

Interní marketing ve službách

Bc. David Svoboda

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Svoboda**
Osobní číslo: **K16242**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní marketing ve službách**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce s důrazem na oblast marketingových komunikací v interním prostředí podniku služeb.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte současný stav využívání interních komunikačních nástrojů ve zvolené firmě.
4. Zpracujte marketingový výzkum ve zvolené firmě s cílem analyzovat úroveň interní komunikace, silné a slabé stránky a možnosti k její vyšší efektivitě.
5. Na základě zjištěných dat navrhnete strategii interní komunikace aplikovatelnou v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

JEŽKOVÁ, Renáta. Interaktivní marketing ve službách. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, 82 s. (125 715 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/31060>.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Juříková, Martina.

JUŘÍKOVÁ, Martina. Marketing služeb. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 1 CD-ROM. ISBN 9788074543753.

VANÍČEK, Jiří. Marketing služeb a cestovního ruchu. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013, 191 s. ISBN 9788072488704.

HESKOVÁ, Marie. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 9788087472255.

JUŘÍKOVÁ, Martina. Řízení kvality služeb prostřednictvím nástrojů marketingu. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, 42 s. Teze disertační práce. ISBN 9788074540523.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 4.4.2018

DAVID SVOBODA 
.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce Interní komunikace ve službách si klade za cíl analyzovat komunikační nástroje užívané pro interní komunikaci ve zkoumané firmě, zodpovědět výzkumné otázky a na základě výsledků analýzy navrhnout změny pro zlepšení interní komunikace. V teoretické části práce jsou popsány teoretická východiska z oblasti firemní komunikace a jsou zde vysvětleny základní pojmy. V praktické části je vytvořen přehled použitých komunikačních nástrojů ve firmě, provedena SWOT analýza a průzkum spokojenosti s interní komunikací mezi zaměstnanci. V projektové části jsou předloženy návrhy opatření ke zlepšení interní komunikace firmy.

Klíčová slova: Interní komunikace, služby, komunikační nástroje, analýza, informační média

ABSTRACT

This thesis, Internal Communication in Services, aims to analyze communication tools used for internal communication in the studied company, to answer research questions and propose changes to improve internal communication based on the results of the analysis. The theoretical part describes theory as well as the basic terms in corporate communication. The practical part provides an overview of used communication tools in the company, a SWOT analysis, and satisfaction survey with internal communication among employees. In the Project part of the thesis, proposals to improve the internal communication in the company are presented.

Keywords: Internal communications, services, communication tools, analysis, informational media

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. ze příkladné vedení, pomoc a inspiraci při tvorbě této diplomové práce. Zároveň děkuji také zástupcům zkoumané firmy za příjemnou spolupráci a za možnost uskutečnit v jejich firmě výzkum interní komunikace. Mé velké díky patří také zaměstnavateli za podporu při studiu. Z celého srdce děkuji také své rodině za trpělivost, pozitivní podporu, vytvoření studijních podmínek a schovívavost v průběhu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná od IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KOMUNIKACE	10
1.1 HISTORIE KOMUNIKACE	10
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE	10
1.3 ZPŮSOBY KOMUNIKACE.....	11
1.4 ZPĚTNÁ VAZBA.....	11
2 KOMUNIKAČNÍ PROCES	13
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	15
3.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
3.2 INTERNÍ KOMUNIKACE V KOMUNIKAČNÍM MIXU.....	16
3.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
3.4 DŮSLEDKY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	21
3.5 PŘÍKLADY DOBRÉHO INTERNÍHO MARKETINGU	22
3.6 MĚŘENÍ EFEKTIVITY	22
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM V OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE	25
4.1 TYPY VÝZKUMŮ	25
4.2 METODY SBĚRU DAT	27
4.3 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	29
5 METODIKA PRÁCE	33
5.1 CÍL PRÁCE	33
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY:	34
5.3 POSTUP.....	34
5.4 CÍLOVÁ SKUPINA.....	34
5.5 METODA ZKOUMÁNÍ.....	34
5.6 TVORBA SCÉNÁŘE	34
5.7 STANOVENÍ POČTU RESPONDENTŮ	35
5.8 SBĚR DAT	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 INFORMACE O ZKOUMANÉ FIRMĚ	37
6.1 FIREMNÍ FILOZOFIE.....	37
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
6.3 ŘÍZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ.....	39
7 INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ	40
8 ANALÝZA NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ	41
8.1 OSOBNÍ KOMUNIKACE	42
8.2 DIGITÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ MÉDIA	45
8.3 TIŠTĚNÁ KOMUNIKAČNÍ MÉDIA	46
9 PRŮZKUM	48

9.1	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ SE STŘEDNÍM MANAGEMENTEM.....	48
9.2	ZHDNOCENÍ SPOKOJENOSTI S INTERNÍ KOMUNIKACÍ	56
10	SWOT ANALÝZA	58
10.1	SILNÉ STRÁNKY	59
10.2	SLABÉ STRÁNKY	59
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	60
10.4	HROZBY	61
11	ZODPOVĚZENÍ PRŮZKUMNÝCH OTÁZEK.....	63
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
12	STRATEGIE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	66
12.1	NASTAVENÍ POSITIONINGU	66
12.2	STRATEGICKÝ RÁMEC INTERNÍ KOMUNIKACE.....	66
12.3	NÁVAZNOST NA POSLÁNÍ A HODNOTY ZNAČKY	67
12.4	NÁVAZNOST NA FIREMNÍ FILOZOFII A NA EXTERNÍ KOMUNIKACI	67
12.5	INTERNÍ ATMOSFÉRA VE FIRMĚ	68
13	NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	69
13.1	NÁSTROJE OSOBNÍ KOMUNIKACE	69
13.1.1	Porada vedoucích pracovníků	69
13.1.2	Firemní večírek	70
13.1.3	Firemní dovolená	72
13.1.4	Stanovení a prezentace kvartálních úkolů.....	73
13.1.5	Snídaně s majitelem firmy	74
13.2	TIŠTĚNÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	75
13.2.1	Údržba a kniha závad	75
13.2.2	Nástěnky v šatnách zaměstnanců	76
13.3	DIGITÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	78
13.3.1	Skupinová komunikace v mobilní aplikaci WhatsApp.....	78
13.3.2	Objednávkový systém	79
13.4	NASTAVENÍ CÍLŮ	81
13.5	TIMING AKTIVIT	81
13.6	ROZPOČET	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Řízená interní komunikace je velmi potřebná právě proto, aby bylo zamezeno interním šepandám, dezinformacím, přehlcování zaměstnanců informacemi, které nemohou pro svou práci využít, a zajištění optimálního toku správných informací ke správným lidem. Současně je interní komunikace prostředkem ke sdílení společné mise firmy, pro kterou zaměstnanci pracují, ke sdílení nadšení, motivace a důvodů proč právě tuto práci dělat, a že to má smysl. Interní komunikace bývá často jazýčkem na vahách, který rozhoduje o úspěchu anebo neúspěchu firmy.

Interní komunikace spojuje marketing, sociologii, psychologii a technologie. Každý pokus o změnu v interní komunikaci nemusí být úspěšný, ale i to je způsob, jak zjistit, zda něco funguje nebo ne – vyzkoušet to. O tyto zkušenosti je možné se opřít a vyzkoušet jiný typ interní komunikace.

Výzkumná šetření budou zpracována v reálné firmě, kde je management firmy ochoten na výzkumu spolupracovat a rád by případná navržená zlepšení a doporučení, vycházející z praktické části, implementovali do běžné firemní rutiny. Majitel firmy nesvolil se zveřejněním názvu firmy, z obavy z možného zneužití interních údajů a interních procesů a případné konkurenční výhody. Proto bude firma, v níž bude realizován výzkum spojený s touto diplomovou prací, označována obecným pojmenováním „zkoumaná firma“. Ve zkoumané firmě bude provedena detailní analýza současného stavu interní komunikace. V práci bude zjištěno, jaký je potenciál a jaké jsou možnosti zlepšení interní komunikace. Následně budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Aktuální stav bude zhodnocen ze dvou úhlů pohledu. První úhel je vnímání interní komunikace zaměstnanci firmy a druhý úhel pohledu je vnímání interní komunikace z pohledu managementu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace je obecně vnímána jako základní prostředek k dorozumění se a k předávání informací. Lidské komunikování je zúžené a zaměřeno buď na předávání informací nebo na vzájemný kontakt. Pro analýzu komunikačních aktů se používá hojně tradovaná formulace politologa Harolda Lasswella z roku 1948. Podle ní je rozhodující: „*kdo říká co jakým kanálem ke komu s jakým účinkem*“ (Vybíral, 2000, s. 19)

Každá komunikace je iniciována nějakou vnitřní motivací, tím dostává komunikace svůj smysl a důležitost. Jak komunikujeme utváří a formuje naše vztahy s ostatními lidmi.

Komunikace má plnit čtyři hlavní funkce, kterými jsou:

- **Informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit něco, prohlásit.
- **Instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept.
- **Přesvědčit** – abychom pozměnili názor, získali někoho na svou stranu, ovlivnit.
- **Pobavit** – rozveselit sebe nebo druhého, rozptýlit, jen tak si popovídat.

Nezdařené nebo zmatené naplnění těchto funkcí vede k reflexím typu: „To nedává žádný smysl!“, „O co mu jde?“ apod. (Vybíral, 2000, s. 23)

1.1 Historie komunikace

Komunikace je „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci), jako přenos nebo vytváření znalostí“. *Communicatio* znamenalo původně „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným“, „společně něco sdílet“. S odvoláním na tento latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Nikoli tedy jen proudění, ale i podílení se druhých třeba jen tím, že jsou přítomni. Někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou jak „sdělování“, tak „sdílení“. Z tohoto pohledu komunikují i ti, kdo například ve vícečlenné skupině pouze přihlížejí aktuální výměně slov či pohledů mezi dvěma členy skupiny. (Vybíral, 2000, s. 17)

1.2 Funkce komunikace

Podle Vybírala (2000) jsou hlavní funkce našeho komunikování čtyři:

- **informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit
- **instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept

- **přesvědčit** – pozměnit adresátovi názor, získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit
- **pobavit** – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak si popovídat“

V literatuře je možné nalézt i další funkce, které má komunikace. Jsou jimi socializační a společensky integrující funkce; posilující a motivující funkce; svěřovací a úniková (odrea-gování se od starostí a shonu). Komunikace ovšem není vždy jen pozitivní a přínosná, má i své negativní projevy. Mezi takové projevy patří například pomluvy a fámy, lhaní, manipu-lace, agresivita, dezinformace atp. (Malečková, 2009) Těmto negativním projevům je třeba se v interní komunikaci vyhnout správným nastavením nástrojů interní komunikace, kterými se bude tato práce zabývat.

1.3 Způsoby komunikace

Watzlawick vidí možnosti lidského komunikování ve třech základních polaritách:

- komunikujeme buď digitálně, nebo analogově;
- buď komplementárně nebo symetricky;
- buď o obsahu, nebo o svém vztahu k adresátovi.

Digitální komunikování je nejčastěji verbální, je převoditelné na posloupnost konvenčních znaků a bez újmy na obsahové stránce jej lze zapsat. **Analogové** komunikování je sdělování neverbální, postojem nebo činem. Není možné jej beze zbytku převést do jazykových znaků.

Komplementární komunikování představuje formu vzájemného doplňování. **Symetrické** komunikační výměny nastávají tehdy, když oba partneři chtějí mít poslední slovo.

Komunikace **o obsazích** je prvořadě zaměřena na přenos věcných informací. Hlavním úče-lem není utváření vztahů mezi komunikujícími. (Vybíral, 2000, s. 37–40)

Ve firemní interní komunikaci lze používat jak digitální, tak i analogové nástroje komuni-kující o obsazích se zaměřením na přenos věcných informací.

1.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je pozitivní anebo negativní. Zahrnuje všechny pochvaly, povšimnutí, povzbu-zení – a na druhé straně okřiknutí, kritiku apod. Zpětné vazby jsou však regulačními mecha-nismy v mysli subjektu, nikoliv podněty od druhých. Častým spouštěčem zpětné vazby je úsměv druhého člověka, s nímž komunikujeme. Usměje-li se na nás, většinou v nás posílí

pozitivní zpětnou vazbu a my pokračujeme s tím, že nezřídka řekneme i víc, než jsme původně chtěli říct. (Vybíral, 2000, s. 180-181)

Zpětná vazba může být i negativní, například když se namísto úsměvu někdo ušklíbne, vnímáme takový projev jako výsměch, a opět je to pro nás informace, kterou můžeme vhodně zpracovat a reagovat na ní.

Reflexe zpětné vazby dosavadních a plánovaných aktivit jsou zdrojem inspirace a inovace pro efektivnější řízení služeb v budoucnosti. (Juříková, 2011, s. 19) Zákazník však očekává „svoje“ detaily, ve kterých se projeví dobrá služba. (Vosoba, 2004, s. 36)

Zpětná vazba je nedílnou součástí interní komunikace, která kontroluje veškeré interní aktivity a s její pomocí je možné určit, zda firma komunikuje efektivně a správně. Na základě zpětné vazby je možno předcházet různým konfliktům. Aby management získal efektivní zpětnou vazbu, musí dlouhodobě komunikovat se zaměstnanci a vytvářet si důvěru. Zaměstnanec bez důvěry v management firmy není loajální, a nepodá kvalitní zpětnou vazbu, ať z důvodu obavy, anebo pro nechuť takovou zpětnou vazbu poskytnout. (Interní komunikace a PR, 2018)

V rámci této práce bude výzkum zaměřen také na možnosti získávat a poskytovat zpětnou vazbu ve firemní interní komunikaci, a zjištění způsobů, jak je možné ve zkoumané firmě takovou zpětnou vazbu poskytovat.

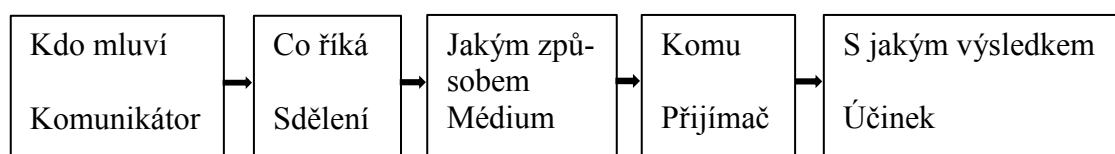
2 KOMUNIKAČNÍ PROCES

V průběhu času se proces komunikace snažilo popsat mnoho autorů. Za pomoci schematického vyjádření se pokusili vystihnout podstatu modelu komunikace. Tato kapitola se zaměří na tři základní komunikační modely, které de facto vymezují pole komunikační teorie i výzkumu.

Keller (2004, s. 67) popisuje interní komunikaci jako funkční mechanismus uspokojení určité potřeby společnosti. Pelsmacker (2003, s. 32) pak definuje firemní komunikaci jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy. Matematická teorie komunikace Claude Sahannona a Warrena Weavera z roku 1949 a komunikační model Harolda D. Lasswella z roku 1948 jsou do značné míry stále živou součástí základních východisek teorie masové komunikace. Třetí přístup, který v této kapitole bude naznačen – komunikační model Romana Jakobsona tvoří most od „procesuální školy“ ke „škole sémiotické“. (Komunikační modely, 2004)

Lasswell a jeho komunikační model

Lasswell vychází z představy masové komunikace jako jednosměrného procesu, který probíhá od komunikátora k příjemci. Lasswella spíše zajímá účinek než význam. Tvrdí, že pro pochopení procesu masové komunikace je nezbytné rozdělit masově komunikační akt na pět základních složek. Ty potom sestavil do proslulé formule, která tvrdí, že v masové komunikaci jde především o to:



Obr. 1. Komunikační model podle Lasswella

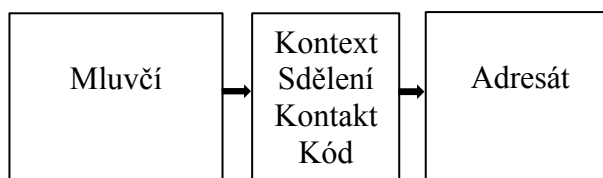
(Zdroj: Komunikační modely, 2004)

Lasswellův model je uzavřeným systémem, jež předpokládá účinek masového komunikování jako jeho základní charakteristiku. Zájem soustředí na komunikátora. Publikum a jeho charakteristiky jsou na okraji Lasswellova zájmu. (Komunikační modely, 2004)

Komunikační model Romana Jakobsona

Jakobson vychází z jednoduché lineární základny, kde **mluvčí** adresuje sdělení svému **adresátovi** a uvědomuje si, že toto sdělení se musí vztahovat k čemusi jinému, než je on sám,

tj. ke **kontextu**, který tvoří třetí vrchol trojúhelníku. K tomuto trojúhelníku Jakobson přidává ještě další faktor **kontakt**, který představuje fyzický kanál i psychické propojení mezi mluvčím a adresátem. Posledním faktorem je **kód**, který umožňuje přijetí významu na základě toho, jak je sdílen v daném jazykovém systému, ve kterém se sdělení uskutečňuje.



