových časopisů svůj obsah zaměřují spíše na bezprostřednější starosti zaměstnanců. Aby byly efektivní, měly by obsahovat články specificky zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možné dopady na zaměstnance. Aby své

čtenáře zaujaly, mohou obsahovat i povíдавější „lidsky zajímavější“ články o činnostech zaměstnanců. Na stránkách podnikových novin se mohou vyskytovat i rubriky vyhrazené pro dopisy od čtenářů. Touto cestou mohou zaměstnanci vyjadřovat svoje názory a management odpovídat. Klíčovým faktorem úspěšnosti podnikových novin nebo časopisů je vydavatel, což by měl být někdo, kdo podnik a jeho zaměstnance dobře zná, těší se všeobecné důvěře a je zárukou poctivosti a nestrannosti. Organizace často vydávají noviny jako doplňující materiály k podnikovým časopisům s tím, že časopisy slouží především k účelům Public relations a spoléhají na to, že noviny budou základním prostředkem komunikace se zaměstnanci.

### **Věstníky**

Věstníky lze použít k okamžitému informování zaměstnanců o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin; nebo nemohou být náhradou za formální podnikové publikace v případě, že se podnik nedomnívá, že náklady na tyto publikace by byly ospravedlnitelné. Věstníky jsou užitečné jen v případě, když jsou distribuovány rychle a ke všem zainteresovaným zaměstnancům. Mohou být jednoduše umístěny na nástěnkách nebo přímo rozdávány jednotlivým zaměstnancům, což je rozhodně efektivnější. Jestliže obsahují dostatek poutavých informací k vyvolání diskuze, mohou se stát výchozím bodem pro brífink.

### **Nástěny**

Nástěny jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku nezajímavými a neaktuálními informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, a určit osobu, která by byla zodpovědná za odstraňování neaktuálních a neschválených materiálů.

Působivější prezentace připomínek a jiných materiálů se může dosáhnout umístěním informačního centra do jídelny nebo na jiné vhodné místo, kde by informace mohly být zveřejněny atraktivnějším a důraznějším způsobem než ty na typické nástěnce.

## **Zapojování pracovníků**

Zapojování pracovníků prostřednictvím takových prostředků, jakými jsou konzultativní výbory, poskytuje oboustranný komunikační kanál. Někdy ovšem nejsou příliš efektivní, ať už proto, že jejich účinnost byla snížena působením odborových vyjednávacích výborů, nebo proto, že jejich průběh jednání je příliš formální a omezující a nezabývá se skutečnými problémy. Je nezbytné, aby se informace o záležitostech, které se na jednání výboru projednávaly, rychle po podniku rozšířily, ale jen na členy výboru se nelze přitom spoléhat. Na nástěnky se může umístit protokol z jednání, ale zřídka si ho někdo přečte, zpravidla z důvodu, že obsahuje příliš mnoho nadbytečných informací.

## **Video**

Specificky upravená videa mohou být úspornou metodou při předávání osobních poselství (např. od ředitele) nebo informací o prosperitě podniku. Nemají však příliš velký význam, protože zaměstnanci na něj pohlížejí jako na příliš neosobní nebo příliš uhlazenou formu poskytování informací.

## **Týmový brífink**

Podle původní koncepce týmového brífinku je týmový brífink prostředkem, jak překonat potíže konzultativních výborů. Systém spočívá v zapojení všech lidí v podniku, úroveň po úrovni, do společných setkání, kde by se předkládaly, získávaly a projednávaly různé informace. Cílem týmového brífinku je překonat nedostatky a chyby příležitostných brífinků prostřednictvím zavedení určitého řádu do systému. Přínosem týmových brífinků je, že umožňují naplánovat a do určité míry formalizovat komunikaci tváří v tvář. Ačkoli je snadné za velkého nadšení odstartovat, časem zájem o ně upadne kvůli nedostatku úsilí a entuziasmu pracovníků na všech podnikových úrovních, nedostatečně vyškoleným a motivovaným manažerům a vedoucím týmu, neochotě managementu dovolit, aby byly v systému projednávány skutečně důležité otázky, a kvůli nedostatečné zpětné vazbě jednotlivých podnikových úrovní.

(Armstrong , 1999)

## 2.2.5 Komunikační strategie

Podle toho, jaké komunikační nástroje jsou především využívány a na jaké cílové publikum převážně směřují, rozlišujeme základní komunikační strategie, a to strategii tlaku (*push strategii*) a strategii tahu (*pull strategii*).

### *Strategie tlaku (push strategie)*

Je založena na využití především osobního prodeje a na podpoře prodeje. Zaměřuje se na distributory, na které se snaží zapůsobit, aby produkt kupovali. V praxi je využívána zejména v situacích, kdy významnou roli v kupním rozhodování zákazníka hraje místo prodeje.

### *Strategie tahu (pull strategie)*

Je zacílena na oslovení zákazníků (spotřebitelů), u kterých chce vyvolat poptávku po produktu u maloobchodních firem. Ty ji přenášejí dále až na výrobce. Využívá především reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Tato strategie se používá zejména u přitažlivých, diferencovaných produktů, jež dokážou zákazníky zaujmout.

V praxi dochází vždy ke vzájemné kombinaci obou uvedených komunikačních strategií; jedna z nich bývá obvykle v převaze.

(Zamazalová a kol, 2010)

## 2.3 Manažerská komunikace

Střížová (2006) tvrdí, že efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Manažer stráví komunikací více než 75 % svého času. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích schopností.

Lze bez nadsázky říci, že funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace. Je možné se na ni též dívat jako na prostředek, jehož pomocí jsou sociální vstupy zaváděny do sociálních systémů. Umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Přenos informací od jedné osoby má neobyčejný význam bez ohledu na to, zda k němu dochází v rodině, církvi nebo v obchodním podniku.

(Weihrich, 1998)

Podle Hlouškové (1998) je obousměrná komunikace nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat zaměstnance o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a zaměstnanci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry činnosti managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace.

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ní děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí. Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující, ať už si to uvědomujeme nebo ne.

(Hloušková, 1998)

Míra, do jaké může fungující komunikace spíše vytvářet uspokojivé vztahy než jednoduše odstraňovat ty neuspokojivé, může být přeceňována. Významným rysem manažerské praxe v průběhu tohoto století je způsob, jakým se různé manažerské teorie

stávaly na určitou dobu módní nebo vlivnou záležitostí a jakým později ztratily svoji popularitu. Mezi nimi byla i manažerská teorie „správné komunikace“.

*Tento přístup k řešení manažerských problémů je založen na následujících předpokladech:*

1. Potřeby a cíle jak zaměstnanců, tak managementu jsou z dlouhodobého hlediska ve všech organizacích stejné. Představy a cíle manažerů a zaměstnanců mohou být všechny vhodně sladěny a mohou tvořit jednotný koncepční rámec.
2. Všechny názorové odlišnosti mezi managementem a zaměstnanci jsou způsobeny nedorozuměním plynoucím z nedostatečné fungující komunikace.
3. Řešení kolektivních sporů je zlepšení komunikace.

Tato teorie je lákavá a má jistou platnost. Její slabinou je, že její východiska jsou příliš všeobecná, zvláště přesvědčení, že konečné cíle managementu a zaměstnanců jsou nevyhnutelně identické. Teorie správné komunikace, stejně jako paternalismus, vede nutně k závěru, že podnik může posilovat loajalitu zaměstnanců tím, že je pravidelně informuje a slušně s nimi zachází.

(Donnelly, 1997)

### **2.3.1 Účel manažerské komunikace**

Weirich (1998) uvádí, že v nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce.

*Komunikaci je specificky potřeba pro:*

- stanovení a sdělování cílů podniku;
- zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů;

- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů;
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků;
- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí;
- kontrolování.

### **2.3.2 Oblasti a cíle manažerské komunikace**

#### ***Oblasti komunikace***

1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech a určené jejich realizátorům.
2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera svému podřízenému.
3. Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, jednotlivým oblastem politiky a rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.
4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích určené managementu.

#### ***Cíle***

1. Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co udělat pro podporu podnikových cílů.
2. Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout potřebnou motivaci k práci.

3. Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
4. Umožnit managementu monitorovat a kontrolovat výkonnost s cílem, aby v případě nutnosti, mohli využít příležitosti nebo učít nápravná opatření.

(Armstrong, 1999)

### 2.3.3. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

**Příčiny** jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

**Důsledky** jsou výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.

#### **Příčiny:**

- vize
- poslání
- vztah k zaměstnancům
- vztah k zákazníkům
- vztah k okolí
- cíle firmy
- cíle komunikační sítě
- komunikační nástroje

#### **Důsledky:**

- interpersonální komunikace
- cílové chování
- komunikační techniky

(Janda, 2004)



### **2.3.4 Komunikační dovednosti**

Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Komunikační dovednosti se získávají obtížně a dlouho. S určitou odpovědností v organizační struktuře je nutné tyto vlastnosti mít. Nelze přijmout člověka, který tyto vlastnosti nemá, firma si nemůže dovolit na tyto dovednosti „počkat“.

Firemní tréninky komunikačních dovedností jsou na místě, pokud se vlastnosti rozvíjejí, nelze je však zaměstnance od začátku učit. Nelze čekat, až se tyto dovednosti zaměstnanec naučí, v meziobdobí by mohl napáchat mnoho škody. Nehledě na to, že firemní tréninky by se měly používat na specifické programy, vzhledem k jejich vysoké ceně.

(Janda, 2004)

*Ke zvládnutí komunikačních dovedností je důležité se zaměřit především na:*

- techniku aktivního naslouchání,
- techniku kladení otázek,
- parafrázování a sumarizaci,
- podpůrné chování,
- neverbální komunikaci.

(Khelerová, 1999)

### **2.3.5 Komunikace organizace**

Veber (2001) ve své publikaci tvrdí, že do jisté míry dva samostatné prvky tvoří systém vnitropodnikové komunikace a systém komunikace s okolím (resp. interní a externí komunikace).

### 2.3.5.1 Komunikace uvnitř organizace

Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců.

Komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník, popř. pracovník, u něhož došlo k změně zařazení, a tím i k změně postavení v komunikační síti organizace. Tato pravidla souvisejí s organizační strukturou se stanoveným systémem odpovědnosti.

### 2.3.5.2 Komunikace s vnějším prostředím

*Na komunikaci podniku s okolím se můžeme nazírat ze dvou úhlů:*

- Vzhledem k existenci určitých pravidel daných legislativou a také vzhledem k základním potřebám vlastní činnosti je organizace v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Musí být ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady státní správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou, s dodavateli, zákazníky apod. Bez této komunikace není existence organizace možná.
- Chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch, měla by povinnou část komunikačních aktivit obohatit o jakousi „dobrovolnou nadstavbu“.

Druhá skupina vnějších komunikačních aktivit organizace bývá v současné době označována jako *práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností*. Pro potřeby efektivního zaměření komunikačních aktivit rozlišujeme tzv. relevantní části veřejnosti. Jde o skupiny jedinců, kteří se vyznačují určitými shodnými znaky. Charakteristické znaky skupiny pak ovlivňuje výběr komunikačních nástrojů a technik. Skupiny se mohou navzájem prolínat. Vzhledem k tomuto možnému prolínání musí organizace

se všemi relevantními částmi veřejnosti komunikovat ve stejném duchu.

(Veber, 2001)

## 2.4 Public relations

Ftorek (2012) definuje PR jako aktivní ovlivňování mínění veřejnosti nebo jiné konkrétní cílové skupiny s cílem získání souhlasu mezi občany. Souhlasem může být nákup inzerovaného zboží, služeb, volba – hlas pro konkrétního politického kandidáta nebo politickou stranu v rituálu demokratických voleb, stejně jako občanská, osobní pasivita v případě státní represe vůči konkrétním desidentským skupinám nebo představitelům.

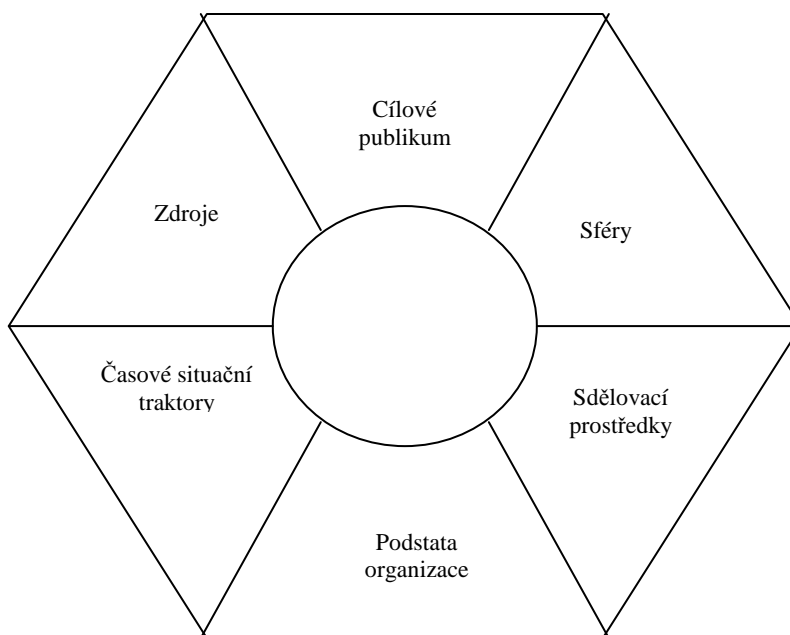
Podle Leslyho (1995) Public relations představují vědu a umění, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Public relations v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně. Jsou jedinou společenskovědní disciplínou, která zkoumá podstatu toho, proč a jak budou masy lidí jednat a jak budou akceptovat své sociální prostředí, kam budou směřovat jejich reakce.

*Existují desítky dalších definicí, v nichž lze vyčíst několik společných prvků:*

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.
- PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.
- PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.

(Věřčák a kol., 2004)

**Obr. č. 2. Šestiúhelník vztahů s veřejností**



Zdroj: Black Sam, Nejúčinnější propagace – Public Relations

Vzhledem k neustále se zvyšujícímu významu vztahů k veřejnosti má většina velkých firem v současné době samostatné PR oddělení a na trhu působí řada agentur, které se na oblast PR specializují.

(Machková, 2009)

### **2.4.1 Cíle Public Relations**

Stanovení cílů v komunikačním procesu PR představuje zásadní věc. V organizacích řízených způsobem corporate identity vychází stanovení cílů PR z firemní filozofie, organizace takto neřízené mají přinejmenším stanovenou strategii. Z ní obvykle vychází při určování cílů PR. Jako další předpoklady pro správné stanovení cílů PR je nezbytné znát analýzu výchozího stavu, analýzu stávajícího image, stanovení image, kterého je nutno dotáhnout, a plán, který rozpracovává cíle do konkrétních realizačních poloh.

*Cíle PR by měly být:*

- reálné;
- dobře definované;
- aktuální.

***Obvykle se cíle PR koncipují do dvou poloh – jako cíle strategické a taktické.***

### **a) Strategické cíle**

Sem patří dlouhodobější záměry PR, které jsou odvozeny aspoň ze střednědobého horizontu činnosti organizace nebo firmy.

*Strategické cíle mohou mít například následující podobu:*

- upevnit loajalitu zákazníků vůči firmě;
- připravit zaměstnance na budoucí rozšíření produkce;
- rozšířit spolupráci s krajským zastupitelstvem v místě sídla organizace;
- zlepšit image organizace v investorských kruzích;
- dosáhnout zlepšení kvality produkce firmy.

### **b) Taktické cíle**

Taktické cíle pro komunikaci v Public relations mají spíš krátkodobou povahu. V současné české praxi se tyto cíle lépe formulují, protože to vyvolává běžný situace nebo jednoroční plánovací praxe.

*Strategický cíl PR může být rozdělen rovněž na několik dílčích taktických cílů:*

- zvýšit počet čtenářů firemního časopisu pro zákazníky;
- informovat veřejnost obce o zprovoznění nové čističky odpadních vod;
- zajistit informování pracovníků společnosti o změnách pracovní doby;
- oslavou výročí města zdůraznit jeho významný turistický profil;

- upevnit pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací prostřednictvím kulturních, sportovních a společenských aktivit.

(Svoboda, 2007)

## 2.4.2 Aktivity PR

Podle Zamazalové (2010) komunikace v rámci interního PR může být ústní (rozhovory se zaměstnanci, podniková shromáždění), písemná (podnikový intranet, firemní noviny) i audiovizuální (nástěnky, světelné panely, podnikový rozhlas, instrukce na DVD).

K hlavním PR aktivitám patří komunikace s médii, zejména tiskové konference, tisková služba, příprava a publikování článků v novinách a časopisech, prezentace v televizi či rozhlas. Dále se jedná o zajišťování informačních služeb pro veřejnost, o firemní účast na veřejně prospěšných akcích, o spolupráci se vzdělávacími institucemi a dalšími subjekty, které mohou ovlivňovat veřejného mínění, o pořádání speciálních akcí, které souvisejí s uváděním nových výrobků na trh, o účast na výstavách a veletrzích, o řešení problémových a krizových situací, o sponzoring atp. Do určité míry může být k PR aktivitám řazen i lobbying.

(Machková, 2009)

Němec (1996) doplňuje, že externí PR se obrací na ty části veřejnosti, které stojí mimo podnik. Je jedno, zda jde o skupiny oslovené přímo (akcionáři, dodavatelé, odběratelé, státní správa, finanční kruhy apod.) nebo o cílové skupiny oslovované nepřímo prostřednictvím tisku, lobbyistů atd.

Karlíček a Král (2011) uvádí, že dialog organizace s klíčovými skupinami má vést k vzájemnému pochopení, a následně pak umožnit dlouhodobou a úspěšnou existenci organizace v jejím prostředí. Pracovníci PR tak v podstatě slouží jako „most“ mezi organizací a jejím okolím. Podle dané definice tedy PR představují na jedné straně konzultanskou činnost sloužící managementu, aby lépe přizpůsobovat chování organizace jejímu prostředí, a na druhé straně komunikační činnost, která ovlivňuje postoje a chování subjektů v okolí organizace s ohledem na zájmy dané organizace.

## **2.4.3 Vybrané formy Public Relations**

### **2.4.3.1 Publicita**

Publicitu je možno chápat jako osobní i neosobní (masovou) prezentaci názorů a postojů spotřebitelů či redaktorů na určitou firmu, její činnost nebo produkty. Publicita není placená a vyjadřuje spontánní reakce zákazníků na výrobky, služby, marketingové nástroje apod. Kvalitní produkty a vstřícný přístup mohou přinést pozitivní publicitu a růst objemu prodeje. Naopak špatné výrobky či služby a neúcta k zákazníkovi vede k negativní publicitě, která může poškodit jméno celé firmy a všech jejích produktů.

### **2.4.3.2 Media Relations**

Vztahy mezi organizací a médii jsou v rámci PR zásadní. Rychlost, šíře a váha jejich vlivu souvisí nejen s předpokládanou objektivitou a profesionalitou, ale stále více i s novými technologiemi a rostoucí interaktivností. Nelze pochybovat o marketingovém významu zveřejněných názorů a spotřebitelů, nezávislých studií o firmě, srovnání konkurenčních produktů, výsledků prověrek obchodních inspekcí a spotřebitelských testů.

### **2.4.3.3 Lobbying**

Lobbyování, ve smyslu zákulisního ovlivňování a prosazování vlastních zájmů nedovolenými prostředky, získalo u nás historicky pejorativní význam. Záleží však na tom, jak je lobbyování prováděno; pokud používá nečestné a korupční metody, pak nepatří do demokratické společnosti. Objektivně je to však důležitý komunikační nástroj. Lobbyisté neboli poradci vystupují jako prostředníci jednotlivých stran či zájmových skupin a vedou dialog k dosažení v souladu s určitou částí veřejnosti, zpravidla z nejvyšších kruhů zákonodárců. Pravdivě je informují o dané instituci či záležitosti, vysvětlují problém po odborné stránce a upozorňují na nepříznivé důsledky navrhovaného legislativního kroku.

#### **2.4.3.4 Sponzoring**

Tato specifická forma propagace je užitečná v tom, že umožňuje navázat vztahy s takovými skupinami veřejnosti, ke kterým není snadné proniknout pomocí běžných marketingových nástrojů. Hlavním cílem bývá zapamatování značky či jména sponzora a posílení pozitivní image. Podle zaměření může jít o široký mediální efekt, přímý kontakt na regionální úrovni či příležitost pro vybudování a upevnění obchodní vztahů. Sponzoring je postaven na principu oboustranně výhodné smlouvy. Jedná se o rovnoprávný, partnerský vztah mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů za pomoci toho druhého. Sponzor poskytne peníze, popř. materiální pomoc či služby a za to požaduje protislužbu formou reklamy, zviditelnění jména a posílení image, poskytnutí prostoru či práv pro vlastní propagaci, zprostředkování komunikace apod.

#### **2.4.3.5 Dárcovství, mecenášství, filantropie**

Na rozdíl od sponzoringu jsou tyto formy podpory veřejnosti postaveny na víceméně nezištném principu dobrovolnosti. Odměnou pro dáorce je vlastní uspokojení z podpory užitečné věci či hodnotné činnosti. Za svojí finanční, materiální, či jinou podporu dáorce nežádá žádnou protislužbu.

#### **2.4.3.6 Public Affairs**

Jedná se o dobrovolné aktivity a není za ně očekávána žádná odměna. Zaměřují se na akce související s činností neziskových organizací a státní správy popř. sociální oblast PR mimo vlastní organizace (např. humanitární pomoc po katastrofách, boj za životní prostředí či proti drogové závislosti).