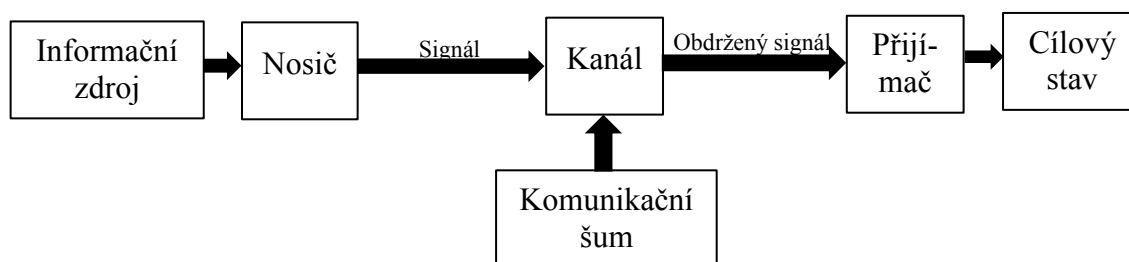
Obr. 2. Komunikační model R. Jakobsona

(Zdroj: Komunikační modely, 2004)

Weaverův a Shannonův model

Weaverův a Shannonův model publikovaný v práci Matematická teorie komunikace (1949) je jedním ze základních zdrojů komunikační teorie. Jedná se o čistý příklad tzv. procesuální školy chápající komunikaci výhradně jako přenos sdělení. (Komunikační modely, 2004)

Shannon a Weaver rozdělili komunikační proces do několika částí. Celý proces začíná u zdroje (vysílače), kde se rozhoduje, jaké sdělení bude vysláno. Zvolený obsah je pak nosičem transformováno do signálu, který je vyslán kanálem k příjemci. Zdroj tak vybírá sdělení, které je složeno se signálů. V případě masové komunikace je vysílačem nejčastěji žurnalista, který formuluje sdělení na základě shromážděných dat.



Obr. 3. Komunikační model Shannona a Weavera

(Zdroj: Komunikační modely, 2004)

V dalším kroku pak nosič rozkládá sdělení na signály, jež jdou skrze kanál k příjemci. Pojem nosič je shodný s pojmem médium, které je schopno ve třetím kroku konvertovat sdělení do signálu, který je přenositelný prostřednictvím kanálu. Například pro telefon je nosičem sluchátko, signálem je elektrický proud a kanálem drát. Při konverzaci je nosičem dutina ústní, signálem jsou zvukové vlny, procházející skrz kanál – vzduch.

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je hybnou silou celé firmy, neboť správná interní komunikace zvyšuje motivaci a zajišťuje, aby všichni věděli, co mají dělat a proč. Interní marketing je i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot firmy. Pracovní procesy v sektoru služeb jsou spojeny s vysokým podílem živé práce, pracovníků tzv. první linie, kteří jsou bezprostředně ve styku se zákazníky. (Hesková, 2012, s. 56)

Zaměstnanci by měli být informováni o dění ve firmě a o tom, jak se na něm mohou podílet. Vnitřní public relations umožní pravidelnou komunikaci a informovanost uvnitř podniku. (Királová, 2006, s. 25)

Vnitřní marketing je součástí firemní strategie a řeší, aby komunikace uvnitř firmy probíhala správným způsobem. "Interním marketingem se rozumí jak uspokojování potřeb pracovníků, tak aplikace nástrojů marketingového mixu na interní podnikové vztahy." (Tomek, 2004, s. 63) Vnitřní marketing je také součástí personálního marketingu, a také PR.

Veškeré technologie pro řízení vztahů jsou důležitým podpůrným prostředkem, ale personál nelze nikdy nahradit. Lidé jsou nedílnou součástí firem ve službách. Právě pomocí lidských zdrojů se firma diferencuje, může zvyšovat hodnotu firmy. Lidé mohou ovšem hodnotu firmy i snižovat. (Vašítková, 2014, s. 152) Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí celé firmy. Ve většině firem tvoří lidský kapitál polovinu veškerých nákladů. Za pomoci interní komunikace je možné zvyšovat angažovanost zaměstnanců, zlepšovat jejich vztah k firmě a ztotožnění se s firemními hodnotami. Interní marketing se zabývá tím, co zaměstnanec uvnitř firmy motivuje k vyšší výkonnosti a lepšímu mínění o samotné firmě, ale zabývá se také tím, co by je naopak demotivovalo.

Zabývat se interním marketingem je důležité proto, že "vychází z mnohaleté zkušenosti, že spokojený zaměstnanec obslouží zákazníka mnohem lépe než zaměstnanec nespokojený." (Kislingerová, 2005, s. 131)

Interní komunikace by měla být pravdivá, otevřená a včasná, aby zaměstnanci dostávali ve správnou dobu relevantní informace od správných osob, být schopen otevřeně komunikovat s nadřízenými. Vedení firmy by si mělo uvědomit obrovský význam interní komunikace. Díky vhodné strategii a promyšlené interní komunikaci lze zabránit mnoha problémům, jež mohou negativně ovlivnit život ve firmě a pracovní atmosféru.

3.1 Cíle interní komunikace

Správně fungující interní marketing zajistí pro firmu zlepšení efektivity komunikace, výrazně zvýší pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich morálku. Také je schopen posílit firemní kulturu a zvýší konkurenceschopnost dané firmy. V neposlední řadě ušetří firmě její náklady. (Holá, 2011, s. 50)

Cíle interní komunikace:

- Zajištění optimální míry informací pro zaměstnance.
- Zajištění optimální interakce a komunikace mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem.
- Zajištění podpory a rady pro zaměstnance.
- Zvyšování loajality a angažovanosti pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe.
- Zajištění zábavy, případně gamifikace v rámci práce.

Pro dosahování dobrého interního marketingu je důležité provádět interní výzkumy ve firmě a zavádět inovace. Vedení firmy by se mělo zaměřit na pomoc svým spolupracovníkům, poskytnout jim potřebné nástroje, které potřebují k výkonu své práce. Také by jim mělo poskytnout možnost rozšiřovat si své vzdělání a své dovednosti.

Jak uvádí autoři Chování podniku v globalizujícím se prostředí (Kislingerová, 2005, s. 84) ve svých prognózách ohledně vývoje marketingu v České republice, interní marketing se stále více rozšiřuje do prostředí firem; zahraniční firmy již pochopily význam investice do něj, ale firmy podnikající v České republice považují interní marketing za zbytečné rozhazování peněžních prostředků.

3.2 Interní komunikace v komunikačním mixu

Interní komunikace je trvalá aktivita spojená s budováním firemní identity. Firma prostřednictvím interní komunikace nejen informuje pracovníky, ale i ovlivňuje jejich postoje, názory, pocity a mění chování zaměstnanců. Interní komunikace informuje zaměstnance o jejich pracovních úkolech, ale také o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Motivovaní zaměstnanci se stávají loajálními zaměstnanci. Vnitřní motivace zaměstnanců je velmi důležitá, neboť motivovaní a angažovaní zaměstnanci jsou ochotni, v zájmu firmy, více a lépe pracovat.

Optimální komunikační mix v interní komunikaci zajistí efektivní vynakládání prostředků tak, aby byly optimálně naplněny všechny cíle interní komunikace, aby zaměstnanci dostávali relevantní informace, byli správně, včas a pravdivě informováni o firemní strategii a dění ve firmě a byla tak zajištěna maximální angažovanost zaměstnanců.

Typy strategie interní komunikace:

1. Strategická interní komunikace – dlouhodobé strategie a plány interní komunikace, napojené na strategii firmy.

2. Taktická interní komunikace – komunikační kampaně a projekty.

3. Operativní interní komunikace – každodenní komunikace se zaměstnanci ze strany vedení, manažerů a interních komunikátorů.

V případě zkoumané firmy se pravděpodobně bude jednat o operativní interní komunikaci.

3.3 Nástroje interní komunikace

Dnes už se nejedná pouze o náhodná setkání u cigarety anebo ve firemní kuchyňce. V interní komunikaci zaznamenáváme celou řadu sofistikovaných nástrojů, jež usnadňují chod firmy a významně zvyšují motivaci zaměstnanců a jejich angažovanost. Za všechny jmenujme například sdílení interaktivních videí na sociálních sítích, firemní časopis nebo interní online chat.

Pokud si firma do svého týmu vybírá jednotlivé zaměstnance, měla by být přesvědčena o kvalitách každého z nich. Správná morálka na pracovišti dokáže doslova divy. Pomocí správně vedené interní komunikace lze efektivně zlepšovat angažovanost zaměstnanců, jejich vztah k firmě, ale především se ztotožnit s firemními hodnotami.

Vede-li firma interní komunikaci špatně, morálka kolektivu upadá. Každý si jednoduše odpracuje své a minutu po páté hodině odpolední zapomene, kde vlastně pracuje. Je potřeba dbát na to, aby interní komunikace byla otevřená, včasná a pravdivá. Svým zaměstnancům nesmí být zatajovány důležité pochody ve firmě a je nezbytné být nakloněn dotazům. I taková zpětná vazba z řad zaměstnanců může posunout pracovní vztahy kupředu.

Účelem firemní filozofie je sdělit všem zainteresovaným subjektům jasný cíl a směr podnikání. Je důležitým nástrojem koordinace všech činností v podniku při dosahování společných cílů a prosazování této jednotné filozofie. (Vaníček, 2013, s. 56)

Firma se snaží budovat vztahový marketing interních služeb, kde základním cílem je budování hlubokých a těsných vztahů mezi osobami a mezi interními organizačními složkami, které mohou přímo nebo nepřímo ovlivnit úspěch celého podniku. (Hesková, 2012, s. 111)

Co se týče elektronických nástrojů, pozitivně bývá hodnoceno zavedení interního komunikačního vlákna, kde si zaměstnanci mohou psát mezi sebou, sdílet různé zajímavosti atd. Kvalitní podniková sociální média umožňují sdílení informací a vědomostí, mohou eliminovat duplicitní práci a zkracují reakční čas zaměstnance, na rozdíl třeba od e-mailu. Interní chat dává příležitost plašším jedincům, kteří se neprosadí při osobní komunikaci, stejně tak umožňuje vytvářet týmy a budovat komunity. Za poměrně malé finanční prostředky tak může přinést opravdu velký užitek. (Nepodceňujte interní komunikaci, 2018)

Nejčastější nástroje interní komunikace:

- **Tištěné nástroje** – například podnikové časopisy, noviny, bulletiny, letáky, plakáty, informační nástěnky.
- **Osobní nástroje** – například firemní porady, meetingy, komunikace face to face, firemní eventy.
- **Digitální nástroje** – například firemní intranet, emaily, newslettery, interní sociální síť, chat, firemní televize a rozhlas.

Je třeba dostat slova managementu k uším zaměstnanců tak, aby nedocházelo ke zbytečným šumům. Pro některé příležitosti se hodí klasické, pro jiné zase moderní metody. Především je třeba komunikovat tak, aby bylo sdělení pochopitelné pro jeho příjemce.

Firemní časopis

Firemní titul má tu vlastnost, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy jako informační zdroj primárně pro interní komunikaci, ale podceňovat by se neměla ani role sekundární. Podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Další nábor zaměstnanců je pak podstatně jednodušší a je pravděpodobné, že se výběrových řízení zúčastní kvalitnější a informovanější uchazeči. (Pavlečka, 2013)

Firemní časopis by především neměl nudit. Mohlo by se pak snadno stát, že se u zaměstnanců stane neoblíbeným a taková sdělení pak zaniknou. Forma sdělení by měla být přizpůsobena cílové skupině, je třeba zvolit správný jazyk a žádoucí je “proředit” obsah zábavnými vsuvkami (křížovka, vtipný příběh, fotostory ...).

Intranet

Vybudovat stránky jen pro zaměstnance obnáší své (ne)výhody například v porovnání s firmním časopisem. Ačkoliv žijeme v roce 2018, stále ještě ne každý s internetem dovede pracovat. A i když ano, tak k němu nemusí mít ten správný vztah. Intranet však dovede dobře posloužit třeba u firem, které vyžadují dynamickou komunikaci se svými pracovníky. Na rozdíl od časopisu se podaří novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat (například prostřednictvím formuláře, případně diskusního fóra na dané téma). Pokud však chceme dosáhnout toho, aby se na intranetové stránky všichni ihned podívali, může nastoupit role dalšího komunikačního prostředku popsaného níže.

Direct mail – papírová klasická forma versus elektronická

Jak dosáhnout toho, aby zaměstnanec cítil, že je promlouváno přímo k němu? Použitím direct mailingu. Elektronický má velkou výhodu v ceně a rychlosti, papírový se hodí pro oficiálnější příležitosti. Jistě není od věci, když firma svému zaměstnanci například papírovou formou pošle přání k narozeninám nebo případně gratulaci k získání titulu „Zaměstnanec měsíce“. Na druhou stranu elektronická pošta může posloužit jako velice rychlý nosič zpráv.

Eventy pro zaměstnance – zapojení zaměstnanců do hry

V interní komunikaci nejde jen o suché sdělování změn a novinek. Vnitřní komunikace musí umět zapojit cílovou skupinu do hry. Neformální večírky uvolňují atmosféru na pracovišti a management má šanci ukázat, že se skládá také „jen z lidí“. Stírání hierarchických rozdílů však nesmí překročit určité meze, potykat si s celou firmou má jistě i své méně příjemné stránky (a nejde jen o to pamatovat si tolik křestních jmen).

Pojem teambuilding zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv. Obvykle například v rámci jednoho oddělení. Jedná se většinou o aktivity venku, které nepostrádají náboj dobrodružné výpravy, kde spolupráce každého jedince je klíčovou pro úspěch všech. Teambuilding dobrodružnější povahy se může uskutečnit třeba na horách nebo na divoké řece. Podstatné je promyslet si program a průběh veškerých her, které jsou určeny ke stmelení kolektivu tak, aby celá akce dávala smysl. (Pavlečka, 2013)

ICQ, Skype ...

Pro krátké zprávy a upozornění jsou ideální komunikátory typu ICQ, messenger, anebo Skype. Na druhou stranu se rozhodně nehodí pro zasílání oficiálních upozornění a oficiálních

sdělení. ICQ, Skype, MSN a další budou fungovat jen tam, kde mají všichni zaměstnanci stálý přístup k počítači, a hlavně k internetu. Odpadním efektem využívání komunikátorů může být chat zaměstnanců se svými blízkými v pracovní době, čemuž se dá vyhnout vytvořením “pracovních” účtů v ICQ, Skype a podobných programech, kde budou mít všichni pouze kontakty relevantních kolegů. (Pavlečka, 2013)

Firemní sociální síť (Myspace a Facebook)

Na pomezí interní komunikace a PR stojí sociální síť. Pokud je využíváme i k vnitřní komunikaci, musíme mít na paměti, že se na profil firmy může podívat de facto kdokoliv (tedy pokud nejsou omezena práva pro prohlížení jen na konkrétní uživatele). Tak trochu dvousečný je právě komunikační přesah – Myspace a Facebook komunikuje nejen s lidmi uvnitř firmy, ale mohou si příspěvky prohlédnout i další návštěvníci. Pokud je však PR oddělení dostatečně sebevědomé, založením stránek na sociálních sítích získá přízeň mladší populace a dosáhne u nich určitého stupně “polidštění” firmy. V takovém případě je ovšem nutné aktivně se věnovat aktualizaci těchto stránek. (Pavlečka, 2013)

Blogy

Blogy zpravidla nepatří mezi oficiální části interní komunikace a obvykle si jej mohou číst naprosto všichni, pokud se blog nenachází na interní firemní intranetové síti. Nicméně vedení blogu může být efektivní, pokud chceme například „polidštit“ některé profesionály ve vedení společnosti. Například zakladatel portálu Seznam.cz Ivo Lukačovič v rámci svého blogu prezentuje právě své zájmy, ale třeba i názory na aktuální dění. (Pavlečka, 2013)

Další komunikace

Občas je vhodné (pokud požadujeme 100 % účast nebo zájem) využít také prvky “nadlinkové” komunikace, ale jen v rámci firmy. Například plakáty, letáky a reklama na pozadí všech firemních počítačů, to vše může upoutat na důležitou schůzku nebo událost v rámci firmy. Stejně jako v dalších odvětvích marketingových komunikací je třeba i u interní komunikace pamatovat na to, že efektivitu podstatně zesílíme kombinací výše uvedených nástrojů. (Pavlečka, 2013)

Vosoba (2004, s. 133) dodává, „nespoléhejte se na informace, jděte se tam podívat“, což podporuje například osobní formu setkávání v interní komunikaci.