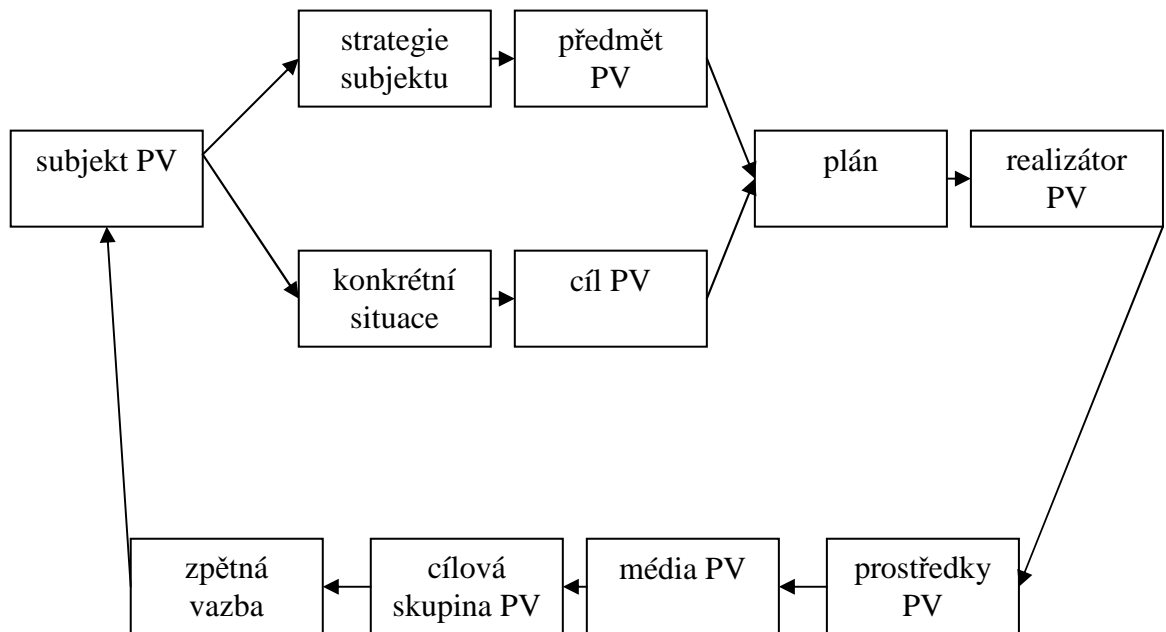
#### **2.4.3.7 Krizová komunikace**

Komunikace v krizových situacích je běžnou součástí vztahů s veřejností; je pouze pokračováním komunikace, která přešla z normálních podmínek do konfliktních a krizových, ale využívá stále stejných principů a metod. Pro komunikaci ve výjimečné situaci si musí firma připravit podmínky již v období klidu: poznat relevantní části



veřejnosti a navázat s nimi dialog, dosáhnout porozumění a důvěry, monitorovat vývoj vztahů a včas rozpoznat krizový potenciál, připravit se na řešení krize a likvidaci jejích následků. (Zamazalová, 2010)

**Obr. č. 3: Komunikační proces práce s veřejností**



Zdroj: Svoboda Václav, Základy Public Relations

### **Subjekt PR**

Subjektem je v tomto případě určitá organizace (či osoba, instituce, firma, atd.) Jde o iniciátora komunikace. Od něj směřuje komunikace směrem k cílovým skupinám Public relations, a to prostřednictvím prostředků a médií PR.

### **Předmět PR**

Předmět přímo souvisí se subjektem komunikace. Jde o výsledek strategického rozhodování o tom, co bude subjekt komunikovat. Předmětem tak může být například produkt, který subjekt vyrábí či nabízí, nebo i samotná organizace či osobnost.

## **Cíle PR**

Tak jako v jiných oborech, je i v oblasti Public relations stěžejní stanovit cíle. Jejich sledování pak samozřejmě velkou měrou ovlivňuje komunikační proces PR. Při určování cílů PR se vychází z cílů a strategie společnosti, podnikové filozofie atd.

## **Plán PR**

Plán Public relations je psaný, přesně vymezený přehled cílů PR, aktivit, jednotlivých prostředků, médií, určených cílových skupin a způsobů, vyhodnocování a měření, který je navíc časově ohraničen. Například plán komunikace organizace na jeden rok.

## **Realizátor PR**

Public relations je možné realizovat v podstatě dvěma, respektive třemi způsoby – interně, externě nebo kombinací těchto způsobů. Realizátorem komunikace může být tedy samotný subjekt prostřednictvím svých zaměstnanců – PR pracovníků, tiskových mluvčích, tiskových referentů atd. Někdy může subjekt ponechat výkon aktivit Public Relations zcela na externí společnosti. Častější však bývá kombinace obou možností, kdy si subjekt spravuje aktivity PR sám a v určitých případech využívá služeb externí agentury (monitoringu tisku, krizová komunikace, odborné poradenství atd).

## **Prostředky a formy**

Prostředky a formy jsou v procesu komunikace Public relations nosiči sdělení, které vysílá subjekt směrem ke svým cílovým skupinám. Jedná se o prostředky a formy individuálního působení, skupinového působení, press-relations a samotným prostředkem je lobbying.

## **Komunikační kanály PR**

V závislosti na vybraných prostředcích a formách komunikace se pak subjektem vyslané sdělení šíří určitým kanálem. Pokud mezi sebou komunikují určité osoby přímo,

pak jde o kanály osobní komunikace. Vstupuje – li mezi ně médium, hovoříme o kanálech neosobní komunikace.

### **Cílová skupina PR**

Cílová skupina je příjemcem sdělení, tedy objektem modelu komunikace PR. Musí být předem definována, například v plánu PR, strategii komunikace organizace nebo například v marketingové strategii.

### **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je výsledkem působení aktivit PR. Pokud komunikace proběhla tak, jak měla, dochází k určité změně na straně objektu (veřejnosti). Pomocí zpětné vazby je možné měřit účinnost Public relations a podle potřeby upravovat komunikační plány.

(Pospíšil, 2011)

## **2.4.4 Varianty Public relations**

Podle Pospíšila (2011) můžeme rozlišovat následující varianty PR:

### **1. Public affairs**

Pojem „veřejné záležitosti je vysvětlením pro aktivity subjektu Public relations zaměřené na nevýrobní a neziskové sféry. Aktivity Public affairs napomáhají vytváření příznivého image subjektu jinak než klasickými PR prostředky.

### **2. Government relations**

Jde od PR činnost, která je zaměřena na vztahy s vládními institucemi. Jejím posláním je spolupráce a výměna informací mezi organizacemi, legislativními institucemi a úřady státní správy, které jsou pro organizaci prospěšné.

### **3. Investor relations**

Jde o vztah k investorům (majitelům, akcionářům), který je založen na výměně informací mezi organizací a investory.

### **4. Community relations**

Jsou takové vztahy, které jsou utvořeny spoluprací a výměnou informací mezi organizací a subjekty, které sice nejsou členy organizace, ale nacházejí se v jejím vnějším zájmovém prostoru.

### **5. Employee relations**

Termín dříve známý jako Human relations popisuje vztahy s vnitřní veřejností (zaměstnanci) organizace. Jde o spolupráci s nimi a výměnu informací.

### **6. Industry relations**

Zahrnují vztahy s odvětvovými partnery založené na spolupráci a výměně informací mezi organizací a firmami odvětví, v němž firma působí.

### **7. Minority relations**

Organizace při svém působení nesmí zapomínat ani na menšiny. Vztahy k menšinám představují spolupráci a výměnu informací mezi organizací a jednotlivci či skupinami, které přísluší k národnostním menšinám.

### **8. Press relations**

Pojem zahrnuje práci s tiskem a médii.

## **2.4.5 Public Relations jako součást marketingového mixu**

Podle Karlíčka a Krále (2011) Public relations neboli PR představují disciplínu komunikačního mixu, která se ve světě marketingu setkává asi s nejmenším pochopením. PR přitom mohou být velmi efektivní, a to často s minimálním rozpočtem. Proto jejich význam v marketingové komunikaci v poslední letech trvale vzrůstá.

Je důležité si uvědomit hned na začátku, že Public Relations samy o sobě jsou oblastí podnikání a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežily. Proto by PR aktivity neměly být vnímány izolovaně, ale vždy jako součást celkové podnikové strategie; nemělo by se na ně zapomínat při tvorbě rozpočtu. I když není působení Public relations hned vidět (jako třeba inzerát nebo billboard), jejich zásah jde mnohem hlouběji.

## **3 Cíle a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analyzovat nástroje manažerské komunikace s důrazem na PR ve společnosti HEAD Sport s. r. o. V případě potřeby následně navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení situace v této oblasti.

### **3.2 Metodika**

V diplomové práci jsou uvedeny informace získané:

- studiem odborné literatury zabývající se problematikou komunikace a Public relations,
- schůzkami a konzultacemi s vedoucím výrobní části podniku a zaměstnanci,
- z webových stránek společnosti,
- dotazníkovým šetřením.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla sepsána na základě poznatků získaných ze studia odborných publikací. Výstupem této části byl literární přehled, v němž jsou uvedeny poznatky odborníků a klíčové informace z oblasti manažerské komunikace a Public relations. Ke studiu literatury byla využita Jihočeská knihovna v Českých Budějovicích a Akademická knihovna Jihočeské univerzity.

V praktické části byla provedena analýza manažerské komunikace a Public relations společnosti. Velká část informací byla získána na základě osobních schůzek s vedením společnosti. V rámci těchto rozhovorů byly konzultovány informace týkající se interní komunikace (porady, e-maily, nástěnky, telefonická komunikace, akce pro zaměstnance) a dále informace z oblasti externí komunikace (sponzorství, média, eventy). Pro zjištění zbylých informací byly využity webové stránky společnosti, které

jsou velmi přehledné a je zde možné dohledat historii společnosti, její charakteristiku, katalogy se zbožím.

Dále bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na zaměstnance podniku. Otázky byly směřovány zejména na komunikaci v podniku, informovanost zaměstnanců, tedy interní PR, menší část otázek se týkala externího Public relations. Dotazníkové šetření pomohlo posoudit dané téma z pohledu zaměstnanců a získat tak zpětnou vazbu. Získané informace byly inspirací pro navržení změn v podniku.

Po utřídění všech získaných informací byly navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení interní a externí komunikace společnosti.

## 4 Charakteristika podniku

### 4.1 Historie Head

V roce 1847 ve Schwechatu vzniká společnost TYROLIA. O mnoho let později v roce 1910 je v Jeannette v americkém státě Pensylvánie založena společnost Pennsylvania Rubber Company (PENN). Roku 1949 vzniká společnost MARES Diving Equipment. Velmi významný je rok 1950, kdy vzniká společnost HEAD Ski COMPANY. V roce 1954 následuje vznik další společnosti se jménem Dacor. V roce 1955 společnost HEAD dosahuje prvního velkého úspěchu, a to když se lyže značky HEAD stávají nejprodávanější značkou v USA a Evropě. HEAD je prvním výrobcem lyžařského a tenisového vybavení, který používá nové výrobní technologie. V roce 1988 výroba tenisových raket přechází do nově otevřené, nejmodernější továrny v Rakousku. O osm let později se stává Johan Eliasch majitelem společnosti HEAD. V roce 1996 HEAD kupuje společnost Marequipment. Roku 1998 HEAD odkupuje další společnost, která se jmenuje DACOR. V roce 1999 společnost HEAD kupuje společnosti PENN Tennis Balls a BLAX Genetice. Během následujících let nastává několik novinek v technologiích: vzniká HEAD Chipsystem, HEAD zavádí technologii Intelligence Chip do výroby lyží, představuje technologii Intelligence X – vyšší úroveň technologie inteligentní rakety, zavádí technologii Intelligence Chip do výroby snowboardů, představuje technologii Liquidmetal – Pure Energy – Perfect Power, systém Full Custom a „The Perfect Boot“ (Dokonalá bota), systém ochrany lokte Tennis Elbow Protection Technology. V roce 2005 HEAD zavádí novou technologii Liquidmetal do výroby lyží. O rok později vychází nová technologie Flexpoint. V roce 2006 vznikají další technologie pod názvy Airflow a Metaloid, dále HEAD představuje tenisový míček HEAD. V roce 2007 nastalo hned několik důležitých událostí. 1. ledna 2007 představuje HEAD novou obchodní image – nové logo a nový design v oranžové barvě. Je spuštěna výrobní linka na výrobu lyžařského vázání, zavádí se nová technologie Aircoat do výroby lyží, dále HEAD představuje technologii Microgel a novou produktovou řadu Badminton.