3.4 Důsledky nefungující interní komunikace

Nefungující interní komunikace je jednou z příčin konfliktů ve firmě. Projevuje se jako demotivace, pasivita, nerozhodnost, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality, snadná ovlivnitelnost fámami, nízká výkonnost pracovníků. To vše může přerůst ve vysokou míru fluktuace, nemocnosti a úrazovosti pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměru o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní řízení, a ve výsledku konkurenční neschopnost celé firmy. Jedním ze silně demotivačních prvků je vnímání jakékoliv nespravedlnosti. Může to být upřednostňování jednoho pracovníka před jiným (rodinného příslušníka, kamaráda), nebo opravdového odborníka, který má díky svým znalostem a schopnostem určité výhody oproti ostatním pracovníkům.

Čeho se vyvarovat

Pavlečka (2013) uvádí, že obecně, ať už je používán jakýkoliv z nástrojů, se vyplácí držet se určitých obecných zásad:

- **„Nepřekřič“:** Lidé ve vedoucích postech společností mají často sklony ke složitému a košatému vyjadřování. Mají pocit, že z nich udělá v očích jejich zaměstnanců ony ideální inteligentní charismatické vůdce. Omyl. Vyvolají jediné nepochopení a jejich snaha sdělit něco konkrétního zmizí v rozvitých souvětích. Rozhodně není ostuda, když například generální ředitel konzultuje svůj projev k zaměstnancům s oddělením PR, respektive s manažerem vnitřní komunikace.
- **Nemlčet:** Pokud má firma problémy, vyplácí se svým pracovníkům těžkosti objasnit. Vyhněte se nechtěnému překroucení pravdy. Nejde však jen o problémy, obecně se vyplácí komunikovat se zaměstnanci.
- **Nenuďit:** Chcete, aby lidé četli firemní časopis? Pak si uvědomte, že žijeme v době infotainmentu. Média se bulvarizují, neboť lidé se chtějí v první řadě bavit (a přitom se případně i něco dozvědět). Ačkoliv všichni tvrdí opak, o pravdě vás přesvědčí ranní projížďka metrem. Hospodářské noviny bohužel nejsou nejčastějším titulem ani mezi muži a ženami v padnoucích oblecích a kostýmech. Blesk a podobné typy bulvárních novin plné celebrit a senzačních odhalení jsou v téhle situaci jasné číslo jedna.

3.5 Příklady dobrého interního marketingu

Velmi kladně je hodnocena společnost Singapore Airlines (SIA), která se velmi snaží v oblasti interního marketingu. Ve svém přístupu používá tzv. "pravidlo 40-30-30: 40 % prostředků jde na školení a povzbuzování personálu, 30 % je využito na analýzu procesů a postupů a posledních 30 % na rozvoj nápadů a služeb spojených s tvorbou nových produktů". (Kotler, 2013, s. 400)

Dalším příkladem je Stena Line, mezinárodní přepravce osob a nákladu ze Švédska. Firma školí zaměstnance v oblasti vztahů se zákazníky, interní marketingové strategie, realizují pro své zaměstnance vzdělávací kurzy a každým rokem provádí interní průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě. (Kotler, 2007, s. 707-708)

3.6 Měření efektivity

Pro správné fungování interní komunikace ve firmě je vhodné provádět pravidelné měření efektivity interních komunikačních kanálů. Podle Holé (2006) jsou všechny nástroje, které měří efektivitu komunikace, postaveny na systému zpětné vazby. Pokud chce firma zjistit, zda interní komunikace funguje správně, a měřit její efektivitu, pak musí nutně používat zpětnou vazbu.

Jana Holá shrnuje měření efektivity komunikace těmito slovy: „Odezva hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanců před a po konkrétní aktivitě, z názorů zaměstnance na komunikační aktivitu samotnou, na její průběh a celkový přínos pro zaměstnance. Pro měření efektivnosti jednotlivých akcí interních PR se nejčastěji používají monitoringové techniky v podobě různých anket mezi zaměstnanci, více či méně organizované, v široké škále možností od přímých dotazů v rámci porady nebo manažerských pochůzek až po anonymní názory vhazované do schránek k tomuto účelu instalovaných.“ (Holá, 2006, str. 73)

Měření komunikace se dá zajistit pomocí analýzy takzvaných „hard dat“ a „soft dat“. Hard data jsou všechna data, která se dají číselně vyjádřit – jedná se například o počet lidí, kteří si přečetli na intranetu konkrétní příspěvek, anebo počet zaměstnanců, kteří pravidelně čtou firemní časopis. Soft data jsou názory zaměstnanců – například jejich názor na design daného plakátu, jak vnímají danou informační kampaň apod.

Institut interní komunikace uvádí dle Hejlové (2015), že existují tři druhy metrik pro měření interní komunikace firmy:

- operativní metriky
- taktické metriky
- strategické metriky

Operativní metriky se zaměřují na měření počtů a jsou vyjádřeny pomocí kvantitativních dat – například čtenost elektronických příspěvků, počet kliknutí na odkaz na stránkách intranetu, kolik procent zaměstnanců sleduje dané komunikační médium apod.

Taktické metriky měří například, zda cílová skupina pochopila obsah sdělení, jak jej vnímá apod.

Strategické metriky se věnují měření dosažení cíle komunikace – například zda díky komunikaci došlo k ušetření nákladů, zda se změnilo chování zaměstnanců atd. Podle Institutu interní komunikace je problémem firem nedostatečné měření komunikace. Pouze 14 % firem pravidelně využívá operativní metriky, 1 % firem používá pravidelně taktické metriky a 13 % firem pravidelně využívá strategické metriky. (Hejlová, 2015)

Samotné měření interní komunikace pouze podle metrik nestačí. Kvantitativní měření nám sice poskytne přehledná číselná data, nicméně je otázkou, zda taková měření postačí. Při zajišťování interní komunikace je nutné zaměřit se také na přínos komunikace pro zaměstnance, potřeby zaměstnanců, jejich názory, jejich dojmy. Jaký má pro firmu přínos zjištění, že důležitý dopis od managementu firmy si přečetlo 95 % zaměstnanců, když sdělení bude v dopise špatně formulováno, zaměstnanci jej nepochopí a budou z obsahu dopisu rozladěni. Podle kvantitativních ukazatelů by tato komunikace byla velmi úspěšná, 95 % čtenost je jistě skvělé číslo, nicméně podle kvalitativních zjištění by se ukázalo, že tato komunikace tak úspěšná nebyla (zaměstnanci nepochopili obsah, a to má své následky). Proto je vždy potřeba se při měření komunikace zamyslet, jaký je význam měření, čeho chceme měřením dosáhnout, a správně také výsledná data interpretovat.

Další možností měření úrovně interní komunikace může být například benchmark. Jde v podstatě o porovnávání vlastních forem komunikace a komunikačních médií s jinou firmou

(TOP v dané oblasti). Benchmark může být pro firmu velmi přínosným a inspirujícím, na základě srovnání s konkurencí může být dosaženo zlepšení vlastního stavu.

K měření interní komunikace existuje několik způsobů, ale dle potřeb si každá firma musí zvolit takový, který poskytne potřebná data. Při výběru způsobu měření efektivity je nutné si vždy dopředu rozmyslet, co chce firma měřit a proč.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM V OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE

Marketingovým výzkumem je myšleno získávání informací o konkurenci, tržní příležitosti, rizicích, cílových skupinách apod., které jsou významné pro úspěšné vedení firmy. Výstupy z marketingových výzkumů jsou důležitou součástí tvorby marketingové strategie. Marketingový výzkum může být použit k analyzování a řešení podnikových problémů. Předmětem marketingového výzkumu je například cílová skupina, cena, produkt, distribuční kanály, marketingová komunikace.

Hovoříme-li o marketingovém výzkumu a průzkumu trhu, můžeme konstatovat, že rozdíl mezi těmito činnostmi spočívá v tom, že marketingový výzkum představuje aktivitu systematickou, dlouhodobou a komplexní, zatímco průzkum trhu slouží k řešení aktuálních problémů a k jednorázovému zjišťování potřebných informací. (Dědková, 2011) V této diplomové práci bude prováděn průzkum.

4.1 Typy výzkumů

Znalost výzkumných metod a základů metodologie je základem pro kritické posuzování publikovaných vědeckých poznatků a předpokladem pro provedení vlastního výzkumu. Výzkum ve společenskovědní oblasti má pět základních funkcí: exploraci, popis, explanaci, predikci a ovlivňování věcí v našem světě. Evaluační výzkum slouží k posouzení hodnoty a kvality různých objektů. Akční, emancipační a kritické výzkumy mají za cíl aktivizaci, kritické uvědomění a emancipaci lidí. Výzkum sestává z určitých fází, jako je určení oblasti výzkumu a výzkumné otázky, návrh plánu výzkumu, provedení sběru dat a jejich analýza. Závěrečným krokem je sestavení zprávy o procesu výzkumu a získaných výsledcích. Při posuzování vědecké práce se soustředíme na deklarované cíle výzkumu a použité metody, které vypovídají o hodnověrnosti výsledků. Jednou z funkcí výzkumu je návrh teorií, jež ve zhuštěné podobě a abstraktním jazykem popisují vztahy věcí ve světě. Teorie se navrhuje a modifikují v procesu abduktivního, induktivního a deduktivního uvažování. Ověřování teorie ve společenskovědním výzkumu se neděje na principu jejího důkazu, ale zvyšováním důvěry v platnost teorie. Empirická fakta a teoretické úvahy poskytují argumenty (evidenci) pro oprávněnost dané teorie. (Hendl, 2005, s. 43)

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explorovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných. Požaduje se, aby měření bylo validní, to znamená, že se měří skutečně to, co se má měřit. (Hendl, 2005, s. 46-47)

K technikám kvantitativního výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročné, přinášejí však výsledky v přehledné podobě. (Dědková, 2011)

Kvalitativní výzkum

Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou: Individuální hloubkové rozhovory, které se pokoušejí odhalit hluboce zakořeněné příčiny určitých názorů a určitého typu chování. Tazatel při nich pozorně respondentovi naslouchá, rozhovor zaznamenává a zjištěné skutečnosti poté zpracovává. Ve skupinových rozhovorech probíhá řízená diskuse ve skupině lidí, kteří byli vybráni tak, aby reprezentovali určitou cílovou skupinu. (Dědková, 2011)

Kvalitativní výzkum spočívá ve zjišťování příčin, proč se něco událo nebo děje. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje, vedoucích k určitému chování. Kvalitativní výzkum se snaží především odpovědět na otázku proč. (Vaníček, 2013 s. 111)

Používají se relativně málo standardizované metody získávání dat. Hlavním instrumentem je výzkumník sám. Typy dat v kvalitativním výzkumu zahrnují přepisy terénních poznámek z pozorování a rozhovorů, fotografie, audio-a videozáznamy, deníky, osobní komentáře, poznámky, úřední dokumenty, úryvky z knih a všechno to, co nám přibližuje všední život zkoumaných lidí. Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce. (Hendl, 2005, s. 50-52)

Smíšený výzkum

Výzkumníci stále častěji kombinují metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu v jedné výzkumné akci. Snaží se tak využít výhody obou přístupů při řešení výzkumného problému. Mluvíme pak o používání smíšeného plánu výzkumu. Jde o to, v jedné výzkumné

akci využít oba typy výzkumných strategií a příslušné metody tak, abychom mohli řešit komplexnější výzkumné otázky nebo získávat na položené otázky spolehlivější a relevantnější odpovědi, protože se eliminovaly slabé a využily silné stránky obou výzkumných strategií.

Hendl (2005) uvádí celkem pět možností, k jakému účelu se smíšené strategie používají:

- **Triangulace** – potvrzování výsledků jinými metodami;
- **Komplementarita** – objevování překrývajících se a rozdílných aspektů fenoménu získaných různými metodami;
- **Sekvenčnost** – použití jedné metody, aby se umožnilo provedení druhé metody;
- **Iniciace** – odhalování kontraindikace, reformulování výzkumných otázek a navrhování nových perspektiv;
- **Expanze** – snaha o širší záběr a rozsah studie použitím různých metod při zkoumání jednotlivých komponent problému.

Při posuzování vhodnosti kombinovaných přístupů se musíme vypořádat s otázkami finančních a časových nákladů s pojených s komplexním výzkumem, s kvalifikací výzkumníků a s rozhodováním o konvergenci získaných výsledků. Kombinování metod v jednom výzkumu sice zvyšuje náklady, ale na druhé straně by bylo pravděpodobně ještě nákladnější provést dvě oddělené studie. Propojení výsledků se děje při interpretaci a přípravě zprávy. Výjimku tvoří sekvenční plány, kdy se děje interpretace v každé fázi a navazuje na další fáze se samostatnou sekvencí daného výzkumného plánu. Avšak i v tomto smíšeném výzkumu se míchání výsledků objevuje konečné interpretativní části a při psaní zprávy. (Hendl, 2005, s. 273–287)

V rámci této práce bude využito kvalitativního zkoumání interní komunikace ve zkoumané firmě.

4.2 Metody sběru dat

Tvoří součást plánu výzkumu, identifikujeme povahu metod, které chceme použít (interview s návodem, skupinové rozhovory atd.). Uvádí podrobnosti o sběru dat z několika důvodů: a) umožňují čtenáři posoudit, jak může datům důvěřovat; b) poskytují informaci pro opakování výzkumu. (Hendl, 2005)

Dotazování

Dotazníky patří ve všech podobách mezi nejrozšířenější techniky marketingového průzkumu. Při jeho tvorbě je potřeba dodržovat určitá pravidla. Nejprve se musí stanovit jasný cíl, kterého má být dosaženo. Cíl musí být zjistitelný a srozumitelný. Poté se musí určit cílová skupina, segment dotazovaných. Při koncepci dotazníku je nutné věnovat pozornost jeho struktuře. Dotazník by měl splňovat následující požadavky:

Jednoznačnost – jednoduché a výstižné otázky, nepoužívat dvojité záporny a nejednoznačná slova (např. občas, někdy ...) nezařazovat sugestivní otázky, otázky by neměly být dvojsmyslné a zavádějící.

Srozumitelnost – u otázek by se měl používat jazyk cílové skupiny respondentů, otázky by měly ctít etické normy a morální hodnoty,

Stručnost – používat krátké a stručné otázky

Validnost – ptát se na to, co je skutečně potřeba zjistit

Logická posloupnost – uspořádat otázky tak, aby na sebe logicky navazovaly

Při přípravě dotazníku je vhodné držet se jeho základní stavební kostry, která je tvořena úvodem, řazením otázek a závěrem. Neméně důležité je samotný dotazník předem otestovat. (Dědková, 2011)

Pozorování

Pozorování je kvalitativní metodou sběru dat a je prováděné podle přesně určeného protokolu. Výzkumník vybírá na základě svých úvah místa pozorování nebo jedince, které dále sleduje v různých časových okamžicích. Analýza dat a jejich sběr probíhají současně. Výzkumník sbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, která data potřebuje, a začne znovu se sběrem dat a jejich analýzou. Během těchto cyklů výzkumník své domněnky a závěry přezkoumává. (Hendl, 2005)

Experiment

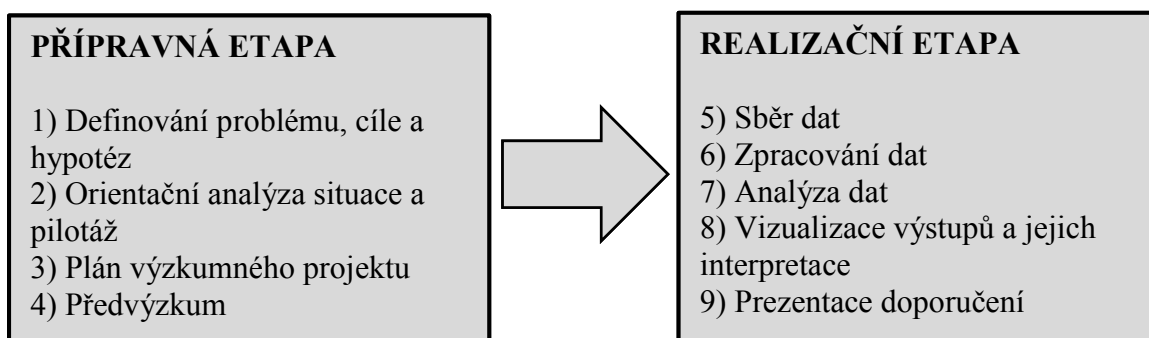
Základní vlastností experimentuje to, že výzkumník aktivně a úmyslně přivodí určitou změnu situace, okolností nebo zkušenosti sledovaných jedinců a pak sleduje změnu jedinců. Vyjádřeno v jazyce kvantitativního výzkumu výzkumník manipuluje nezávisle proměnnými X a měří změnu zvolených závisle proměnných Y. Experiment musí být připraven do všech podrobností před započítím sběru dat. Cílem je zamezit tomu, aby závěry byly ovlivněny jinými (rušivými) proměnnými. (Hendl, 2005)

V této práci bude využita forma dotazování. Připraven bude scénář pro polo strukturované rozhovory vedené autorem diplomové práce se středním managementem. S majitelem firmy bude veden kvalitativní rozhovor.

4.3 Proces marketingového výzkumu

Příprava zahrnuje volbu výzkumného tématu a základní metodologie. Začíná se určením oblasti výzkumu, vymezením problému, následuje vymezení účelu výzkumu a výzkumné otázky (v souladu se zvolenou základní strategií výzkumu). (Hendl, 2005, s. 41)

Autoři Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) rozdělují proces marketingového výzkumu na 2 etapy – přípravnou a realizační. Obě etapy na sebe logicky navazují a každá z nich má několik fází.



Obr. 4. Proces marketingového výzkumu podle Kozla, Mynářové a Svobodové
(Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 2011, str. 73)

Definování problému, cíle, hypotézy

Formulace marketingových cílů začíná analýzou stávajících trendů, především vnějších faktorů. Rozsah analýzy závisí na velikosti organizace a také na nákladnosti technik, které si mnohé organizace poskytující služby nemohou dovolit. (Vašítková, 2014, s. 47)

Před samotným marketingovým výzkumem je na začátku nutné definovat výzkumný problém a uvědomit si co má být účelem výzkumu - tj. proč má být výzkum vlastně udělán a k čemu má firmě sloužit. Dále by měly být definovány výzkumné cíle, které definují, co by měl výzkum zjistit. Cíle by měly být definovány konkrétně, tak aby byly realizovatelné a dostatečně jasné. Dále je potřeba definovat hypotézy, což jsou očekávané odpovědi na stěžejní otázky výzkumu. Jejich hlavní význam spočívá v tom, že ověřují souvislosti mezi proměnnými. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Orientační analýzy situace a pilotáž

„Analýza výchozí situace představuje neformální zjišťování, jaká data a informace jsou pro řešení problému dostupné.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2001, str. 82) Díky této analýze se ověří, že data je možné získat, zda je výzkumný problém skutečný, a zda se cíle dají realizovat a hypotézy ověřit. Pilotáž je neformální sběr dat, jehož cílem je zjistit, zda informace, které budeme chtít v rámci výzkumu zkoumat, vůbec reálně existují a jsme-li schopni je od respondentů získat. Osoby z pilotáže budou součástí primárního sběru dat. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Plán výzkumného projektu

Plán Výzkumu je nejdůležitějším krokem. V této fázi navrhujeme celý výzkum, uvažujeme o výběru zkoumaných objektů, děláme rozhodnutí o podrobnostech výzkumu. Určujeme, kdy a kde se výzkum provede, s kým se setkáme, koho oslavíme nebo budeme pozorovat. Také se určuje hrubý časový průběh celého výzkumu. Tento krok žádný výzkum nemůže vynechat. Dostává písemnou podobu, jeho obsah se diskutuje s oponenty.

Provedení studiu zahrnuje sběr dat a jejich analýzu s cílem zodpovědět výzkumné otázky. Držíme se výzkumného plánu, ale měníme ho, pokud to je potřebné a možné. Získaná data se dávají do kontextu. Podrobnosti této fáze závisejí na zvolené metodologii. V některých studiích se používají pro analýzu statistické metody, jindy se statistika nahrazuje hermeneutickým výkladem získaného materiálu. (Hendl, 2005, s. 41)

Předvýzkum

Je vhodné předvýzkum provést, protože sám výzkumník se na celou věc dívá ze svého pohledu, ale pohled zkoumané skupiny může být úplně jiný. Respondent nemusí rozumět zadání, v nabízených odpovědích se vůbec nepozná, anebo mu přijde dotazování příliš dlouhé.

Sběr dat

Jak si vybrat správně respondenty? Například při vyčerpávajícím šetření zkoumáme celou základní skupinu. Všichni se účastní tohoto výzkumu. Lze také postupovat jinak a vybrat si jakýsi reprezentativní výběr – nevyčerpávající (výběrové) šetření, anebo je možné vybrat si quasirepresentativní výběr, například podle nějakých kvót anebo nerepresentativní výběr při náhodném výzkumu, nahodilém anebo samovolném výběru.

Zpracování dat

Poté, co budou data shromážděna, musí být roztríděna. Pro správné třídění je nutné stanovit třídící znaky – vlastnosti, podle kterých jsou data rozdělena (například věk, pohlaví, vzdělání a jiné). Je nutné určit třídící znaky tak, aby se vzájemně vylučovaly a každá odpověď tak spadala pouze pod jednu z těchto tříd. Data je možné třídit podle stupňů. První stupeň je třídění dat podle četnosti jedné proměnné (např. četnost odpovědi na otázku). Druhý stupeň je porovnávání vztahů mezi 2 proměnnými, kdy se mezi nimi hledají různé souvislosti (např. ženy samoživitelky). Ke zpracování dat se dnes využívají speciální statistické programy jako například Microsoft Excel nebo Statistica.

Analýza dat

Pro kvalitativní výzkum se provádí nejčastěji obsahová analýza ze shromážděných dat. Pro kvantitativní výzkum a nasbíraná data se využívají statistické ukazatele a matematické výpočty.

Výsledky výzkumu

Zpráva o výsledcích výzkumu završuje badatelskou činnost. Obvyklá je textová forma. Stále častěji se používá pro uveřejnění výsledků internet. Zpracování zprávy o výzkumu se liší podle uvažované cílové skupiny příjemců. Naše představy o problému, vytvoření teoretický a pojmový rámec studie, předběžné i konečné výsledky se snažíme přehledně organizovat. Můžeme k tomu využít i grafické způsoby zobrazení. Vytváření různých map a grafů je užitečnou a efektivní cestou, jak získat nebo zprostředkovat přehled o dané oblasti.

Výzkum má přispět k porozumění problémům a přinést nové poznatky. To předpokládá mimo jiné důkladnou znalost stavu poznání v dané oblasti; hledání metody, jak nových výsledků dosáhnout; chuť k dobrodružství, otevřenou mysl a vůli investovat čas a úsilí i v případě, že věci nejdou dopředu tak, jak se očekávalo.

Nakonec se hodnotí původnost práce a její přínos pro vědu. Je nutné si uvědomit, že velikost příspěvku pro vědu není tak důležitá jako kvalita práce, v níž se přínos demonstruje. Z původností práce se asociují vlastnosti jako novost, nový styl nebo forma, využití vlastních schopností, autentičnost. Za užitečné se však považují také práce, které verifikují poznatky předchozího výzkumu. (Hendl, 2005, s. 41)

5 METODIKA PRÁCE

V praktické části této diplomové práce by měla být provedena celková analýza interní komunikace ve zkoumané firmě. Nejprve bude za pomoci kvalitativního rozhovoru s majiteli firmy vytvořen základ komunikační matice, která popíše aktuální nástroje a způsoby komunikace ve firmě a jejich použití. Poté bude sestaven scénář polo strukturovaných rozhovorů se středním managementem firmy zaměřený na spokojenost s interní komunikací. Komunikační matice bude doplněna o další nástroje pro interní komunikaci, používané středním managementem. Průzkum by měl odhalit slabá místa v komunikaci uvnitř firmy, dále pak ukázat spokojenost s jednotlivými komunikačními nástroji. Dále by měly být tímto průzkumem získány informace o očekáváních a problémech v obousměrné interní komunikaci. Z analýzy stavu interní komunikace bude vytvořena SWOT analýza, ve které budou zhodnoceny silné a slabé stránky interní komunikace, následně pak analyzovány příležitosti a možné hrozby. Jak uvádí Királová (2006, s. 25) analýza SWOT je prvním krokem k určení současné pozice.

Z výsledků analýz a získaných dat vznikne přehled o aktuálním stavu interní komunikace a přehled o silných a slabých místech. V projektové části práce budou na základě těchto výsledků navržena opatření pro zlepšení strategie v interní komunikaci.

5.1 Cíl práce

Cílem analýzy interní komunikace ve zvolené firmě je zjistit současný stav a jaká je spokojenost s tímto současným stavem interní komunikace, a zjistit jaká média a formy interní komunikace se ve firmě používají. Výsledky této analýzy pomohou, v praktické části této práce, při vypracování návrhů na zlepšení současného stavu. Účelem je zodpovědět položené výzkumné otázky a navrhnout taková opatření, která povedou k optimalizaci nebo zlepšení strategie interní komunikace.

SWOT analýza má poskytnout přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb interní komunikace. Dotazníkové šetření by mělo poskytnout odpovědi na výzkumné otázky a současně zjistit, které způsoby komunikace zaměstnanci upřednostňují, a které způsoby komunikace jim nepřinášejí zlepšení výměny a přenosu interních informací.

Na základě výsledků této analýzy předložit návrh komplexní interní komunikační strategie, který povede ke zlepšení stávajícího stavu interní komunikace a větší spokojenosti zaměstnanců i majitelů firmy.

5.2 Výzkumné otázky:

1. Jak jsou zástupci managementu spokojeni s interní komunikací ve firmě?
2. Jaké mají zaměstnanci možnosti poskytovat zpětnou vazbu svým vedoucím anebo majitelům firmy?

5.3 Postup

Analýza bude prováděna nejprve za pomoci kvalitativní metody, a to konkrétně individuálním rozhovorem s majitelem firmy a s náhodně vybranými pracovníky středního managementu zastupujícími jednotlivé provozy. Po zpracování informací z polo strukturovaných rozhovorů bude sestavena SWOT analýza interních komunikačních nástrojů.

5.4 Cílová skupina

Cílovou skupinou budou majitelé firmy a čtrnáct zaměstnanců středního managementu ve zkoumané firmě.

5.5 Metoda zkoumání

Průzkum bude proveden ve zkoumané firmě metodou polo strukturovaných rozhovorů. Bude vytvořen scénář v papírové podobě, a výzkumník položí osobně otázky jednotlivým zástupcům managementu a zapíše jejich odpovědi do papírového formuláře. Záměr je získat kvalitativní rozhovory od nejméně 8 zástupců středního managementu, což by tvořilo jejich nadpoloviční většinu. Pro kvalitativní rozhovory budou vybráni ti zástupci oddělení, kteří zastupují nejpočetnější provozy ve zkoumané firmě.

5.6 Tvorba scénáře

Před samotným zahájením průzkumu bude potřeba sestavit scénář pro polo strukturované rozhovory. Záměrem je vytvořit snadno pochopitelné otázky, na které bude možné jednoznačně odpovědět a respondenty od upřímných odpovědí neodradit.

Pro zodpovězení uzavřených otázek bude zvolena hodnotící škála, odpovídající hodnotící škále ve škole, a to na stupnici od jedné do pěti, kdy jednička představuje nejlepší hodnocení a pětka nejhorší hodnocení. Scénář nazvaný jako dotazník bude obsahovat také otevřené otázky zjišťující, proč respondent právě takto hodnotí, jejich osobní názor, zkušenosti a postoje. Během rozhovorů bude zjišťován i názor na firemní filozofii a postoje zaměstnanců

vůči této filozofii. Závěrečná část dotazníku bude klást demografické otázky o respondenti.

5.7 Stanovení počtu respondentů

Ve zkoumané firmě pracuje přibližně 95 zaměstnanců. Průzkum se soustředí pouze na zástupce středního managementu a majitele firmy. Snahou je pochopitelně získat rozhovory od všech zaměstnanců středního managementu.

Celkový počet zaměstnanců v únoru 2018 činí 95 zaměstnanců, z toho:

- 2 majitelé firmy
- 14 zaměstnanců středního managementu
- 81 základních zaměstnanců

5.8 Sběr dat

Průzkum polo strukturovanými rozhovory bude probíhat v období únor až březen 2018. Je nutné získat kontakty na zaměstnance managementu, následně je požádat o spolupráci a dohodnout s nimi termín pro osobní setkání a realizaci kvalitativního rozhovoru. Časový předpoklad pro realizaci jednoho rozhovoru je stanoven na 45 minut pro jednoho zástupce středního managementu a dvě hodiny pro kvalitativní rozhovor s majitelem firmy, který bude uskutečněn jako první.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 INFORMACE O ZKOUMANÉ FIRMĚ

Zkoumaná firma působí na trhu lázeňských služeb více než osm let. Zpočátku měli majitelé firmy ideu spolupracovat s lokálními firmami v regionu, a umožnit tak všem spoluvytvářet vzájemný úspěch. Bohužel taková spolupráce byla většinou jednostranným aktem ze strany zkoumané firmy. Místní firmy nijak nepřispívaly k oboustrannému prospěchu. Proto se majitelé zkoumané firmy rozhodli stát se samostatnou firmou, nezávislou na službách poskytovaných okolními firmami. I to byl důvod, proč se postupně zkoumaná firma rozrostla na devatenáct provozních jednotek a dvacátá se připravuje k realizaci v průběhu následujícího roku. Všechny provozy jsou navzájem propojené a poskytují si navzájem služby, ale zároveň poskytují v malém rozsahu své služby i ostatním místním podnikům. Například prádelna, účtárna, pivovarská výroba a jiné.

Malá ochota lokálních firem umožnila rozrůst se zkoumané firmě na jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v oblasti lázeňských a wellness služeb v regionu, kde firma působí.

6.1 Firemní filozofie

Firemní filozofie ve zkoumané firmě, kterou se snaží sdílet se všemi svými zaměstnanci je: „Jsme úspěšná, dynamicky se rozvíjející firma, nabízející luxusní služby, a to nejlepší, co se na trhu objevuje“. Inspirují se Michelinem, spolupracují s nejlepšími cukráři v republice. Spolupracují se známými kuchaři. Zvou do firmy známé baristy a cukráře. To vše proto, aby zaměstnanci měli možnost aplikovat to nejlepší co existuje a nabízet tento standard a péči zákazníkům. Posílají své zaměstnance do špičkových wellness center a navštěvují prvotřídní hotely. A implementují vše, co se lidem (zaměstnancům) líbí na ostatních firmách, pokud je to zároveň možné využít v podmínkách zkoumané firmy. Necháávají zaměstnance inspirovat se moderními trendy.

6.2 Organizační struktura

Následuje výčet organizačních jednotek zkoumané firmy s krátkým popisem hlavní činnosti. Ve všech jednotkách proběhne výzkum v oblasti interní komunikace firmy. U každé z organizačních jednotek je uveden i počet zaměstnanců.

Zkoumaná firma se skládá z těchto jednotlivých provozů / funkčních jednotek:

Pivovar – varna piva dle vlastních tradičních receptur a ležácké sklepy. Zkoumaná firma je malým pivovarem, vyrábějícím pivní produkty nejvíce pro vlastní provozy, jakými jsou

lázně, pivovarská hospůdka, kavárna, restaurace. Firma tímto provozem navázala na třísetletou tradici vaření piva na tomto místě. (3 zaměstnanci)

Restaurace – luxusní restaurace, poskytující servis vysokého standardu. Doplnuje snahu majitelů firmy vytvořit pro své zákazníky luxusní servis, který chybí v lokalitě, kde firma působí. (11 zaměstnanců)

Restaurační kuchyň – zajišťuje přípravu jídel pro svou luxusní restauraci. (4 zaměstnanci)

Kavárna a pivovarská hospůdka – prostor, ve kterém mohou návštěvníci ochutnávat produkty vlastní výroby, například pivo, zákusky, sýry, čokoládu a připravovaná jídla. Pivovarská hospůdka původně vznikla jako prezentační prostor k vyzkoušení a testování vlastních produktů, ale pro vzrůstající zájem zákazníků se z tohoto provozu stala nekuřácká pivnice s letní zahrádkou. Kavárna slouží také jako stravovací provoz pro klienty vlastního hotelu. (7 zaměstnanců)

Humna – připravovaný nový restaurační provoz v bývalých humnech původního pivovaru. Je ve stavu příprav a stavebních úprav. (Prozatím žádný zaměstnanec.)