## 4.2 Charakteristika společnosti

Rakouská značka HEAD je součástí mezinárodní skupiny HEAD NV, světově vedoucí a globálně nejrychleji se rozvíjející skupiny v oblasti sportovního zboží, která současně vlastní a vyrábí značky HEAD (tenis, lyžování, snowboarding), PENN (míče pro tenis a racquetball), TYROLIA (lyžařské vázání), MARES a DACOR (vybavení pro sportovní potápění) a poskytuje podmínky pro vývoj a výrobu řady licenčních produktů.

Za posledních 50 let si společnost HEAD vytvořila pozici lídra ve vývoji a distribuci špičkových sportovních produktů využívajících nejmodernějších dostupných technologií. Produkty jsou prodávány prostřednictvím více než 27.000 maloobchodních jednotek ve více než 80 zemích celého světa. Věrní zákazníci tvoří širokou skupinu sportovních nadšenců od začátečníků až po profesionální sportovce. Akcie společnosti jsou obchodovány na burzách v New Yorku a ve Vídni.

HEAD zaujímá přední pozice v evropském i světovém měřítku ve statistikách prodejnosti, a to ve všech jím zabezpečovaných sportech.

V České a Slovenské republice jsou produkty značky HEAD distribuovány přes výhradního dovozce a to akciovou společností ASPEN SPORT. Ta se zabývá dovozem a prodejem kompletního sortimentu značky HEAD (tenis, squash, lyžování, snowboarding), tenisových míčů PENN, lyžařského vázání TYROLIA, z licenčních partnerů HEAD FOOTWEAR (sportovní obuv), HEAD SPORTSWEAR (sportovní textil), HEAD SOCKS (sportovní ponožky) a HEAD UNDERWEAR (funkční sportovní prádlo).

Společnost HEAD provozuje výrobní provozovny v mnoha zemích například Rakousku, Itálii, Nizozemsku, Kanadě, Francii, Německu, Číně, Španělsku, Švýcarsku, Velké Británii a také České Republice.

### **4.3 Charakteristika společnosti HEAD Sport s. r. o.**

Předmětem diplomové práce je výrobní provozovna společnosti HEAD, která se nachází v Českých Budějovicích. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v ulici Dobrovodská 2107. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 30. června roku 1992.

Na počátku se zabývala výrobou tenisových raket, lyží a potápěčského vybavení, později byl počet vyráběných produktů omezen a nyní se pobočka specializuje pouze na výrobu sjezdových lyží několika typů.

Dříve ve společnosti fungoval třisměnný pracovní provoz, který byl před necelým rokem změněn na provoz nepřetržitý (čtyřsměnný), a to především díky velkému zájmu o produkty společnosti HEAD. Došlo tedy ke zvýšení počtu zde vyráběných sjezdových lyží, a tím pádem i ke zvýšení počtu zaměstnanců.

Čtyřsměnný provoz funguje na principu nepřetržité pracovní doby, to znamená, že vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po sedm dní v týdnu. Zaměstnanci mají vždy dvě dvanáctihodinové denní směny, následuje den volna a poté dvě dvanáctihodinové noční směny. Následující čtyři dny mají volné. Směny vycházejí na víkendy a svátky. Dovolena je celozávodní a to vždy tři týdny v létě a necelé dva týdny v zimě. Je zde zaměstnáno přibližně 330 zaměstnanců.

#### **Mezi hlavní činnosti společnosti HEAD s. r. o.:**

- řízení nákupu materiálu,
- výroba produktů,
- řízení kvality,
- koordinace a řízení společnosti,
- logistika,
- vytváření a implementace strategie.

## 5 Vlastní práce

Tato kapitola se zabývá rozborem manažerské komunikace ve společnosti s ručením omezeným HEAD Sport. Interní komunikace je rozdělena do základních forem: na ústní, písemnou, elektronickou a telefonickou, dále jsou rozebrány interní nástroje Public relations. Externí komunikace je analyzována pomocí externích nástrojů PR.

### 5.1 Komunikace uvnitř společnosti

Veškerá komunikace v podniku se odvíjí od plánování. Plánování probíhá na roční úrovni. V hlavní centrále se kumulují odhady prodejů jednotlivých distributorů a tato čísla jsou následně předávána k výrobě. Všem výrobním závodům jsou dány k dispozici v elektronické podobě.

Komunikace probíhá na několika úrovních. Jedná se o předávání informací mezi vedením podniku, vedením logistiky, vedoucími jednotlivých úseků, personálním oddělením, účetním oddělením, komunikaci mezi jednotlivými úseky, ale i v rámci jednotlivých úseků. Jsou zde zastoupeny všechny směry komunikace: sestupná, vzestupná, horizontální i diagonální.

Od centrály českobudějovická pobočka získává informace prostřednictvím pracovníka, který má na starosti výrobu v České republice a Rakousku. Pravidelně (na několik dní v týdnu) dojíždí do Českých Budějovic a předává vedení podniku veškeré potřebné informace a zároveň kontroluje provoz.

Pro společnost je důležité, aby všichni zaměstnanci byli řádně informováni a nedocházelo tak ke zbytečným komplikacím ve výrobě. V největší míře je interní komunikace zastoupena komunikací ústní, telefonickou a elektronickou (e-mail). Využívá se i písemná komunikace, ale ta se objevuje pouze v malé míře. Pravidelně probíhají školení zaměstnanců, zejména tehdy, když se uvádějí do výroby nové typy lyží nebo při zaučování nových pracovníků. Každoročně se pořádají tři akce pro zaměstnance (firemní večírek, sportovní den, lyžařský den).

### **5.1.1 Osobní komunikace**

Jak již bylo zmíněno osobní komunikace je v podniku využívána nejčastěji. Především díky tomu, že její největší výhodou je okamžitá zpětná vazba. Prostřednictvím osobní komunikace dochází ve společnosti k předávání úkolů, hodnocení výkonů, kárání, školení.

*Je uplatňována především při poradách, které zde probíhají na několika úrovních:*

#### **a) Porada vedení**

Jednou za měsíc se koná porada vedení, tzv. Management meeting. Zde se hodnotí výsledky minulého měsíce, jak finanční tak množstevní. Na základě zjištěných informací je pak rozebírán plán na následující měsíc.

#### **b) Porada mistrů**

Každé úterý se koná porada mistrů, kde jsou přítomni mistři, vedoucí logistiky, kvality a údržby. Probíhá koordinace a informování všech zúčastněných o plánu výroby rozdělené mezi jednotlivé úseky, novinkách týkajících se provozu a případných nedostacích, které byly zjištěny na poradě vedení.

#### **c) Porady jednotlivých úseků**

Porady jednotlivých úseků probíhají každý týden v pondělí. Vedoucí úseků hodnotí výsledky uplynulého týdne, rozebírají úkoly na aktuální týden, plus případné změny personálů. Zápisy z porad se zaznamenávají do jednotného programu Microsoft Excel. Je možné zde nastavit filtrování dle porady, odpovědné osoby, splněných nebo otevřených úkolů.

Mimořádné porady jsou svolávány pro každý úsek a směnu zvlášť. Buď se pracovníci sejdou po ukončení směny, nebo jim informace předá mistr během pracovní doby. Tyto porady se konají zejména v situacích, kdy jsou zjištěny nedostatky či chyby,

které je potřeba řešit okamžitě nebo v případech, kdy nastane změna v plánu výroby a jiných podobných situacích.

### **5.1.2 Telefonická komunikace**

Telefonická komunikace je používána mezi jednotlivými pobočkami, ale i přímo uvnitř společnosti. Dále se využívá při komunikaci s centrálou. Služební mobilní telefon vlastní vedoucí pracovníci, mistři jednotlivých úseků, vedoucí směn jednotlivých úseků (předáci) a pracovníci, jež mají na starosti přípravu materiálu (na každé směně a pro každý úsek zvlášť je vždy přítomen jeden takový zaměstnanec). Telefonická komunikace probíhá v rámci jednotlivých úseků mezi mistry, předáky a přípraváři, i mezi jednotlivými úseky a to v případě, kdy je potřeba zjistit, jak jsou na tom například s přípravou potřebného materiálu. Výhodou telefonické komunikace je to, že pracovníci znají odpověď ihned a ušetří čas.

### **5.1.3. Elektronická komunikace (e-mail)**

Pracovníci s vyšším postavením (ředitel, vedoucí logistiky, vedoucí výroby, účetní, personalistka, mistři jednotlivých úseků) mají zřízený firemní e-mail. E-maily jsou vytvořeny v jednotné úpravě. Skládají se ze zkratky jména, příjmení zaměstnance a následuje „@head.com“. Tyto e-maily slouží nejen ke komunikaci v rámci společnosti HEAD, ale i ke komunikaci s veřejností. Výhodou této komunikace je především možnost zasílání souborů, jejichž obsah si zaměstnanci vytisknou a následně podle toho pracují.

### **5.1.4. Písemná komunikace**

Na tuto komunikaci není ve firmě kladen velký důraz, protože je v podniku zastoupena v nejmenší míře. Využívá se pouze pro potřeby nástěnek.

## **Nástěnky**

*Ve společnosti existují dva typy nástěnek:*

### **a) nástěnky společné pro celý závod**

Tyto nástěnky jsou dvě a jsou umístěny u personálního oddělení. Slouží k informování všech zaměstnanců. Vyvěšeny zde bývají pozvánky na podnikové akce, informace o závodním doktorovi, o sponzorství, novinkách, možnostech pravidelné návštěvy fitness centra Viva.

### **b) nástěnky jednotlivých úseků**

Každý úsek má svou vlastní nástěnku. Na starosti jí má mistr daného úseku nebo vedoucí směn. Zde je zveřejněno hodnocení jednotlivých pracovníků, plnění plánů úseku jako celku a případné nedostatky, na které je třeba upozornit ( např.: nadměrné množství nekvalitně vyrobených produktů).

## **5.1.5 Podnikové noviny**

Společnost HEAD nevydává žádný firemní časopis.

## **5.1.6 Školení**

Školení pracovníků probíhá při jejich přijetí do zaměstnání, kdy jsou seznamováni s bezpečností práce, provozem a náplní práce. Náplň práce bývá předvedena zaměstnancem, který vykonává stejnou práci a má dostatečné zkušenosti. Dále se konají školení průběžně během roku, a to většinou, když do výroby přijdou nové typy lyží. Proškolení zaměstnanců vedou buď mistři jednotlivých úseků, nebo jejich zástupci, po nastudování potřebných materiálů je mohou vést i ostatní zaměstnanci podniku.

### **5.1.7 Akce pro zaměstnance**

Společnost HEAD Sport s. r. o. pořádá pro své zaměstnance každoročně tři firemní akce: v létě sportovní den, v zimě vánoční večírek a lyžařský zájezd. V době jejich konání je provoz vždy uzavřen, aby se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci. O konání akcí jsou informováni prostřednictvím nástěnky, kde je vždy s dostatečným předstihem vyvěšena pozvánka. Jedním z hlavních důvodů pořádání těchto akcí je stmelení kolektivu.

Sportovní den probíhá tradičně už třetím rokem v prostorách TJ Meteor v Českých Budějovicích. Pro účastníky jsou připraveny především skupinové sporty a hry. Nejčastěji volejbal, tenis, stolní fotbal. Je zajištěno pití a občerstvení.

Vánoční večírek se koná ve větší restauraci, aby byl dostatek místa pro všechny. Zaměstnanci si mohou objednat jídlo a pití na podnikový účet. Na rozdíl od sportovního dne, ale není připraven žádný program.

Lyžařský zájezd je pořádán pro zaměstnance a rodinné příslušníky (každý zaměstnanec má možnost vzít si s sebou jednoho rodinného příslušníka). Zájezd je jednodenní a koná se rakouských Alpách. Na místo jsou dopraveni objednaným autobusem a v případě zájmu jim je zapůjčeno lyžařské vybavení.

Před Vánoci, než zaměstnanci nastupují na zimní dovolenou, dostávají od společnosti každoročně vánoční dárky. Jedná se vždy o výrobky značky HEAD. V posledních letech se jednalo o zimní bundy, kapesní nože a batohy.

## **5.2 Komunikace s vnějším prostředím**

Analýza vztahů s veřejností je provedena na základě externích nástrojů Public relations PENCILS a jsou doplněny i další nástroje, které společnost HEAD Sport s. r. o. využívá.

### **5.2.1 PENCILS**

#### **5.2.1.1 Publications (Publikace)**

##### **Podnikové časopisy**

Společnost HEAD Sport s. r. o. nevydává žádný podnikový časopis.

##### **Produktové listy - katalogy**

Katalogy seznamují zákazníky s veškerými produkty, které společnost HEAD vyrábí. Jsou vydávány pro každé sportovní odvětví zvlášť. Například tedy v katalogu lyží jsou vyobrazeny veškeré modely pro aktuální sezónu. Jejich tvorbu má na starosti centrála společnosti a firma ASPEN SPORT a. s. se stará o jejich překlad. Katalogy mají jednotnou úpravu. Jsou k dispozici na webových stránkách společnosti v elektronické podobě, na prodejnách a několik kusů vlastní výrobní závod v Českých Budějovicích.

##### **Pozvánky**

Pokud společnost pořádá akci pro veřejnost, např. Den otevřených dveří, zákazníky zve prostřednictvím pozvánek uveřejněných v novinách, rádiích a na facebookových stránkách.



## **Výroční zprávy**

Společnost HEAD Sport s. r. o. pravidelně tvoří výroční zprávy. Výroční zprávy a další důležité listiny (zakladatelské dokumenty, notářské zápisy, podpisové vzory) jsou k dispozici v elektronické podobě na webových stránkách v databázi Ministerstva spravedlnosti. Všechny dokumenty jsou přístupné veřejnosti, zájemce si je může prohlédnout, případně stáhnout.

Výroční zprávy mají za cíl informovat o hospodaření podniku a poskytnout potřebné informace. Součástí výroční zprávy jsou údaje o společnosti, o vztazích ve společnosti, informace o předpokládaném vývoji společnosti, účetní závěrka, příloha účetní závěrky, rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výrok auditora.

### **5.2.1.2 Events (Veřejné akce)**

#### **Den otevřených dveří**

Výrobní závod v Českých Budějovicích doposud pořádal pouze jeden Den otevřených dveří a to ke dvacátému výročí od založení firmy. Tato akce se konala roku 2012. Jak již bylo zmíněno, pozvánka na tuto akci byla uveřejněna v novinách, rozhlase a na facebookových stránkách.

Návštěvníci měli možnost prohlédnout si veškeré prostory a stroje, na kterých se lyže vyrábí. Některé stroje byly v provozu a bylo tak možné shlédnout výrobu lyží. V případě zájmu byl účastníkům poskytnut odborný výklad od zaměstnanců. Zájemci obdrželi propagační materiály značky HEAD (klíčenky, propisky, přívěsky). Zajištěno bylo lehké občerstvení.

#### **Výstavy a veletrhy**

Na výstavách a veletrzích zastupuje společnost HEAD firma ASPEN SPORT a. s., která se stará o distribuci zboží. Setkává se zde se současnými i potenciálními

obchodními partnery, ale také zákazníky. Jednou do roka se účastní velkého veletrhu v Mnichově, kam je zasíláno zboží i z výrobního závodu v Českých Budějovicích.

### **5.2.1.3 News (Novinky)**

#### **Tiskové zprávy**

Společnost vydává tiskové zprávy, které publikuje v novinách a odborných časopisech. V elektronické podobě jsou zveřejněny na webových stránkách. Tiskové zprávy se týkají nových produktů, technologií, změn ve výrobě a aktualit společnosti.

#### **Komunikace s médii**

Společnost HEAD Sport s. r. o. komunikuje s médii pravidelně, a to především případech, kdy shání nové zaměstnance. Dále pak v situacích, kdy informuje o veřejných akcích. Využívá služeb lokálních novin a rozhlasu. Oslovování médii nemá na starosti specializovaný pracovník pro tuto oblast, ale zabývá se jí personální oddělení společnosti.

### **5.2.1.4 Sponzorství**

Sponzorství představuje důležitý prostředek pro vytváření vztahů s veřejností. Do okruhu sponzorovaných patří především vrcholový sportovci, zejména z oblasti tenisu a lyžování.

#### **Mezi tenisové hráče týmu HEAD patří:**

- Kevin Anderson, Tomáš Berdych, Carlos Berlově, Jeremy Chardy, Marin Cilic, Novak Djokovič, Ivan Dodig, Richard Gasquet, Tommy Haas, Martin Klizan, Marinko Matosevič, Florian Mayer, Andy Murray, Gilles Simon, Radek Štěpánek, Mikhail Youzhny, Horacio Zeballos, Bojana Jovanovski, Světlana Kuznětsová, Shuai Peng, Tsvetana Porobková, Maria Sharapová. Yaroslava Shvedová, Sloane Stephens, Roberta Vinci.

### **Tým sponzorovaných lyžařů:**

- Marianne Abderhalden, Anne Sophie Barchet, Johan Clarey, Anna Fenninger, Beat Feuz, Elisabeth Gorgl, Wendy Holdener, Kjetil Jansrud, Ted Ligety, Aksel Lund Svindal, Julia Mancuso, Marcel Mythus, Matthias Mayer, Bode Miller, Hans Olsson, Cyprien Richard, Andreas Romar, Georg Streitberger, Anna Swenn-Larsson, Carmen Thalmann, Ben Thomsen, Lindsey Vonn.

Společnost HEAD nabízí i speciální sponzorské a podpůrné balíčky, ty jsou určeny pro nadějně tenisové hráče od 11 do 19 let. Kompletní sponzorský balíček podle věkové kategorie zahrnuje minimálně 3 závodní tenisové rámy HEAD, cestovní tašku a tenisový bag. V rámci podpůrných balíčků je možné využít slevu 25 % nebo 50 % na tenisovou obuv, rakety, oblečení a další sportovní pomůcky.

HEAD podporuje oblast zdravotnictví, konkrétně občanské sdružení CEREBRUM. Jedná se o sdružení osob po poranění mozku a jejich rodin. Jeho posláním je přispívat k porozumění problematice poranění mozku, poskytovat informace a zejména podporovat občany, kteří utrpěli traumatické či jiné poškození mozku, nebo jejich rodinné příslušníky a pečující.

### **5.2.1.5 Identity**

Společnost HEAD vytvořila jednotnou úpravu pro své prostředky. Je obsažena v manuálu, který vlastní každá jeho pobočka. Mezi prvky vlastní identity řadí logo společnosti, vizitky, hlavičkové papíry, propagační předměty.

## **Logo**

Aktuální logo společnosti HEAD, které je součástí nové obchodní image z roku 2007.

### **Obr. č. 4: Logo společnosti**



Zdroj: [www.head.com](http://www.head.com)

## **Vizitky**

Vizitky mají v celém koncernu jednotnou velikost a rozvržení. Na vizitce je uvedeno jméno zaměstnance, jeho funkce, název společnosti, adresa, telefon, e-mail a odkaz na webové stránky společnosti.

## **Hlavičkové papíry**

Pro všechny pobočky jsou k dispozici hlavičkové papíry v elektronické podobě.

## **Propagační předměty**

Propagační předměty jsou ve společnosti HEAD Sport s. r. o. k dispozici pouze v minimální množství. Jedná se o výrobní závod a nedochází zde k přímému kontaktu se zákazníky. Využity byly například v rámci konání Dne otevřených dveří.

### **5.2.1.6 Lobbistické aktivity**

Společnost nevyužívá nástroj Public relations lobbování.

### **5.2.1.7 Aktivity sociální zodpovědnosti**

. Společnost HEAD Sport s. r. o. nevyvíjí žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje nových technologií. Tyto činnosti vykonávají specializované firmy v koncernu a následně předávají know-how do České republiky.

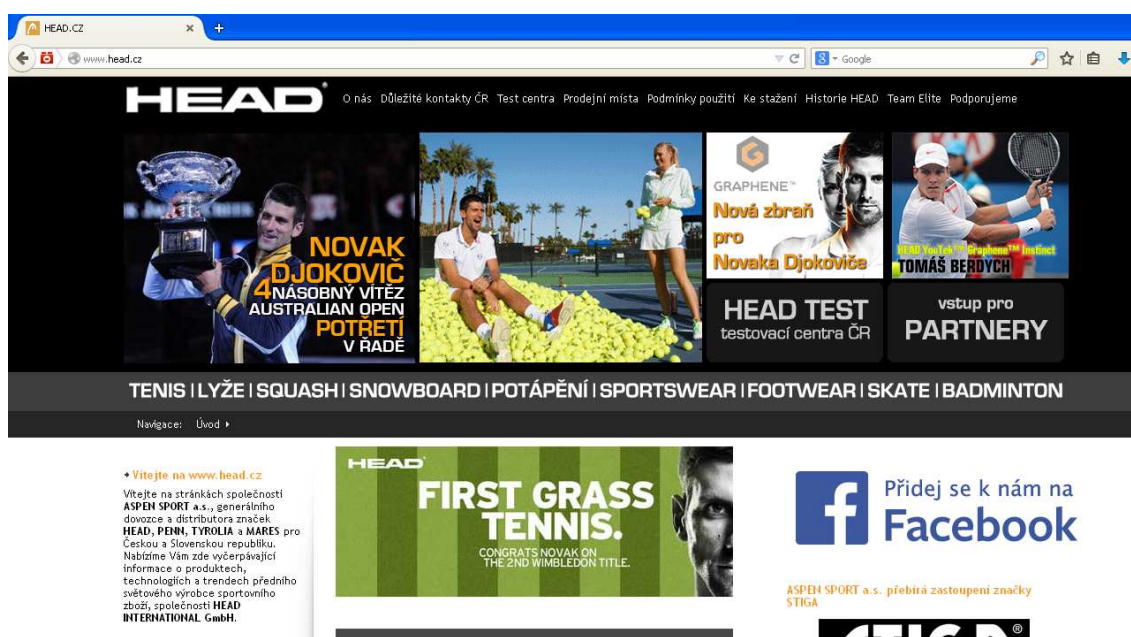
Společnost není činná v oblasti ochrany životního prostředí.