Čokoládovna – výroba čokoládových pralinek a čokoládových produktů a prodej ve vlastní prodejně čokoládových pralinek. (5 zaměstnanců)

Cukrářská výroba – výroba dortů a zmrzliny pro kavárnu a dětské centrum. Zajišťuje také distribuci svých produktů k prodeji interním provozům. (2 zaměstnanci)

Zákaznická recepce – zajišťuje informace pro zákazníky zkoumané firmy, řídí objednávky klientů a také vytížení jednotlivých provozů. Zkoumaná firma má dva recepční provozy umístěné v různých částech firmy. (4 zaměstnanci)

Pivní lázně – poskytují lázeňské a wellness služby široké veřejnosti, zaměřené na relaxaci klientů s procedurami využívajícími vlastní pivní produkty. (30 zaměstnanců)

Provoz lázní číslo dvě – poskytuje lázeňské a wellness služby široké veřejnosti, zaměřené na relaxaci klientů s procedurami využívajícími mořskou sůl, bahno, rašelinu a jiné. (Zaměstnanci tohoto provozu jsou vedeni jako součást pivních lázní.)

Dětské centrum – dětské zábavní a herní centrum. (6 zaměstnanců)

Kuchyň dětského centra – zajišťuje přípravu jídel pro provoz dětského centra a školky. (2 zaměstnanci)

Hotel – ubytovací kapacita pro potřeby vlastních lázní. (1 zaměstnanec)

Mateřská školka – zajišťuje hlídání dětí předškolního věku. Nabízí tuto službu zaměstnancům okolních firem, které následně nabízí tuto školku jako benefit svým zaměstnancům. (2 zaměstnanci)

Personální oddělení – poskytuje personální služby všem interním provozům. (1 zaměstnanec)

Údržba – poskytuje služby všem interním provozům. (4 zaměstnanci)

Prádelna a úklid – poskytuje služby všem interním provozům. (8 zaměstnanců)

Nákup a sklady – nákup materiálu pro všechny provozy zkoumané firmy. (2 zaměstnanci)

Výroba dusíku – pro pivovarský provoz a hospodu. (1 zaměstnanec)

Pivovarská manufaktura – výroba pivní a bylinné kosmetiky, aromaterapeutických olejů. Tyto produkty jsou využívány také pro vlastní spotřebu ve zkoumané firmě. (2 zaměstnanci)

Ve všech provozech je zaměstnáno celkem 95 interních zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků.

6.3 Řízení interní komunikace ve zkoumané firmě

Ve zkoumané firmě neexistuje samostatné oddělení, které by mělo na starosti interní komunikaci. Ta je řízena a zajišťována spontánně majiteli firmy, když vznikne potřeba vhodným způsobem zprostředkovat informace ostatním složkám ve firmě. Proto je také většina nástrojů, kterými firma sděluje informace, iniciována právě majiteli firmy.

Interní komunikaci na jednotlivých odděleních si pak řídí samostatní vedoucí pracovníci. Majitelé firmy také podporují komunikaci vedoucích pracovníků napříč jednotlivými provozy, tak aby informace byly sdíleny se všemi složkami firmy.

7 INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

Interní komunikace je zajišťována ve zkoumané firmě dvěma složkami. První z těchto složek jsou majitelé firmy, a druhou složkou jsou vedoucí pracovníci, a jejich úkolem je aktivně komunikovat se svými týmy a ostatními pracovníky v rámci firmy.

Obecným cílem interní komunikace v této firmě je vytvoření efektivního systému komunikace, tak aby se informace dostávaly ve správnou chvíli ke správným lidem. A aby bylo pochopeno, jak tuto informaci interpretovat a co z jejího obsahu pro konkrétního pracovníka plyne. Také by se dalo hovořit o systému, který nezahluje zbytečnými informacemi pracovníky, pro které daná informace není určena. Ale zároveň zajistit dostatek informací, aby bylo zamezeno veřejným „šuškaním“ a zkreslení informací.

Obě složky spolu vytvářejí procesy výměny a sdělování informací, zavádějí a spravují jednotlivé komunikační nástroje. Největší oporou jsou samotní majitelé firmy, kteří jsou v tomto procesu oporou pro všechny ostatní vedoucí pracovníky. Majitelé současně budují pověst nejen vně své firmy, ale také uvnitř vlastní firmy, ke svým vlastním zaměstnancům a jsou jedinými představiteli oficiálního PR oddělení. Komunikují velmi otevřeně o svých představách, vizích a dalším směřování firmy se zaměstnanci a chtějí na ně takto přenést své nadšení a hodnoty a prostřednictvím zaměstnanců také na své zákazníky.

Majitelé firmy se aktivně zúčastňují přednášek a workshopů zaměřených na interní komunikace a marketingové komunikace. Inspirují se u podobných firem ve službách. Hovoří s odborníky z marketingových firem a radí se o postupech. Čerpají také ze svých vlastních zkušeností z práce u velkých nadnárodních firem, kde působili dříve desítky let.

8 ANALÝZA NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

Analýza nástrojů interní komunikace ve zvolené firmě vznikla během kvalitativního rozhovoru s managementem firmy. Cílem bylo vytvoření přehledu aktuálně používaných nástrojů k zajištění metod přenosu interních informací ve firmě. Na základě tohoto přehledu a rozhovoru byl vytvořen scénář pro polo strukturované rozhovory se středním managementem a následně pak sestavena SWOT analýza. Scénář polo strukturovaného rozhovoru je uveden v příloze II. této diplomové práce.

Následuje výčet způsobů interní komunikace, který byl vytvořen na základě individuálního rozhovoru s majitelem zkoumané firmy a následně doplněn o nástroje na základě průzkumu mezi středním managementem.

	Nástroj interní komunikace	Jak často se uskutečňuje	Cílová skupina			Organizátor		
			Majitelé firmy	Vedoucí pracovníci	Základní zaměstnanci	Majitelé firmy	Vedoucí pracovníci	Základní zaměstnanci
Osobní komunikace	Porada managementu s majiteli firmy	1x měsíčně	X	X + jejich zástupci		X		
	Pravidelná výjezdní zasedání	1x kvartálně	X	X		X		
	Teambuilding, Brainstorming, dotazníky	2x ročně	X	X	X	X		
	Firemní večírek	2x ročně	X	X	X	X		
	Firemní dovolená	2x ročně	X	X	obchodní tým	X		
	Týmová porada	1x měsíčně		X	X		X	
	Prezentace kvartálních úkolů	1x kvartálně	X	X		X		
	Údržba prochází všechny provozy	Ráno, denně			X	X		
	Majitelé navštíví každé ráno všechny provozy	Ráno, denně			X	X		
	Performance management	1x kvartálně		X		X		
	Okamžité svolání schůzky	Mimořádně, dle potřeby		X	X	X	X	
	Learning by doing	První měsíc v zaměstnání			X		X	
Tištěná média	Snídaně s majiteli firmy	denně 8-9h.		X	X	X		
	Volný list v docházkové knize	1x měsíčně			X	X		
	Billboardy prezentující zaměstnance	Dle potřeby		X	X	X		
	Kniha závad	Dle potřeby		X	X	X		
	Nástěnky v šatnách	denně			X		X	
Digitální média	E-mailová komunikace	denně	X	X	Pouze klíčoví zaměstnanci	X	X	X
	Mobilní komunikace a SMS	denně	X	X	X	X	X	X
	Uzavřená Facebooková skupina	Denně		X	X		X	
	Skupinový chat	Denně	X	X	X		X	
	Objednávkový systém	Denně	X	X	X	X		
	Kamerový systém	Denně		X	X	X		

Tabulka č. 1 – Přehled interních komunikačních nástrojů ve zvolené firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled interních komunikačních nástrojů je rozdělen na tři typy komunikace – osobní komunikace, tištěná média a digitální média. V jednotlivých řádcích jsou uvedeny nástroje, které k interní komunikaci firma používá. Je zde také uvedeno, jak často komunikace pro-

střednictvím daného nástroje probíhá. Ve sloupcích je pak zaznamenáno, kdo je cílovou skupinou jednotlivých komunikačních nástrojů, tedy kdo získává informace prostřednictvím tohoto nástroje a v dalších sloupcích je uvedeno kdo je organizátorem komunikačního nástroje.

8.1 Osobní komunikace

Porada managementu první pondělí v měsíci

Prvním zmiňovaným nástrojem interní komunikace ve zkoumané firmě je porada se všemi vedoucími pracovníky a zástupci jednotlivých provozů. Celkem se této poradě účastní asi dvacet klíčových zaměstnanců firmy. Setkání je organizované jedenkrát měsíčně, vždy první pondělí v měsíci od deváté až do patnácté hodiny. Porada začíná společnou snídaní a pokračuje přes společný oběd až do odpoledních hodin. Komunikace je vzájemná, a dle hodnocení majitele firmy, fungují tyto porady velmi dobře. Původně byly tyto porady organizovány každé pondělí, ale vždy někdo důležitý chyběl, a proto se rozhodli takovou velkou poradu organizovat jen jednou měsíčně. Je to strukturovaná porada a všichni účastníci si z ní odnáší úkoly, na kterých pak pracují. Každý z účastníků prezentuje na další poradě, co udělal a jak úkol splnil.

Majitel firmy si však posteskl, že se vedoucí staví do role osob plnících pouze úkoly, a nejsou nijak tvořiví, nevymýšlí další možná řešení a zlepšení. Jen to chtějí mít nějak hotovo.

Pravidelná výjezdní zasedání

Další aktivitou jsou pravidelná výjezdní zasedání s nejužším týmem kolem vedení firmy. Jedná se asi o šest lidí. Tuto aktivitu dělají vždy, když se připravují zásadní změny. Například stavba hotelu, nové menu v restauraci a jiné. Výjezdní zasedání jsou organizována přibližně 1x za čtvrtletí a celý tým jede na zvolené místo mimo firmu, kde nemohou být nikým rušeni při strategických rozhodnutích.

Brainstorming, teambuilding

Další nástroj interní komunikace, který firma používá jsou brainstorming a teambuildingové aktivity, jichž se zúčastňují všichni zaměstnanci jednoho určeného provozu. Někdy to je i 50 lidí. Využívají tato setkání, aby mohli předat zaměstnancům dotazníky, ve kterých pokládají otázky zaměřené na spokojenost s organizací provozu. Ptají se také jak by si lidé představovali ideální stav, co by si zaměstnanci přáli zlepšit tak, aby se všem lépe pracovalo. Je to zpětná vazba pro vedoucí zaměstnance, ale i majitele firmy. Zaměřují se takto na tým, kde

jsou chystány koncepční změny, když chtějí utužit tým, anebo prosadit nové myšlenky. Teambuildingové aktivity jsou podle majitele firmy velmi pozitivně hodnocené všemi stranami, organizují je dle potřeby, ale zpravidla jednou za půl roku, vždy však pro jiný tým.

Firemní večírek

Dvakrát ročně je pořádán celofiremní večírek. První společný firemní večírek je uspořádán po hlavní letní sezóně, kdy skončí největší nápor zákazníků a další večírek je pak v předvánočním období. Smyslem těchto firemních večírků je zejména poděkování zaměstnancům za jejich úsilí a společnou práci. Večírek má vždy tematické zaměření (piráti, první republika aj.). Na večírek jsou pozvaní vizážisté, kadeřníci, fotografové, kteří se věnují zaměstnancům, po skončení večírku jsou pak prezentovány fotografie z firemních akcí. Zaměstnanci rádi sdílí fotky z těchto večírků na sociálních sítích, diskutují o zážitcích ještě několik dalších týdnů. Boří se tak sociální bariéry, zejména u nových zaměstnanců, a je to také jeden z mála momentů, kde se mohou potkat všichni zaměstnanci na jednom místě.

Firemní dovolená

Firma posílá nejlépe hodnocené vedoucí provozů na společnou dovolenou. Jedná se o skupinu asi sedmi lidí. Tito nejlépe ohodnocení vedoucí si mohou vybrat jakoukoliv dovolenou, kterou jim pak firma zaplatí. Firemní dovolená je organizovaná dvakrát za rok. Podobně placená firemní dovolená je organizována také pro obchodní tým, který každé čtvrtletí jezdí na týmovou rekreaci dle vlastního výběru. Je to motivační nástroj pro vedoucí zaměstnance a obchodní tým, současně je to forma poděkování. Na dovolené se zaměstnanci baví mimo jiné o práci a vyřeší tam spoustu problémů. Vzájemně si mohou radit a inspirovat se.

Performance management

S každým vedoucím provozu jsou pro následující čtvrtletí sepsány a vzájemně odsouhlaseny úkoly na daný kvartál a na konci čtvrtletí vedoucí pracovník musí prezentovat splnění těchto úkolů. I nesplnění úkolů je nutné prezentovat a vysvětlit proč ke splnění zadaného úkolu nedošlo. Nesplněný úkol se zpravidla přesune do následujícího čtvrtletí. Každé období představuje jiné roční období, které s sebou přináší odlišné sezónní úkoly. Vedoucí dostává odměnu za splněné úkoly a dále obdrží prostředky na odměny, jež vyplatí svým podřízeným zaměstnancům.

Týmová porada

Každý z vedoucích zaměstnanců si svolává poradu svého týmu dle aktuální potřeby, obvykle jednou za měsíc. Vedoucí zaměstnanci nemají kanceláře, ale pracují společně s ostatními lidmi přímo v provozu. Proto se daří drobné provozní záležitosti vyřizovat v okamžiku jejich vzniku nebo odhalení. Zaměstnanci mohou hovořit se svým vedoucím kdykoliv je potřeba. Týmová porada slouží zejména k předání důležitých informací z porady vedení firmy a k informování o změnách.

Snídaně s majiteli firmy

Všichni zaměstnanci mají možnost hovořit každý den ráno od 8 hodin přímo s majiteli firmy při snídani ve firemní hospůdce. Kterýkoliv ze zaměstnanců může přijít a sdělit majitelům cokoli. Majitelé aktivně žádají, aby za nimi zaměstnanci chodili a ujišťují je, že jsou otevřeni jejich podnětům. Avšak nestává se často, že by někdo přišel.

Když však někdo přijde s něčím, co má smysl a pomůže to, tak se to snaží majitelé vyřešit. Podařilo se takto například vyřešit stížnosti na údržbu. Proto nyní musí pracovníci z údržby každé ráno osobně navštívit všechny provozy a zeptat se zaměstnanců, zda je všechno v pořádku. Zároveň se tak zlepšila vazba a vztahy mezi údržbou a všemi ostatními. Majitelé se snaží dělat vše tak, aby zaměstnancům odbourali zbytečný stres.

Okamžité svolání schůzky

Zaměstnanci jsou výkonní, ale nejsou v práci příliš tvořiví. Ve zkoumané firmě hledají způsob, jak by zaměstnanci mohli měnit postupy a zapojit se do vytváření procesů ve firmě. Nejčastější podnět ke změně je kritika od zákazníků. Pokud to nastane, jsou okamžitě svoláni zaměstnanci, kterých se stížnost týká a vedení firmy reaguje na podněty. Takové schůzky bývají často velmi emotivní. A majitelé své zaměstnance příliš nešetří, ale zase si to všichni dobře zapamatují. Jedná se zejména o reakce na hodnocení jednotlivých provozů zákazníky na Facebooku, Google, prostřednictvím emailů zaslaných přímo řediteli a hodnocení zákazníků na dalších serverech na internetu. Zákazníkovi se dostane omluvy a ihned jsou měněna vnitrofiremní pravidla, pokud je to nutné.

Majitelé navštěvují každé ráno všechny provozy

Každé ráno po snídani prochází jeden z majitelů všechny provozy a setkává se s lidmi, a je schopen okamžitě reagovat na stížnosti nebo problémy.

Learning by doing

Noví zaměstnanci získávají potřebné informace pro svou práci přímo od svých senior kolegů. Ve firmě tento systém nazývají „Learning by doing“, tj. učení se přímo v provozu od starších zaměstnanců. Tuto techniku měli možnost majitelé zažít v nadnárodních korporacích, kde dříve působili. Tato metoda se jim osvědčila. Ve zkoumané firmě podporují profesní růst, získávání nových dovedností a zkušeností. Aktivně ve svých řadách vyhledávají takové zaměstnance, kteří se chtějí něco naučit. Zaměstnanci jsou posíláni do jiných firem inspirovat se postupy a procesy, které mohou implementovat v domovské firmě. Jedná se o počet do deseti zaměstnanců za kalendářní rok, kteří mají zájem se něco nového naučit a někam vycestovat.