## **5.2.2 Webové stránky**

Webové stránky pro Českou republiku jsou dostupné na stránce [www.head.cz](http://www.head.cz) a celosvětové stránky společnosti HEAD na stránce [www.head.com](http://www.head.com). Stránky jsou velmi přehledné a obsahují veškeré potřebné informace. Jsou průběžně aktualizovány a nechybí důležité novinky, jak z oblasti nových produktů, tak z oblasti sportovních úspěchů sponzorovaných osob. Správu stránek pro Českou a Slovenskou republiku má na starosti pražská firma ASPEN SPORT a. s., která je zároveň distributorem veškerého sortimentu značky HEAD, a to v České i Slovenské republice.

Na webu může zájemce vyhledat charakteristiku a historii společnosti, důležité kontakty, test centra a prodejní místa, na kterých lze zakoupit výrobky HEAD. Web je rozdělen podle sportovních disciplín na: tenis, lyžování, squash, snowboard, potápění, badminton, skate, dále je zde odkaz na sportovní oblečení a obuv. Na stránkách je možné shlédnout veškeré produkty, protože jsou zde online katalogy se zbožím spolu s ceníky. Součástí webu jsou informace o sponzorství, které se týká vrcholových sportovců, ale i mladých nadějných tenistů.

Obr. č. 5: Úvodní strana webových stránek společnosti



Zdroj: www.head.cz

### 5.2.3 Sociální sítě

Společnost HEAD Sport s. r. o. má vlastní stránky na sociální síti Facebook. Správu těchto stránek má na starosti vedoucí výroby a vedoucí kvality zboží. Na facebookových stránkách jsou zveřejňována propagační videa, pozvánky a fotky z podnikových akcí, novinky týkající se společnosti, aktuality ze světa sportu, fotografie ze sportovních akcí, volná pracovní místa, informace o nových produktech a technologiích.

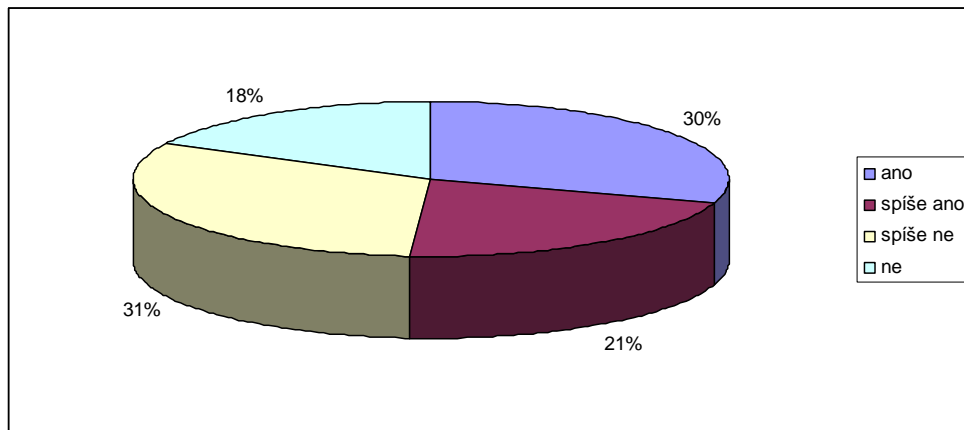
### 5.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vnitropodnikovou komunikaci, některé otázky se týkaly externích nástrojů PR. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak vidí komunikaci ve firmě zaměstnanci a zda považují informace, které jim jsou poskytovány za dostatečné. Další otázky se týkaly firemních akcí, webových stránek, sponzorství. Tento výzkum pomohl k navržení změn, které by měly vést ke zlepšení situace ve společnosti. Osloveno bylo 80 zaměstnanců a všichni dotazník vyplnili. Důvod

100 % návratnosti je to, že všem byly rozdány dotazníky v papírové podobě a následně byly osobně vybrány.

1) *Je podle Vás komunikace v podniku na dobré úrovni?*

**Graf č. 1: Úroveň komunikace v podniku**



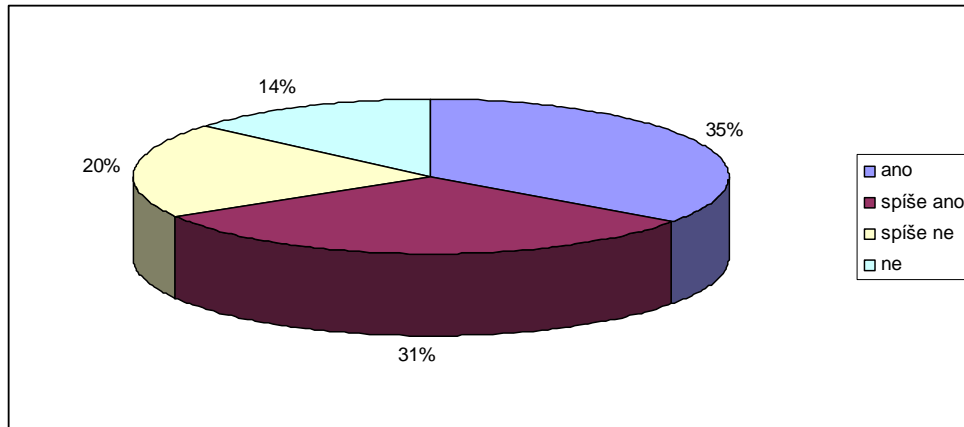
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Úkolem této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací ve firmě. 30 % z dotazovaných odpovědělo, že jsou s komunikací ve firmě spokojeni a je podle nich na dobré úrovni. Téměř stejná část (31 %) zaškrtnula možnost „spíše ne“. 21 % zaměstnanců je s komunikací spíše spokojeno. A nejmenší část (18 %) považuje komunikaci ve firmě za nedostatečnou.

Pro ty, co nejsou s komunikací ve firmě spokojeni, je největším problémem nejčastěji komunikace mezi úseky (špatná domluva) a nedostatečná domluva ohledně potřebného materiálu pro výrobu.

2) *Máte pocit, že jste dostatečně informováni o podnikových plánech, změnách, novinkách?*

**Graf č. 2: Informovanost zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejvíce zaměstnanců (35 %) považuje svou informovanost o situaci v podniku za dostatečnou. 14 % naopak není s informovaností spokojeno vůbec. Celkově ale převažují kladné odpovědi na tuto otázku.

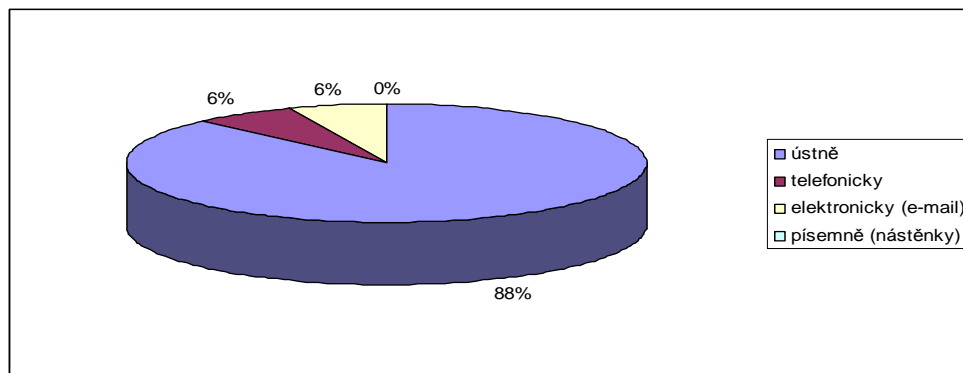
3) *Myslíte si, že k vykonávání své práce máte dostatek informací?*

Většina zaměstnanců, celkem 38, považuje příjem informací týkající se výkonu jejich práce za dostatečný. 41 % z nich je s spíše spokojena. Pouze malé množství zaměstnanců shledává informace jako nedostatečné.



4) Jakým způsobem jsou Vám nejčastěji předávány informace?

**Graf č. 3: Způsob předávání informací**

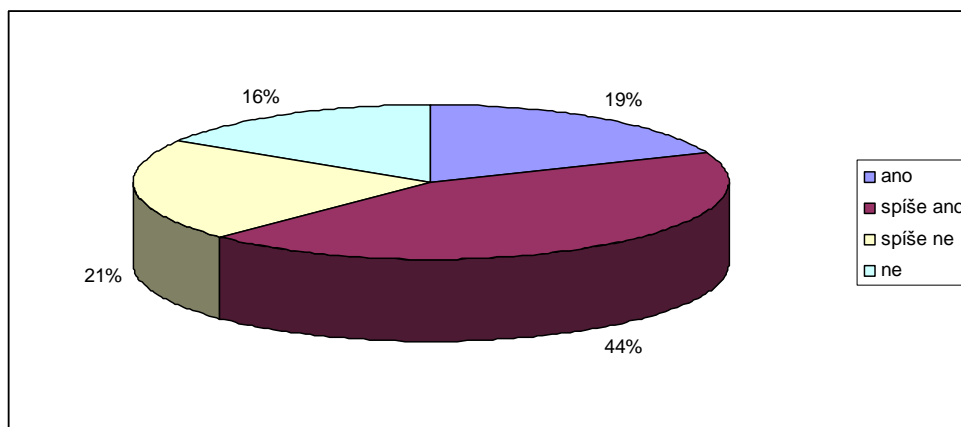


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z odpovědí na tuto otázku je na první pohled patrné, že v podniku jasně převažuje ústní komunikace. Prostřednictvím které dochází ke komunikaci s převážnou většinou zaměstnanců. Písemně naopak není informován nikdo, tedy přesněji řečeno nepovažují toto předávání informací za hlavní. Telefonicky a elektronickou formou je informováno stejně zaměstnanců (6 %).

5) Čtete informace vyvěšené na podnikových nástěnkách?

**Graf č. 4: Podnikové nástěnky**

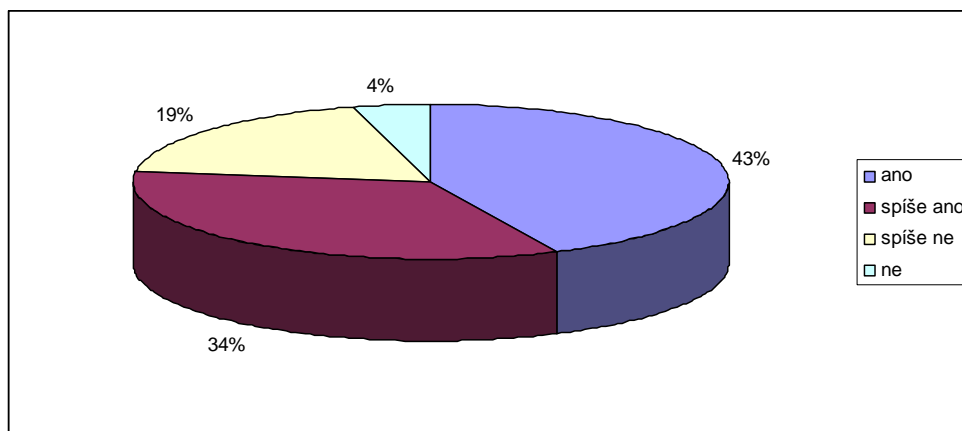


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka se zaměřovala na podnikové nástěnky. Zajímalo mě, zda z nich pracovníci čerpají informace. Opět převažovala velká část, která podnikové nástěnky využívá. 16 % zaměstnanců informace na nich nečte vůbec.

6) *Měli byste zájem o vydávání podnikového časopisu?*

**Graf č. 5: Podnikový časopis**

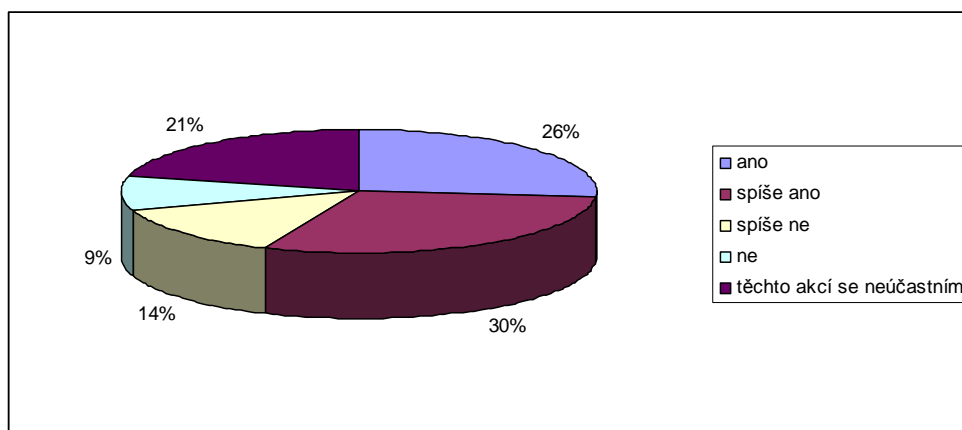


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro většinu dotazovaných by se jevilo vydávání podnikového časopisu jako dobrý nápad. 4 % pracovníků by neměli o podnikový časopis zájem vůbec a 19 % odpovědělo „spíše ne“.

7) *Jste spokojeni s podnikovými akcemi (sportovní den, vánoční večírek, lyžařský zájezd)?*

**Graf č. 6: Podnikové akce**

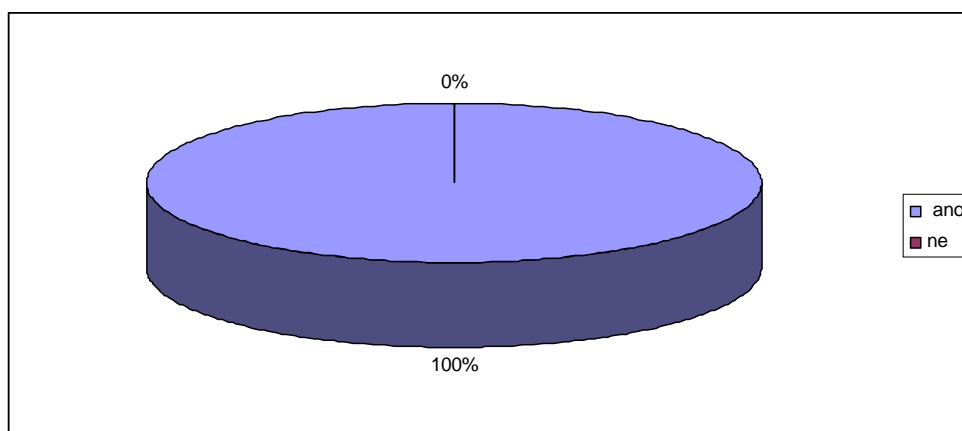


Zdroj: Vlastní zpracování

21 % pracovníků se firemních akcí vůbec neúčastní. Zaměstnanci, kteří tyto akce navštěvují jsou ve většině případů spokojeni. Nespokojena je nejmenší část z nich (9 %).

8) Znáte nějaké osoby či akce, které společnost podporuje? Pokud ano, jaké?

**Graf č. 7: Sponzorství**

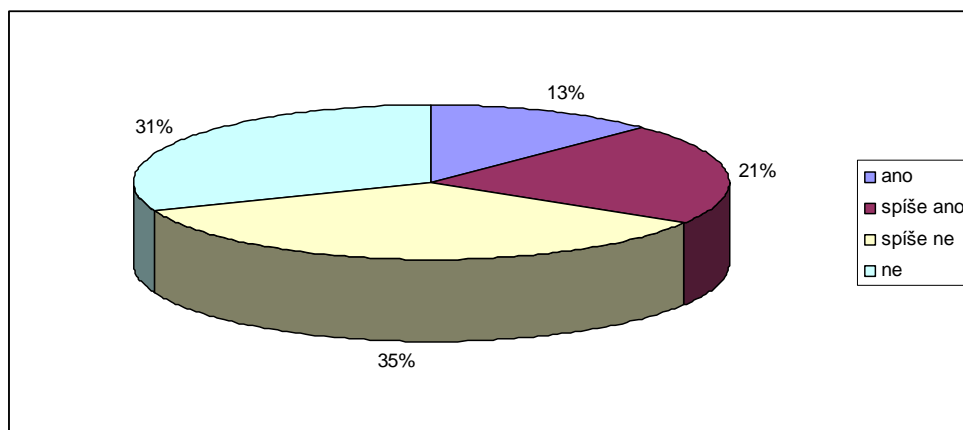


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci bez výjimky shodně. Nejčastěji byla zmíněna jména vrcholových sportovců jako jsou Tomáš Berdych, Radek Štěpánek, Maria Šarapovová a Novak Djokovič.

9) Navštěvujete webové stránky společnosti?

**Graf č. 8: Webové stránky společnosti**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak z grafu vyplývá, pravidelně stránky navštěvuje pouze malé množství zaměstnanců (13%). 21 % pracovníků stránky spíše navštěvuje a 31 % stránky nevyužívá vůbec.

## 10) Pohlaví

**Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců**

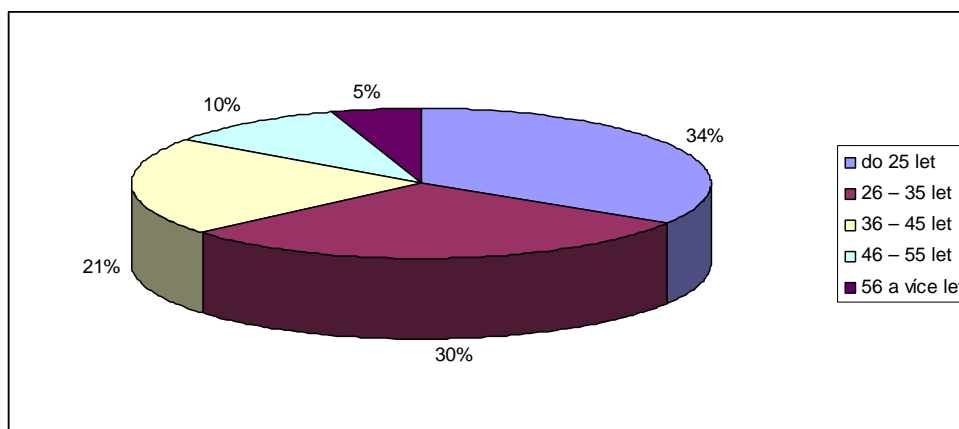
Možnosti	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
žena	13,75%	11
muž	86,25%	69

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka se týkala pohlaví. Dotazník vyplnilo 11 žen a 69 mužů. V podniku je zaměstnáno více mužů, což je způsobeno především tím, že se jedná o fyzicky náročnou práci.

## 11) Věk

**Graf č. 9: Věk zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

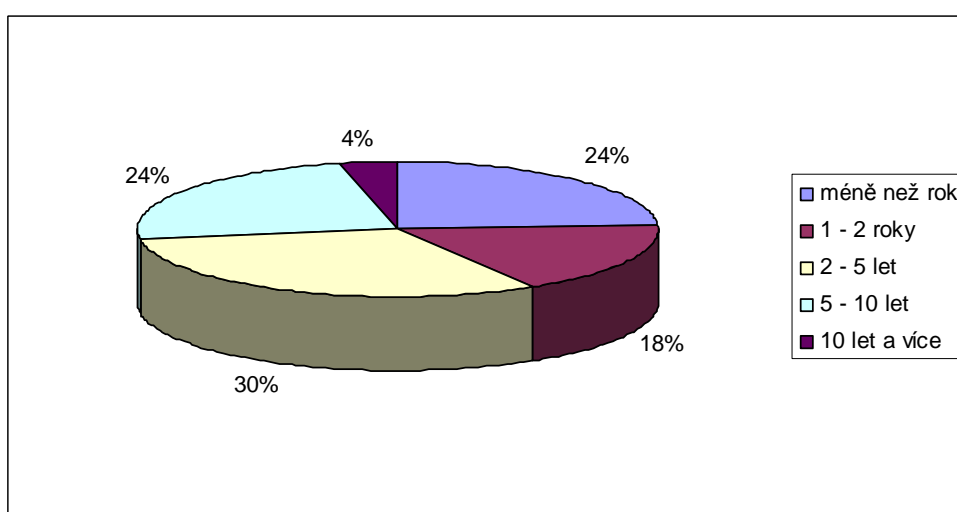
Je zde zaměstnáno nejvíce zaměstnanců, kterým je méně než 25 let. Z věkového rozmezí 26 – 35 let v podniku pracuje 30 procent. Z grafu vyplývá, že je zde pracuje převážné množství mladších zaměstnanců a to zase z důvodu, že se jedná o fyzicky náročnou práci.

### 12) Nejvyšší dosažené vzdělání

Předposlední otázka se týkala dosaženého vzdělání dotazovaných. Převažuje množství vyučených zaměstnanců (70 %). Jsou zde, ale i zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělání nebo naopak vzdělání vysokoškolské. Zde pracují proto, že již delší dobu nemohli najít práci, která by odpovídala jejich vzdělání.

### 13) Jak dlouho ve společnosti Head Sport s. r. o. pracujete?

**Graf č. 10: Délka pracovního poměru**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejvíce z dotazovaných (30 %) ve společnosti pracuje 2 – 5 let. Naopak nejméně z nich, a to pouze tři zaměstnanci uvedli, že zde pracují 10 a více let. 18 % dotazovaných je v společnosti zaměstnáno 1 – 2 roky a zbytek (24 %) 5 – 10 let.

## 6 Návrhy na zlepšení

Na základě analýzy interních a externích nástrojů komunikace společnosti bylo zjištěno několik nedostatků. Pro zlepšení byly sepsány návrhy, které by měly celou situaci pozitivně ovlivnit. Návrhy se týkají komunikace uvnitř společnosti i komunikace s veřejností. Prvním návrhem je podnikový intranet, který by usnadnil přenos informací v rámci celého koncernu. Dalším návrhem je podnikový časopis, jenž by sloužil pro účely vnitropodnikové komunikace, a případně by mohl být využit pro účely Public relations. Posledním návrhem bylo zaměstnání PR pracovníka, což by vedlo k zefektivnění a zřehlednění celé situace.