8.2 Digitální komunikační média

Emailová komunikace

Firma používá také digitální komunikační nástroje. Prvním z těchto nástrojů jsou interní e-maily. Firemní e-mailové adresy však dostávají spíše vedoucí pracovníci a zaměstnanci zákaznického centra. E-mailová komunikace je na denní bázi a nejdéle na druhý pracovní den musí být na každý email odpovězeno.

Základní zaměstnanci e-mailovou komunikaci nevyužívají. Potřebují mít okamžitou odezvu či reakci, proto využívají především následujícího digitálního nástroje – mobilní telefon.

Mobilní komunikace a krátké textové zprávy

Z digitálních komunikačních nástrojů je nejčastěji využívána mobilní komunikace. A to jak hlasové volání, tak i krátké textové zprávy – zejména pro operativní zajištění provozních záležitostí anebo při řešení problémů. Je to pro všechny zaměstnance rychlý způsob, jak komunikovat v rámci jednotlivých provozů, ale i napříč provozy. Pomocí textových zpráv anebo hromadných textových zpráv se většinou řeší technické záležitosti, zadávání úkolů, které je potřeba uskutečnit v krátkém čase. Krátké textové zprávy jsou často jediným nástrojem například pro údržbáře, kteří se pohybují v budově na místech se špatným pokrytím mobilního signálu.

Firma platí všem zaměstnancům výhodný, neomezený telefonní tarif na volání, který mohou zaměstnanci využívat i mimo pracovní dobu. Firma si tak zajistila, dostupnost zaměstnanců, v okamžiku, kdy je potřebuje.

Uzavřená facebooková skupina

Tento nástroj je používán v restauračních provozech zkoumané firmy, zatím pouze krátce. Tento nástroj nebyl ani zmiňován majitelem firmy. Existence tohoto nástroje byla zjištěna během průzkumu mezi středním managementem. Facebook zaměstnancům nahrazuje rychlou komunikaci, protože tyto provozy jsou špatně pokryté mobilním signálem a některé jsou zcela bez signálu.

Skupinový chat v aplikaci WhatsApp

Další nástroj, který se ve firmě používá velmi krátce je aplikace do chytrých mobilních telefonů WhatsApp. Tento nástroj umožňuje skupinové povídání a odeslání fotografie. Zatím je užíván na dobrovolné bázi napříč zaměstnanci všech organizačních složek. Ani tento nástroj nebyl zmiňován majitelem firmy, zavedení této aplikace začalo přibližně na začátku března 2018. Existence tohoto nástroje byla zjištěna rovněž z průzkumu mezi středním managementem. Administrátorem této skupiny v aplikaci WhatsApp je jeden z majitelů firmy.

Kamerový systém

Tento nástroj je připravován pro restaurační provoz. A jeho ambice jsou umožnit lépe a rychleji reagovat na situace vznikající v částech restauračních provozů, kde není personálem přímo vidět. Umožní tak lépe distribuovat personál na místa, kde je to zapotřebí, a není nutné neustále vysílat někoho z personálu na místa, kam není vidět, například na zahrádky s obsluhou, rozmístěné na několika místech kolem restauračních provozů a pivnice.

8.3 Tištěná komunikační média

Nástěnky v šatnách

Interní webové stránky zkoumaná firma nepoužívá, neboť většina jejich zaměstnanců nepoužívá pro práci počítač, a proto využívají raději fyzické nástěnky pro komunikaci se všemi zaměstnanci. Každý provoz má vlastní nástěnku v zaměstnaneckých šatnách, kde mohou zaměstnanci trávit volný čas pro přestávky. Vystavují tam kritiku i pochvaly od klientů. Zaměstnanci tak mají možnost se dozvědět, jak dobře/špatně odvádí svou práci. Na nástěnkách najdou dále různá interní sdělení, informace o pořádaných událostech pro zákazníky, rozdělení zaměstnanců na směny. V šatně jsou informace všem stále na očích. Tento nástroj funguje úžasně. Nástěnky jsou využity také k praktickým informacím, jakými jsou například krizová telefonní čísla, a postupy pro řešení známých problémů či situací.

Volný list v docházkové knize

Každé oddělení ve zkoumané firmě má svou složku s docházkou, kde si každý den zaměstnanci zapisují příchody a odchody. Do této knihy vkládá majitel firmy jedenkrát za měsíc list papíru, na kterém jsou pro každý měsíc napsány změny, novinky v produktech nebo poskytovaných službách, dále jsou zde informace pro zaměstnance o benefitech, a také je zde uvedeno co si management firmy přeje změnit, například na základě podnětů zákazníků nebo na základě zkušeností majitelů firmy.

Zaměstnanci, dle sdělení majitele firmy, informace vkládané do docházkové knihy nečtou. Proto jsou vedoucí provozů pověřeni upozorňovat zaměstnance na tyto informace v knize evidence docházky. Zejména brigádníci takto získávají cenné interní informace.

Prezentace zaměstnanců na billboardech

Dalším způsobem interní komunikace přesahující do externí komunikace, je prezentace vedoucích pracovníků a zaměstnanců, které je potřeba podpořit na veřejných firemních billboardech. Firma na billboardech prezentovala například tým nově otevřené čokoládovny, prezentovali své sládky, ale i tým mateřské školky. Majitelé cítí hrdost na své zaměstnance a rádi je takto prezentují veřejnosti.

Kniha závad

Kniha závad je nástroj oddělení údržby, kterým komunikují se všemi ostatními organizačními složkami zkoumané firmy. Do knihy závad jsou zaznamenávány závady, zaměstnanec údržby pak zapíše, kdo závadu vyřeší, jakým způsobem a v jakém termínu. Bohužel si zaměstnanci stěžují, že komunikace tímto nástrojem je pomalá a pro závady, vyžadující okamžitou reakci, tento nástroj není příliš vhodný. A tak raději zaměstnanci využívají osobní kontakt, telefonický, či SMS pro přivolání pomoci z oddělení údržby. Dokonce se v průběhu průzkumu kniha závad ztratila, a tak zaměstnanci stejně museli využívat ostatní nástroje ke komunikaci s oddělením údržby.

9 PRŮZKUM

Další částí této práce bylo zrealizovat průzkum založený na sestavení scénáře k polo strukturovaným rozhovorům se středním managementem. Šetření proběhlo formou kvantitativních rozhovorů na téma interní komunikace a otevřených otázek dle scénáře zjišťujících názory a hodnocení jednotlivých komunikačních nástrojů. Průzkum byl prováděn metodou dotazování PAPI (Paper Aided Personal Interview). Tato forma byla zvolena zejména proto, aby bylo možné pokládat různé doplňující otázky, které by mohly vyvstat během odpovídání na položené otázky.

Cílem tohoto průzkumu bylo ověřit, jak je management firmy spokojen s nástroji interní komunikace používanými ve firmě a také odhalit slabé stránky interní komunikace v této firmě. Zjistit, zda jsou nástroje vhodně zvolené a zda jsou informace zprostředkované zaměstnancům dostatečné, zda nejsou zaměstnanci příliš zahlcováni informacemi, anebo zda se jim potřebné množství informací nedostává.

Z celkových 14 vedoucích pracovníků, se však podařilo setkat a získat odpovědi pouze od 9 vedoucích pracovníků. Podařilo se tak získat odpovědi od vedoucích pracovníků ze všech velkých oddělení, kteří mají více než 3 základní zaměstnance. Nepodařilo se získat odpovědi od některých malých oddělení, kde pracuje méně než tři zaměstnanci.

9.1 Výsledky rozhovorů se středním managementem

Porada managementu firmy s vedoucími pracovníky 1x měsíčně

Z vyhodnocení výsledků pro tento komunikační nástroj vyplynulo, že si všichni respondenti uvědomují důležitost tohoto setkání, organizovaného jednou za měsíc. Zejména zmínili, že to je vzácná možnost dozvědět se o problémech ostatních oddělení, a také se takto mají možnost dozvědět o nových a chystaných projektech. To hodnotili na této schůzce velmi pozitivně. Druhým dechem, ale ve shodě dodávají, že je to pro ně mnohdy zbytečně promarněný čas. Všichni respondenti by ocenili zkrácení této schůzky na možné minimum s tím, že konkrétní problémy na konkrétním oddělení by chtěli řešit odděleně, a soustředili by se raději na společné problémy, jako je například komunikace s údržbou či společné projekty.

Tento nástroj komunikace získal nejhorší hodnocení ze všech, a je hodnocen průměrnou známkou **2,4** z rozmezí známek 1 až 5 (hodnocení jako ve škole). Nejčastější známkou byla právě známka 2. Nikdo neohodnotil tento komunikační nástroj známkou jedna.

Majitelé firmy však tento nástroj považují za nejdůležitější a nejužitečnější nástroj pro vzájemnou komunikaci se všemi provozními jednotkami a jejich zástupci.

Výjezdní zasedání

Výjezdního zasedání se neúčastnili všichni z dotazovaných respondentů. Ti, kteří se některého z výjezdních zasedání s majiteli firmy někdy zúčastnili, hodnotí tento nástroj komunikace velmi dobře. A většinou si tento nástroj pochvalují, právě proto, že je často spojen s nějakým společným zážitkem, výletem, a třeba i nějakou inspirující exkurzí.

Výtku však měli někteří respondenti k realizaci dohodnutých změn na tomto setkání. Z jejich výpovědí vyplývá, že doba k realizaci dohodnutých změn je příliš dlouhá. Jak vypověděl jeden z respondentů: „Majitelé chtějí všechno dopodrobna probírat ze všech stran, ale skutek utek.“ Vadí zejména snaha všechno dlouho a dopodrobna prozkoumat, raději by se pustili hned do práce, a vyladili dohodnuté během realizace. Také se vedoucí pracovníci zmínili, že se majitelé nechají ovlivnit zaměstnanci anebo zástupci třetích stran a dohodnuté postupy pak pod jejich tlakem mění, než aby se dodrželo, co již bylo schváleno.

Teambuilding, brainstorming, dotazníky zaměstnancům

Zástupci středního managementu hodnotili své podřízené po skončení teambuildingu jako nadšené a stmelené v jeden celek. Vedoucí zaměstnanci sdělili, že jim tyto aktivity umožnily podívat se na pracovní problémy z jiného úhlu pohledu a dovolily jim pochopit různé problémy svých kolegů, což je prospěšné pro lepší spolupráci mezi jednotlivými provozními jednotkami. Nezazněl jediný negativní výrok či poznámka k této aktivitě.

Firemní večírek

Firemní večírek ohodnotili respondenti s nadšením, zejména zmínili možnost socializovat se s ostatními. Zmiňovali nejčastěji: „Je to jediná možnost potkat všechny zaměstnance.“ Firemní večírek představuje organizačně náročné přípravy a po skončení zase náročné uklízení, a proto večírek nebyl restauračním provozem, který jej zajišťuje, hodnocen příliš dobře. K vánočnímu večírku někteří respondenti několikrát zmínili, že by si přáli, aby na večírek nebyli zvaní rodinní příslušníci majitelů. Nemají s nimi dlouhodobě pěkné vztahy, a proto si večírek s nimi příliš neužívají. Také zaznělo, že někteří zaměstnanci by raději dostali finanční odměnu než firemní večírek jako poděkování. Majitelé firmy vánoční večírek využívají jako jednu z mála příležitostí, kdy mohou promluvit osobně ke všem svým zaměstnancům, a je to příležitost připomenout firemní filosofii a důvod proč v této oblasti podnikají.

Firemní dovolená

Firemní dovolenou z dotazovaných respondentů absolvovali jen dva respondenti. Ostatní, kteří byli dovolenou odměněni, na ni pak z osobních důvodů nešli, a proto ji nehodnotili.

K tomuto motivačnímu nástroji se nepodařilo získat od respondentů více informací. Z kontextu jejich výpovědí vyplývá, že to pro ně není zajímavý nástroj.

Týmová porada

Z rozhovorů bylo zjištěno, že poradu svého týmu nepřipravuje každý vedoucí. Zejména v případě malého týmu do pěti zaměstnanců řeší vedoucí pracovníci raději konkrétní záležitost s konkrétními zaměstnanci ihned na pracovišti. Všichni zástupci středního managementu jsou po celou pracovní dobu na pracovištích společně se svými podřízenými zaměstnanci, a tak potřebu uskutečnit týmovou poradu mají spíše vedoucí pracovníci velkých týmů. Malé týmy plánovanou týmovou poradu nedělají s odůvodněním: „My na to prostě nemáme čas.“ V jednom případě vedoucí pracovník malého týmu sdělil: „Takovou poradu si děláme s týmem každý den na krátké cigaretě.“

Nejčastěji je týmová porada neplánovaná a svolána spontánně na základě vzniklé situace. Organizovaná a plánovaná porada větších týmů je nejčastěji s frekvencí 1x měsíčně.

Průměrná známka, kterou od zaměstnanců získala týmová porada je **1,2**. O desetinu horší známku udělili vedoucí pracovníci svým zaměstnancům za míru zapojení se do týmové porady, ochoty diskutovat, přinášet nové podněty a efektivitu předaných informací.

Kvartální úkoly (Performance management)

Zde bylo zjišťováno, zda vedoucí pracovníci rozumí, proč se kvartální úkoly zadávají, a všichni s pochopením sdělili, že důvodům rozumí. Někteří by uvítali tyto úkoly i na měsíční bázi, protože jim tří měsíční perioda připadá dlouhá. Jeden respondent uvedl, že se zadanými úkoly nesouhlasí, ale nechce to řešit na týmovém meetingu se všemi ostatními vedoucími pracovníky. Většina respondentů by uvítala, kdyby toto plánování a zadávání úkolů, včetně prezentace plnění cílů, probíhalo individuálně, například jako individuální schůzka pouze majitelů a konkrétního vedoucího pracovníka.

Majitel firmy ráno navštěvuje všechny provozy

Zde se odpovědi respondentů rozdělily na dvě skupiny. První skupina toto nevnímá jako prostor ke komunikaci a řešení problémů, protože jak sdělili: „Majitel je uspěchaný a během krátkého času, kdy proletí všechny provozy s ním nestihneme nic probrat.“

Druhá skupina si pochvaluje možnost setkat se s majiteli, a alespoň se pozdravit a případně využít tuto možnost k eskalaci nějakých problémů, zejména s údržbou. Shodně odpovídali, že přítomnost majitelů a jejich aktivního zapojení se ve firmě vnímají pozitivně, a jsou tím potěšeni, protože to nebývá obvyklé v jiných firmách.

Vzájemná spolupráce týmů

V průběhu polo strukturovaných rozhovorů byla zaměřena pozornost také na spolupráci s ostatními odděleními v rámci zkoumané firmy. Převážně oddělení údržby hodnotili jako oddělení se špatnou spoluprací a téměř všichni hodnotili údržbu jako tým, se kterým se nejhůře spolupracuje. Mezi údržbáři jsou dva pracovníci, kteří dělají špičkovou práci, a spolupráce s nimi je výborná, ale pokud musí hodnotit údržbu jako jeden tým, pak je hodnotili velmi špatně. Pro komunikaci s údržbou zaměstnanci používají knihu závad, jako hlavní komunikační nástroj, nad to ale ještě používají pro komunikaci s týmem údržby osobní setkání anebo telefon. Někteří také informují rovnou majitele firmy, což bývá nejučinnější.

Vedoucí pracovníci nejčastěji využívají měsíční poradu managementu firmy pro vzájemnou kooperaci s ostatními vedoucími týmů. Základní zaměstnanci začali v měsíci březnu pro spolupráci mezi jednotlivými provozy používat aplikaci WhatsApp, umožňující vzájemné chatování. V provozech, kde není internetové pokrytí, používají zaměstnanci ke komunikaci telefonní hovory. Většina se shodla na chybějící interní podnikové telefonní ústředně.

Velká oddělení jako lázně, pivovar, restaurační provoz a hotel mezi sebou komunikují automatizovaným objednávkovým systémem, který si velmi pochvalují, a dodávají k tomu: „Díky němu vše šlape jako hodinky, ten systém je miliónový.“ Data, která mají k dispozici, jim umožňují dobře plánovat kapacity a zároveň mohou okamžitě komunikovat i se zákazníky, pokud se vyskytne nějaký problém a mohou ihned navrhnout řešení situace, což odbouralo následný stres z očekávané nepříjemné reakce zákazníka, v případě, že bylo potřeba zákazníkovi sdělit nějakou nepříjemnou zprávu.

Zaškolení nových zaměstnanců

Většina vedoucích pracovníků si nové zaměstnance raději školí sama. Odůvodňují to takto: „Nechceme, aby se nekopírovaly špatné návyky stávajících zaměstnanců do pracovního života nových pracovníků.“ Pouze malá část vedoucích pracovníků nechává školení nových zaměstnanců na svých podřízených. Přesto si na konci školení nové zaměstnance a jejich znalosti prověřují a případné nesprávné instrukce a informace korigují.