### **Intranet**

Interní elektronická síť by byla zpřístupněna pouze zaměstnancům společnosti. Její největší výhodou by bylo propojení se všemi pobočkami společnosti HEAD, a tím pádem jednodušší a efektivnější sdílení informací. Zveřejněny by zde byly informace o chodu společnosti, novinkách, plánech výroby, materiálech, školeních, poradách, nových i stávajících zaměstnancích, pořádaných výstavách a veletrzích, eventech, podnikových akcích.

### **Podnikový časopis**

Další návrh se týká vydávání podnikového časopisu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by o něj většina zaměstnanců měla zájem. Mohl by být vydáván jednou měsíčně a jeho prostřednictvím by docházelo ke sdílení informací o podnikovém dění. Zveřejněny by zde byly úspěchy zaměstnanců, novinky o společnosti, podnikové plány a vize, informace o podnikových akcích.

V případě zájmu by mohli zveřejňovat své příspěvky i zaměstnanci. Časopis by byl rozeslán v elektronické podobě na e-maily pracovníků a dále by bylo několik výtisků k dispozici pro jednotlivé úseky. Pro firmu by tak vydávání časopisu představovalo minimální náklady. Další využití časopisu by mohlo sloužit pro účely Public relations.

## **Specializovaný PR pracovník**

Na základě konzultací s vedoucím výroby bylo zjištěno, že v českobudějovickém výrobním závodě není k dispozici pracovník, který byl přímo využitelný pro účely Public relations. Obstarávání jednotlivých nástrojů PR je rozdělené mezi pracovníky personálního oddělení, vedoucí kvality, vedoucího ekonomického oddělení, vedoucí výroby. Dalším návrhem by proto bylo, aby zde byl zaměstnán pracovník, který by měl na starost celou oblast PR, což by bylo jistě efektivnější a přehlednější. Zároveň by došlo k odlehčení zodpovědnosti ostatních pracovníků.

Několik nedostatků bylo zjištěno i na základě dotazníkového šetření, které probíhalo se zaměstnanci podniku. Bylo by tedy vhodné, aby se vedení společnosti zaměřilo na zlepšení situace zejména v oblastech:

- komunikace v rámci jednotlivých úseků (srozumitelnější předávání úkolů, včasné informování pracovníků);
- komunikace mezi jednotlivými úseky (častější porady, zlepšení domluvy ohledně materiálu);
- komunikace pracovníků s vedením společnosti (informovanost o cílech a strategiích firmy, naslouchání zaměstnancům).

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat nástroje manažerské komunikace s důrazem na PR ve společnosti HEAD Sport s. r. o., a na základě zjištěných informací navrhnout změny, které by mohly vést k dalšímu rozvoji v této oblasti.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V části teoretické byly na základě odborných publikací vymezeny pojmy z oblasti manažerské komunikace a Public relations.

V praktické části byla popsána vnitropodniková komunikace společnosti a následně komunikace s veřejností pomocí nástrojů externího Public relations. Potřebné informace pro zpracování těchto analýz byly ve velké míře získány na základě rozhovorů s vedoucím podniku, který velmi ochotně spolupracoval. Další informace byly vyhledány na webových stránkách společnosti, využity byly i internetové stránky Ministerstva spravedlnosti.

Z důvodu zhodnocení komunikace a Public relations i z jiného pohledu, než z top managementu, byl vytvořen dotazník, který byl určen pro zaměstnance podniku. Obsahoval otázky týkající se především vnitropodnikové komunikace, informovanosti zaměstnanců, nechyběly ale ani otázky zaměřené na webové stránky společnosti, sponzorství, podnikové akce.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost HEAD Sport s. r. o. využívá téměř většinu nástrojů Public relations, ale přesto se objevily nedostatky, které by bylo potřeba zlepšit.

Součástí diplomové práce je několik návrhů na zlepšení komunikace a rozvoje Public relations ve společnosti. HEAD Sport s. r. o. Prvním návrhem je vydávání podnikového časopisu, dále vytvoření podnikového intranetu a zaměstnání specializovaného pracovníka, který by se zabýval oblastí Public relations.

Doufám, že uvedené analýzy a navržené změny budou využity pracovníky společnosti a poslouží ke zlepšení komunikace a rozvoji Public relations.



Zpracování diplomové práce mi přineslo mnoho užitečných poznatků a informací v oblasti interní a externí komunikace. .

## 8 Summary

The aim of this thesis was to analyze the managerial communication tools with an emphasis on PR at Head Sport Ltd. and based on the information suggest changes that could lead to further development in this area.

The work was divided into two parts. The theoretical part on the basis of technical publications defined concepts of managerial communication and Public Relations.

The practical part describes the in-house communications and subsequent communication with the public using external tools Public relations. The information needed for processing these analyzes were largely obtained through interviews with the director of the company, who very willingly cooperated. Further information was sought on the company's website, were used and the website of the Ministry of Justice.

Due to the appreciation of Communication and Public relations from a different point of view than from the top management was a questionnaire that was designed for employees of the company. It contained questions relating primarily to internal communication, employee awareness, not missing but neither questions focused on the company's website, sponsorship, corporate events

Based on the analysis, it was found that Head Sport Ltd. uses almost most of the tools Public relations. Yet there were flaws that could be improved.

The thesis is a few suggestions to improve communication and development Public relations in the society. Head Sport Ltd. The first proposal is the enterprise edition of the magazine, as well as creating a corporate intranet and employment specialist worker who would engage in public relations.

I hope that the above analysis and the proposed changes will be used for company workers and serve to improve communication and the development of Public

Relations.

Processing thesis has brought a lot of useful knowledge and information in the field of public relations.

## 9 Seznamy

### 9.1 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
2. BLACK, S. (1994) *Nejúčinnější propagace: Public Relations*. Praha: Grada.
3. DEVITO, J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
4. DONNELLY, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
5. FTOREK, J. (2012). *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Praha: Grada Publishing.
6. HLOUŠKOVÁ, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing.
7. JANDA, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada.
8. KARLÍČEK, M. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.
9. KHELEROVÁ, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
10. KOTLER, P. & KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
11. LESLY, P. (1995). *Public Relations: Teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
12. MACHKOVÁ, H. (2009). *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada.

13. NĚMEC, P. (1996). *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press.
14. POSPÍŠIL, J. (2011). *Jak na média: jak komunikovat na našem trhu*. Kralice na Hané: Computer Media.
15. STŘÍŽOVÁ, V. (2006). *Manažerská komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Oeconomica.
16. SVOBODA, V. (2007). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada.
17. SVOBODA, V. (2005). *Základy public relations*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
18. VEBER, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
19. VĚRČÁK, V. (2004). *Media Relations není manipulace: Teorie a praxe*. Praha: Ekopress.
20. VODÁČEK, L. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
21. VYBÍRAL, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.
22. WEIHRICH, H. (1998). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: East Publishing.
23. ZAMAZALOVÁ, M. (2010). *Marketing..* Praha: C.H. Beck.
24. ZAMAZALOVÁ, M. (2009). *Marketing obchodní firmy: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada.

## 9.2 Seznam použitých internetových zdrojů

1. Head.cz. (2014). HEAD/Historie HEAD. Dostupné z: <http://www.head.cz/Historie-HEAD/>
2. Head.cz. (2014). HEAD/ O nás. Dostupné z: <http://www.head.cz/O-nas/>
3. Ministerstvo spravedlnosti (2013). Justice.cz/veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-rozsirene>

## 9.3 Seznamy obrázků, grafů a tabulek

Obr. č. 1: Schéma komunikačního procesu .....	9
Obr. č. 2: Šestiúhelník vztahů s veřejností.....	23
Obr. č. 3: Komunikační proces práce s veřejností .....	28
Obr. č. 4: Logo společnosti.....	47
Obr. č. 5: Úvodní strana webových stránek společnosti.....	49
Graf č. 1: Úroveň komunikace v podniku.....	50
Graf č. 2: Informovanost zaměstnanců .....	51
Graf č. 3: Způsob předávání informací .....	52
Graf č. 4: Podnikové nástěnky .....	52
Graf č. 5: Podnikový časopis .....	53
Graf č. 6: Podnikové akce.....	53
Graf č. 7: Sponzorství .....	54
Graf č. 8: Webové stránky společnosti .....	54
Graf č. 9: Věk zaměstnanců .....	55
Graf č. 10: Délka pracovního poměru .....	56
Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců.....	55

## **9.4 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Pozvánka na sportovní den

# 10 Přílohy

## Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Veškeré údaje jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro zpracování diplomové práce na téma: Manažerská komunikace s důrazem na PR. U každé otázky prosím zakroužkujte vhodnou odpověď.

Předem děkuji za Vaši ochotu

Petra Hůlková

Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1) Je podle Vás komunikace v podniku na dobré úrovni? Pokud ne, co vidíte jako největší problém?

- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- .....

2) Máte pocit, že jste dostatečně informováni o podnikových plánech, změnách, novinkách?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) Myslíte si, že k vykonávání své práce máte dostatek informací?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



4) Jakým způsobem jsou Vám nejčastěji předávány informace?

- a) ústně
- b) telefonicky
- c) elektronicky (e-mail)
- d) písemně (nástěnky)

5) Čtete informace vyvěšené na podnikových nástěnkách?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Měli byste zájem o vydávání podnikového časopisu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7) Jste spokojeni s podnikovými akcemi (sportovní den, vánoční večírek, lyžařský zájezd)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) těchto akcí se neúčastním

8) Znáte nějaké osoby či akce, které společnost podporuje? Pokud ano, jaké?

- a) ano
  - b) ne
- .....

9) Navštěvujete webové stránky společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Pohlaví

- a) žena
- b) muž

11) Věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

12) Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) střední bez maturity (vyučen/a)
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

13) Jak dlouho ve společnosti HEAD Sport s. r. o. pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1 - 2 roky
- c) 2 - 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) více než 10 let

## Příloha č. 2: Pozvánka na sportovní den



Vlastně již tradičně, neboť potřetí, si Vás naše zaměstnance dovoluji pozvat na firemní

# SPORTOVNÍ DEN

Přijďte si zasoutěžit v zábavných disciplínách, postavte se ve svém teamu proti zástupcům ostatních středisek, přijďte posedět, zafandit, ochutnat grilovačku...

**Termín: 23. Srpna 2014 od 9 – 18 hodin na sportovišti areálu TJ Meteor v Rožnově.**

Sestavte si šestičlenná družstva pro kolektivní soutěže:

- Beach volejbal v 6ti
- Lidský stolní fotbal (nafukovací hřiště)
- Případně pokusně ve hře RINGO



Zúčastněte se individuálních klání:

- Wipe out zemeták
- Mega tenis
- Kiteboard na čas
- Slackline
- Páka
- Tlamouš ☺



Proto abychom mohli optimálně připravit soutěže i dostatek občerstvení, potřebujeme vědět kolik z Vás se chystá zúčastnit. Proto prosím nahlaste svou účast, případně svůj team mistroví Vašeho střediska do 18. července 2014.

Děkuji.

Za organizátory

Viktor Pechoč