Snídaně s majitelem firmy

Majitel firmy uvedl, že za ním na snídani zaměstnanci nepřicházejí. A že je to spíše výjimka, když někdo přijde. Důvodem nejspíše může být fakt, že se o této možnosti komunikace respondenti dozvěděli až během polo strukturovaného rozhovoru. Pouze jeden z respondentů věděl o tom, že se může s majitelem firmy potkat na snídani ve firmě a ohodnotil tuto příležitost jako výborný nástroj. Ostatní o této možnosti slyšeli poprvé až v průběhu kvalitativního rozhovoru, ale nápad se jim velice líbil, chtěli by této možnosti určitě využít.

Volný list v docházkové knize

Volný list v docházkové knize registrovali všichni a vědí o něm. Informace, v něm obsažené, vnímají jako zajímavé a užitečné. Všichni také potvrdili, že si informace na tomto listu čtou, což je v rozporu se zkušeností, kterou sdělil majitel firmy v průběhu kvalitativního rozhovoru. Majitel si postěžoval, že zaměstnanci tyto informace nečtou. Tento informační nástroj byl ohodnocen respondenty průměrnou známkou **1,2**, což je výborné hodnocení.

Nástěnky v šatnách

V průběhu rozhovoru se středním managementem bylo zjištěno, že všechny týmy nemají své šatny a tím pádem ani prostor pro nástěnku. Většinou se jedná o velmi malé týmy, které takovou nástěnku nemají. Nástěnku mají hlavně větší týmy. Zástupce jednoho týmu uvedl, že jejich nástěnka je umístěna v prostoru, kde mají zákazníci přístup, a proto tam nechtějí dávat všechny užitečné informace, a cenzurují to, co tam umístí. A proto nemůže taková nástěnka plnit dostatečně svou funkci. Bylo zjištěno, že zodpovědnost za nástěnky a jejich obsah mají vedoucí pracovníci, ale informace tam může umístit v zásadě kdokoliv. Vedoucí pracovníci se snaží na nástěnky umisťovat zejména užitečné a praktické informace, například krizová telefonní čísla.

E-mailová komunikace

Otázka používání e-mailů pro firemní komunikaci byla pokládána vedoucím pracovníkům, kteří by měli mít přidělenou firemní e-mailovou adresu, průzkum ukázal, že velká většina středního managementu používá pro firemní komunikaci svou soukromou e-mailovou adresu. Necháávají si pracovní e-maily přesměrovat do soukromé e-mailové schránky.

Na otázku jak důležitou roli pro ně e-mailová komunikace představuje hodnotili tento digitální komunikační nástroj jako druhý nejdůležitější.

Komunikace mobilním telefonem a SMS

Za vůbec nejdůležitější komunikační nástroj ve firmě je považován respondenty mobilní telefon. Zaměstnanci nejčastěji používají mobilní telefony pro okamžitou zpětnou vazbu a rychlou komunikaci. Přestože majitel firmy informoval, že zaměstnanci mají firemní neomezený tarif, většina uváděla, že používá svůj soukromý telefon.

Důležitost tohoto komunikačního nástroje označili až na jedinou výjimku shodně velmi vysokou známkou jedna. Postěžovali si však všichni, že je prostor firmy velmi špatně pokryt mobilním signálem, a tak není možné telefon používat ve všech provozech, proto někteří navrhuji zavést pobočkovou telefonní ústřednu uvnitř firmy.

Možnost poskytovat zpětnou vazbu majitelům firmy

Všichni respondenti středního managementu shodně konstatovali, že mají možnost poskytnout zpětnou vazbu majitelům firmy, a že tuto zpětnou vazbu také poskytují. Většina pro takovou zpětnou vazbu volí osobní kontakt a menší část volí telefon, neboť pracují třeba mimo kancelář nebo telefon použijí v případě, kdy jsou mimo kancelář majitelé firmy. Dva respondenti odpověděli, že používají také email pro poskytování zpětné vazby. Důvod k použití emailu je, že mají čas až doma v klidu a večer si udělat čas a sepsat to, co potřebují majitelům sdělit.

Chybějící nástroje interní komunikace

Většina respondentů si nevzpomněla na žádný další komunikační nástroj, který by mohl být ve firmě použit, a který by jim ve firemní komunikaci chyběl. Mají pocit, že je k dispozici dostatečné množství nástrojů pro interní komunikaci. Zejména oceňují velké množství osobních nástrojů ke komunikaci, a tyto nástroje upřednostňují před neosobními nástroji.

Jeden zaměstnanec uvedl, že by uvítal mít interní webové stránky společné pro všechny oddělení, kde by informace byly k dispozici i s jejich historií a bylo by tak možné snadno strukturovaně informace nalézt, což by mohlo být šikovným řešením pro jedno centralizované úložiště interních informací.

Dva vedoucí zaměstnanci uvedli, že jim chybí interní telefonní ústředna, nezávislá na mobilním signálu, který je v budově špatný. A mohli by se tak kdykoliv komukoliv dovolat.

Zástupce restauračních provozů uvedl, že by uvítali možnost mít k dispozici kamerové záběry z prostorů před budovou, kde zejména v letních a podzimních měsících mají umístěné venkovní posezení. Záběry z kamer by jim umožnili rychleji reagovat na nově přichozího

zákazníka na zahrádce, eliminovat tím dlouhý časový úsek, než je zákazník poprvé osloven. Mohli by si také všimnout, že některý ze zákazníků již dojedl, a že mohou sklízet nádoby ze stolu a podobně.

Firemní filozofie

Všichni respondenti, s výjimkou jednoho zaměstnance, který však pro firmu pracuje nejkratší dobu, uvedli, že je jim firemní filozofie známa. Zároveň dodávají, že je jim tato filozofie blízká a hodnotí ji také jako odvážnou. V mnoha ohledech si váží volnosti, která je jim majiteli firmy poskytnuta. Někteří tuto volnost komentovali: „někdy je jí až moc“, a ocenili by více firemních pravidel.

Další část této otázky zjišťovala, zda je zaměstnanec hrdý na zkoumanou firmu, pro kterou pracuje. Zde všichni respondenti uvedli že jsou hrdí, ale zároveň všichni dodali, že více než na firmu jako subjekt jsou hrdi na majitele firmy, a že si jich váží. Vadí jim však přítomnost dalších členů rodiny ze stran majitelů, bez kterých by se obešli, a kterým chybí profesionalita, a že tyto rodinné příslušníky nemají rádi. Do svého hodnocení firemní filozofie tyto rodinné příslušníky nepromítli, protože by toto hodnocení pak nebylo dobré.

Facebook

V závěru dotazníku bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci svůj soukromý účet na facebooku a zda s facebookem dokáží pracovat na mobilním telefonu.

20 % respondentů uvedlo, že facebook zná, ale vědomě nechce být součástí této sociální sítě. Nebýt na facebooku považují zároveň za výhodu. Zbývajících 80 % facebook soukromě používá a dokáže s ním velmi dobře pracovat i na mobilním zařízení. Své schopnosti pracovat s facebookem ohodnotili velmi dobře a považují se za zkušené uživatele.

Pokud by se ve firmě používala uzavřená facebooková skupina, pak by se do této skupiny rádi přidali všichni, kteří mají facebookový účet. A rádi by se aktivně všichni zapojili do této skupiny. Restaurační provoz již takovouto skupinu na facebooku používá a velmi si tento vzájemný způsob komunikace pochvalují, protože jim umožňuje velmi rychle komunikovat off-line se všemi účastníky.

Používání chytrého telefonu

Všichni respondenti odpověděli, že používají chytrý mobilní telefon. Nebylo zjišťováno, který operační systém v mobilním telefonu používají, ale je zřejmé, že by nic nebránilo případnému zavedení interního komunikačního nástroje, postaveného na aplikaci pro chytré telefony.

Nejoblíbenější komunikační nástroj

Nejoblíbenějším komunikačním nástrojem byla nejčastěji zmíněna kterákoliv varianta osobní setkání. Nejraději zaměstnanci vše řeší osobně, tváří v tvář. Tento způsob komunikace jim nejlépe vyhovuje, protože zúčastněné strany takových schůzek mohou ihned reagovat a záležitost je zpravidla rychle vyřešena.

Dalším zmiňovaným oblíbeným nástrojem pro interní komunikaci je telefon. Bohužel v budově, kde firma podniká je velmi špatný signál mobilního operátora, a tak některé provozny mobilní telefon používat nemohou, přestože by chtěli. V restauračním provozu, kde testují nový nástroj uzavřenou facebookovou skupinu, dali na první místo právě facebook, a mobilní telefon tak odsunuli až na druhé místo.

Objednávkový systém

Ve zkoumané firmě používají objednávkový a rezervační systém, který umožňuje zpracovat objednávky od klientů a rezervovat tak interní zdroje a odesílat informace o klientech interním provozům. Podařilo se tak eliminovat problémy, kdy zaměstnanec provádějící rezervace může být vyrušen jiným úkolem a zapomenout rezervovat pro klienty stůl v lázních nebo objednat ubytování. Současně tento systém vyřešil informování všech zúčastněných oddělení o blížící se rezervaci klienta týden předem. Kdyby tak někdo zapomenul, je stále ještě týden na to se připravit a případně informovat klienta o změně. Tato funkcionality zmírnila stres a pomáhá odlehčit zejména recepčním, které musely s klienty řešit případné stížnosti.

Aplikace pro mobilní telefony WhatsApp

V průběhu průzkumu došlo k zavedení aplikace WhatsApp, jako nástroje pro interní komunikaci. Zapojili se do ní v tomto testovacím režimu zatím hlavně vedoucí zaměstnanci a dobrovolníci z řad podřízených zaměstnanců. Tento komunikační nástroj proto ještě nebyl zmíněn majitelem firmy během rozhovoru v měsíci únoru 2018.

Z rozhovoru se zaměstnanci byla zmíněna jako přednost právě rychlost předání informace. Další přednost aplikace je možnost sdílet fotografii vyfocenou fotoaparátem přímo na mobilním telefonu. Například v komunikaci s údržbou tento nástroj pomáhá, protože zaměstnanec může problém, který by složitě popisoval, vyfotografovat a obrázek poslat údržbářům, kteří už na místo mohou přijít vybaveni příslušnými nástroji a náhradními díly a zkrátí se čas potřebný k zásahu.

Jeden z vedoucích respondentů poznamenal, že by ocenil zavedení nějakých pravidel pro toto chatování, protože jakákoliv zpráva přijde ihned na mobilní telefon všem členům skupiny. To někteří hodnotili zpočátku jako obtěžující, jiní to komentovali jako polidštění komunikace.

9.2 Zhodnocení spokojenosti s interní komunikací

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci se necítí být zahlcováni zbytečnými informacemi, nezazněla stížnost ani na neúplné informace anebo špatné interpretování informací.

Střední management si stěžoval, že na měsíčních poradách managementu se řeší mnoho záležitostí, týkajících se jen jednoho z provozů, před celou skupinou. Vedoucí pracovníci, kteří toto v rozhovoru zmiňují se nudí a vnímají to jako ztrátu času. Navrhují tyto individuální záležitosti řešit mimo tuto společnou poradu, a pouze s těmi vedoucími, kterých se týkají. Stejná výtka zazněla i pro projednávání a stanovování kvartálních úkolů jednotlivým provozům, kde by respondenti uvítali individuální setkání pouze vedoucího provozu, pro kterého jsou úkoly plánovány s majiteli firmy. Rovněž tak prezentace splnění úkolů by se mohla odehrávat jako individuální schůzka pouze mezi majiteli firmy a konkrétním vedoucím pracovníkem.

Pozitivní skutečnost, jež byla během průzkumu zjištěna, je ochota zaměstnanců řešit vše ihned a nejlépe během osobního setkání. Všichni vedoucí zaměstnanci, kteří se zapojili do průzkumu shodně uvedli, že zaměstnanci se aktivně zapojují do týmových porad ať už těch předem plánovaných anebo těch spontánně uspořádaných. Zaměstnanci nejsou pouhými pasivními posluchači, ale předkládají argumenty a diskutují. A komunikačně otevřená nálada panuje napříč všemi úrovněmi organizační struktury firmy.

Z výsledků průzkumu vyšlo rovněž najevo, že informace na listu papíru, vloženém v docházkové knize, jsou velmi pozitivně hodnocené a zaměstnanci tyto informace rádi čtou. Respondenti hodnotí informace v docházkové knize lépe než nástěnky v šatnách.

Nejmenší oblibu a reakci respondentů získal nástroj firemní dovolená. Někteří uvedli, že přestože byli vybráni na firemní dovolenou, nakonec o ni zájem neměli a na dovolenou raději nejeli.

Pouze jediný respondent věděl, že majitel firmy snídá ráno v osm hodin ve firemních prostorách, a že je zde proto, aby ho mohl kdokoliv ze zaměstnanců navštívit a hovořit s ním o čemkoliv. Nyní, když se o této nabídce dozvěděli ostatní, rádi by se této snídani zúčastnili, a využili možnosti hovořit přímo s majitelem firmy.

Některá oddělení si vytvořila svůj vlastní interní komunikační kanál. Jedná se o využití aplikace WhatsApp pro on-line chatování, a uzavřená facebooková skupina. Oba nástroje jsou využívány obdobným způsobem. Oba slouží ke sdílení textů, provozních informací, zjišťování názorů, sdílení fotek, protože fotka někdy hovoří lépe než dlouhý text. Například je takto informován restaurační provoz o nových chystaných dezertech, anebo když se hledá vlastník nalezených klíčů. Oba nástroje se začaly používat před několika týdny, a tak se názory na ně a zkušenosti s nimi teprve utvářejí. Některá oddělení však nemohou tento nástroj používat na pracovišti, protože jim tam chybí dostupnost internetového signálu. Zaměstnanci musí s použitím aplikace počkat až se dostanou na místo, kde je signál internetu.

10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu, ve které jsou definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby interní komunikace zkoumané firmy, sestavoval autor této diplomové práce. Podkladem byla matice interní komunikace a rozhovory s managementem zkoumané firmy. SWOT analýza se stala východiskem pro projektovou část diplomové práce.

Cílem SWOT analýzy je zamyšlení se nad jednotlivými komunikačními nástroji a nad úrovní těchto nástrojů. Níže je uveden stručný přehled SWOT analýzy. Jednotlivé body jsou pak detailněji popsány na následujících stránkách.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velké spektrum komunikačních kanálů. • Zaměstnanci mají možnost komunikovat přímo s majiteli firmy. • Performance management pro plnění cílů firmy. • Velké množství motivačních nástrojů. • Velké zastoupení off-line forem komunikace, jsou k dispozici stále i když nejde elektřina nebo Internet. 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vkládaný list s informacemi do docházkové knihy – zaměstnanci si tyto informace nečtou, navíc jsou tyto informace redundantní, neboť všechny tyto informace mají povinnost sdělit svým podřízeným vedoucí jednotlivých pracovišť. • Nejvíce komunikačních nástrojů je mezi majiteli firmy a vedoucími pracovníky. • Zaměstnanci nevyužívají přímé komunikace s majiteli firmy. • Zaměstnanci jsou jen výkonnými prvky, netvoří z vlastní iniciativy. • Velké úsilí při aktualizaci informace ve všech komunikačních kanálech. Nevyužívání moderních digitálních nástrojů. • Chybí zodpovědná osoba za interní PR • Není definováno do kdy bude konkrétní informace zveřejněna na nástěnkách.
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci se inspirují dobrými příklady z jiných firem a na vzdělávacích kurzech. • Interní sociální síť pro zaměstnance. • Hodnocení zákazníky pomáhá zlepšovat firemní procesy. • Interní chat – pro rychlý přenos informací mezi jednotlivými provozy. • Možnost přímé komunikace prostřednictvím mobilní aplikace v chytrých telefonech zaměstnanců. 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výpadek signálu mobilního operátora. • Výpadek internetu. • Špatné pokrytí budovy firmy mobilním signálem a signálem internetovým. • Šíření interních zpráv mimo firmu vlastními zaměstnanci. • Odchod kvalitních a vyškolených zaměstnanců ke konkurenci.

Tabulka č. 2. – SWOT analýza interní komunikace zvolené firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

10.1 Silné stránky

Mezi silné stránky interní komunikace bylo zařazeno velké množství komunikačních kanálů, kde se informačně některé z nich navzájem překrývají. Například vkládaný list s pokyny pro zaměstnance jedenkrát měsíčně a zároveň jednou měsíčně pořádaná porada vedoucích pracovníků se svými podřízenými, kde jsou jim mimo jiné sdělovány informace z listu vkládaného do docházkové knihy.

Další silnou stránkou byla označena možnost přímé komunikace s majiteli firmy, což může být výhodné, pokud by zaměstnanec měl nápad, který jeho přímý vedoucí nesdílí a odmítá jej tlumočit dál. Zaměstnanci mají možnost komunikovat přímo s majiteli firmy každý den několika způsoby, například ráno při společné snídani anebo při každodenní návštěvě majitelů jednotlivých provozů. Je možné také majitelům napsat e-mail anebo jim zavolat na firemní mobil.

Výborný nástroj pro stmelování týmu a sdílení společných firemních idejí je performance management, kterým majitelé spolu s vedoucími spolu tvoří plán společných úkolů na následující čtvrtletí. Týmový vedoucí by se při plnění úkolů bez pomoci svých podřízených neobešel. Současně jsou všichni motivováni odměnami za splněné cíle. Odměny pro střední management rozdělují majitelé firmy a střední management rozděljuje odměny svým podřízeným dle zásluh. Je tím ošetřeno, aby se střední management nemohl obohatit na úkor svých podřízených.

Ve zvolené firmě používají velké množství motivačních nástrojů, kterými je dána mimo jiné možnost realizovat se a kariérně růst šikovným zaměstnancům.

Velké zastoupení off-line forem komunikace, které jsou k dispozici vždy, i když nejde elektřina nebo internet. Jsou to například nástěnky v šatnách anebo osobní návštěvy provozů majiteli. Také nutnost pro vedoucí zaměstnance pracovat přímo na pracovišti společně s ostatními podřízenými vede k rychlému řešení problémů. Zkoumaná firma považuje za přednost, že se všemi zaměstnanci hovoří osobně, přímo a otevřeně, a společně se dělí o úspěch i neúspěch.

10.2 Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek komunikace je vkládaný list s informacemi do docházkové knihy, protože dle sdělení majitele firmy si zaměstnanci tyto informace nečtou, navíc jsou tyto informace redundantní, neboť všechny tyto informace mají povinnost sdělit svým podřízeným

vedoucí jednotlivých pracovišť. U tohoto nástroje tedy nelze hovořit o prospěchu pro všechny strany.

Dalším slabým místem se jeví fakt, že nejvíce komunikačních nástrojů je nastaveno právě ke komunikaci mezi majiteli firmy a vedoucími pracovníky. Další komunikace je ponechána bez přímé kontroly na samotných vedoucích pracovnících a nelze zaručit, že informace budou předány a rovněž nelze zaručit podobu a přesnost sdělených informací, neboť zde vstupuje v úvahu určité filtrování a možné zkreslení informací konkrétní osobou – vedoucím pracovníkem.

Fakt, že zaměstnanci nevyužívají možnosti přímé komunikace s majiteli firmy během snídání ve firemní hospůdce, může být důsledkem špatné informovanosti zaměstnanců o této možnosti, ale mohou to být také obavy zaměstnanců z reakcí majitelů firmy. Zde by bylo vhodné zapracovat na větší vzájemné důvěře a lepší informovanosti o tomto nástroji.

Majitelé firmy hovoří o skutečnosti, že zaměstnanci jsou jen výkonnými prvky a sami neinicují změny a vylepšení, například interních procesů, ale čekají až to někdo udělá. Nejsou aktivní ve zlepšování vzájemné komunikace, přijímají věci tak jak jsou, aniž by projevíli například svůj nesouhlas a otevřeli tím diskuzi.

Velké spektrum komunikačních nástrojů nutně znamená velké úsilí při aktualizaci informací ve všech komunikačních kanálech, které jsou používány – množství nástěnek, tištěný list v docházkových knihách, nutnost osobního informování všech lidí zodpovědných za sdělování informování základním zaměstnancům. Nevyužívání moderních digitálních nástrojů, které by umožnily změnu informace na jednom místě a její distribuci do všech ostatních kanálů, kontrolovaným způsobem, je nedostatek.

Další slabinou je neexistující plán, co a jak dlouho má setrvat na nástěnkách, kdo tam informace má umisťovat, kdo je za nástěnku zodpovědný. Neexistuje pravidelná kontrola nástěnek definovanou zodpovědnou osobou.

10.3 Příležitosti

Pro firmu je velmi přínosné, že umožňuje svým zaměstnancům navštívit fungující provoz v jiné firmě, kde se mohou zaměstnanci poučit a přinést nové metody, postupy a nápady do své mateřské firmy. Majitelé aktivně vyhledávají mezi svými zaměstnanci zájemce o vzdělávací kurzy a mají zájem na rozvíjení znalostí a dovedností svých zaměstnanců.

Jednou z příležitostí pro interní firemní komunikaci je interní sociální síť pro zaměstnance. V současné době nabízí takovou možnost pro firmy například facebook, jehož prostředí je známé většině zaměstnanců a publikování příspěvků je jednoduché. Zaměstnavatel a vedoucí pracovníci tak mohou poměrně rychle zachytit informace, které mohou komentovat a zamezit tak možným šeptandám. Je takto možné poměrně elegantně vytvářet interní PR. Lze předpokládat, že sociální sítě se stanou do budoucna důležitým nástrojem interní komunikace. Firemní stránku na facebooku nyní testují některé provozy zkoumané firmy.

Firma spustila automatické vyžádání hodnocení kvality služeb od svých zákazníků, mají tak k dispozici nástroj, kterým získávají zpětnou vazbu a mohou své zaměstnance informovat nejen o kritických názorech zákazníků, ale také chválu, která je často více ceněna zaměstnanci než finanční hodnocení. Pro každého pracovníka je příjemné vědět, že svou práci dělá dobře. Hodnocení zákazníky pomáhá zlepšovat firemní procesy, pokud je to vhodné, možné a organizačně se to dá zajistit.

Další příležitost pro zlepšení interní komunikace přináší možnost interního chatování mezi zaměstnanci různých provozů. Kupříkladu restaurační provoz může informovat své kolegy v kavárně, že mají volné stoly, a zaplněná kavárna tak může přesměrovat nově příchozí zákazníky právě do restaurace. Anebo lázeňský provoz může rezervovat stůl pro své klienty v kavárně, hospodě anebo restauraci, pokud je o to klienti požádají. Výroba dortů může být ihned informována o skutečnosti, že některé dorty jsou vyprodány a je třeba je doplnit anebo připravit.

V současné době mnoho zaměstnanců vlastní chytrý mobilní telefon, a proto se zde nabízí další možnost přímého komunikačního kanálu pro sdělování informací prostřednictvím mobilní aplikace. Ve zkušebním provozu se nyní používá aplikace WhatsApp pro přímé chatování mezi různými provozy a napříč organizační strukturou, od majitele firmy až po základní zaměstnance.

10.4 Hrozby

Vzhledem k významnému komunikačnímu kanálu, kterým je mobilní telefon, lze považovat za hrozbu možný výpadek ve službách poskytovatele mobilních telekomunikačních služeb – a to výpadek signálu, nebo výpadek v poskytovaných službách operátorem.

Budova, ve které zkoumaná firma podniká je velmi stará a má v mnoha místech velmi silné stěny a velké množství této hmoty je špatně propustné pro mobilní signál. Na mnoha místech

v budově není žádný mobilní signál. Pokrytí mobilním signálem ze strany operátorů mobilního signálu se stále zlepšuje, ale moderní technologie pracující ve vyšších frekvenčních pásmech jsou pro stavební hmotu a překážky hůře dostupné než nižší frekvence. Nemusí se tak v kritický okamžik podařit zastihnout důležitého zaměstnance, například pracovníka z údržby.

Na některých pracovištích chybí pokrytí interním Wi-Fi signálem s internetem, a tak se tito zaměstnanci nemohou zapojit například do společné diskuze na sociální síti anebo využívat možnosti poskytující firemní síť. Například chat ve společné skupině v nástroji WhatsApp je bez přítomnosti internetové sítě nemožný.

Ve zkoumané firmě chybí kategorizace informací s rozdělením na důvěrné, interní a veřejné informace. Může se tak stát, že některá důvěrná nebo interní informace se dostane mimo firmu, a pak by mohla taková informace způsobit firmě škodu nebo by mohla poškodit její dobrou pověst či přinést konkurenci konkurenční výhodu.

Možnou hrozbou pro zkoumanou firmu je odchod vyškolených a kvalitních zaměstnanců, do kterých firma investovala peníze za vzdělání, ať už je důvodem, že zaměstnanec nemá kam dále růst, nebo jej získá konkurence, či z některého jiného důvodu. V některých provozech by byl odchod klíčových zaměstnanců znát, například odchod sládky anebo hlavní kuchař s Michelinským hodnocením. V minulosti se firma musela vypořádat s několika odchody klíčových pracovníků, například žen, které odešly na mateřskou dovolenou.

11 ZODPOVĚZENÍ PRŮZKUMNÝCH OTÁZEK

Otázka č. 1

Jak jsou zástupci managementu spokojeni s interní komunikací ve firmě?

Odpověď: V průzkumu byla zjišťována spokojenost majitelů firmy a zástupců středního managementu se současnými nástroji použitými k interní komunikaci. Nejpoužívanějším nástrojem ke komunikaci byl téměř shodně vybrán osobní kontakt a jako druhý v pořadí telefonický kontakt, který však naráží na špatné pokrytí mobilním signálem v budově, kde firma podniká.

Zaměstnanci sami přicházejí s nápady, jak vylepšit interní komunikaci. Podařilo se jim například změnit proces komunikace s oddělením údržby, které bylo nejhůře hodnoceným oddělením z pohledu komunikace mezi jednotlivými odděleními. V jednom provozu, kde není mobilní signál, ale mají k dispozici internetový Wi-Fi signál, využili komunikaci prostřednictvím uzavřené facebookové skupiny. Další nápad, jak využít digitální nástroj interní komunikace, je využití skupinového chatu prostřednictvím aplikace WhatsApp, kterou nyní testují napříč všemi provozy.

Nejpozitivněji jsou hodnoceny nástroje komunikace, které kombinují nějakou formu zážitku – jako například porada mimo prostředí firmy, firemní večírky, teambuildingové aktivity. I když se při těchto aktivitách řeší pracovní záležitosti, zaměstnanci hodnotí přínos těchto nástrojů velmi vysokou známkou 1,1 - 1,4. Tyto nástroje považují za inspirativní a vedoucí týmů hodnotí zaměstnance, kteří se zúčastnili těchto aktivit, jako velmi dobře vyladěný tým, plný energie a s velkým nasazením do pracovního procesu.

Otázka č. 2

Jaké mají zaměstnanci možnosti poskytovat zpětnou vazbu svému přímému nadřízenému anebo majitelům firmy?

Odpověď: Zaměstnanci upřednostňují osobní či telefonickou komunikaci při poskytování zpětné vazby. Dle odpovědí jsou zaměstnanci velmi spontánní a rádi reagují okamžitě, stejná mentalita je pozorovatelná také u majitelů firmy, a tak celý tým všech zaměstnanců reaguje

shodně a celistvě jako jeden živoucí organismus. Zaměstnanci všech složek zkoumané firmy jsou schopni, a zřejmě zvyklí, přijímat kritiku. Reagují na kritické názory ochotou změnit přístup, pokud je to žádoucí, ale stejně tak se dokáží obhájit, je-li to zapotřebí.

Ze zmíněných nástrojů v rámci organizace zaměstnanci nevěděli, že mají možnost navštívit majitele firmy při snídani, který záměrně snídá od 8 hodin ve firemním prostoru (v pivnici), tak aby ho tam mohli zaměstnanci snadno nalézt. Toto zjištění pro ně byla novinka, o které se dozvěděli až při kvalitativních rozhovorech, což by vysvětlovalo postesknutí majitele firmy, že za ním na snídani zaměstnanci nepřicházejí. Někteří zaměstnanci zaznamenali, že majitel firmy snídá v pivnici, ale netroufali si ho při snídani rušit, nevěděli, že mohou.

Velmi pozitivně zaměstnanci hodnotili stálou přítomnost majitelů firmy v budově a při návštěvách jednotlivých provozů v průběhu dne. Zaměstnanci sdělili, že mohou kdykoliv s majiteli hovořit a podělit se o svůj názor. Také neustálá přítomnost středního managementu na pracovištích základních zaměstnanců umožňuje kdykoliv s nimi hovořit a poskytovat si vzájemnou zpětnou vazbu.

Z rozhovorů se středním managementem vyplynulo, že některé nápady zaměstnanců nebo externích firem, majitelé uvádí rovnou v život, i když je to v rozporu s tím, jak se na postupu dohodli na schůzce managementu. Vedoucím pracovníkům vadí, že se věci stále mění navzdory dříve dohodnutému postupu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 STRATEGIE INTERNÍ KOMUNIKACE

12.1 Nastavení positioningu

Zaměstnanci ve zkoumané firmě jsou rozděleni na dva segmenty z pohledu cílení komunikačních nástrojů, a jsou jimi **střední management** a **základní zaměstnanci**.

Komunikační strategie je zaměřena na prvotní vzájemné předávání informací mezi majiteli firmy a středním managementem. Následuje předávání informací středním managementem základním zaměstnancům. V organizaci je však specifické, že střední management nemá své vlastní kanceláře a pracuje přímo s těmito základními zaměstnanci na jejich pracovištích. Je tak s nimi v přímém každodenním styku, což umožňuje rychlé předávání informací mezi majiteli firmy a základními zaměstnanci, prostřednictvím tohoto středního managementu. Ten je vybírán takovým způsobem, aby byl důvěryhodným prostředníkem pro majitele i autoritou pro základní zaměstnance.

Značná část komunikačních nástrojů byla stanovena majiteli firmy a zaměřuje se tak převážně na komunikaci mezi managementem firmy, případně byly zavedeny celofiremní aktivity společné všem zaměstnancům i managementu.

Určitá benevolence byla ponechána pro samostatný výběr komunikačních nástrojů mezi středním managementem a základními zaměstnanci, kdy se většina z vedoucích zaměstnanců rozhodla používat svolání spontánního meetingu se svými podřízenými zaměstnanci.

12.2 Strategický rámec interní komunikace

Nastavení strategie komunikace ve firmě je takové, aby se prostřednictvím interní komunikace společnosti zlepšily vztahy se zaměstnanci, a ti by pak lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli ve firmě hrají a přispívali tak k naplnění firemních cílů.

Formální nástroje komunikace

Určené k oficiálnímu předávání informací v diagonální úrovni od majitelů firmy přes střední management až po základní zaměstnance jsou zastoupeny těmito nástroji:

- **Osobní komunikace** – schůze managementu, týmová schůze, plánování a prezentace úkolů.
- **Tištěné komunikační nástroje** – list v docházkové knize, nástěnky v šatnách, kniha závad.
- **Digitální komunikační nástroje** – E-mailová komunikace, objednávkový systém.

Neformální nástroje komunikace

Neformální nástroje jsou určené k neoficiálnímu předávání informací, jakémusi polidštění komunikace, a mohou být plánované i spontánně vytvořeny dle potřeb jednotlivých provozů. Mohou sloužit k předávání informací v diagonální i horizontální úrovni napříč všemi úrovněmi organizace:

- **Osobní komunikace** – teambuilding, brainstorming, snídaně s majitelem firmy, diskuze u cigarety, návštěvy provozů majitelem firmy, firemní večírek;
- **Tištěné komunikační nástroje** – billboardy prezentující zaměstnance;
- **Digitální komunikační nástroje** – mobilní komunikace a SMS, facebooková skupina, skupinový chat (WhatsApp), kamerový systém.

12.3 Návaznost na poslání a hodnoty značky

V poskytování služeb je nejdůležitějším nástrojem samotný zaměstnanec, který vytváří vztahy zákazníků vůči firmě, a s jeho schopnostmi, náladou a zapojením, kvalita a očekávání zákazníků roste nebo padá. Proto je v interní komunikaci nejdůležitějším faktorem, účelné předávání informací, které si nelze vykládat různými způsoby, otevřená komunikace se všemi organizačními složkami a úrovněmi.

Hodnotou značky je kvalitní a spokojený personál, nadšený poskytovat služby zákazníkům, a plnit jejich očekávání v souladu s firemním standardem, poskytovat luxusní služby a to nejlepší, co se na trhu objevuje. Aby takové služby bylo možné nabízet, je třeba informovat všechny zaměstnance o službách, které jsou nabízeny, a umožnit zaměstnancům služby vyzkoušet „na vlastní kůži“. komunikovat jednotně se zákazníky, dodavateli a okolím tak, aby informace byly konkrétní a přesné, aby všichni měli jednotný postoj.

Pro růst, naplnění cílů a hodnoty značky je nutné zaměstnance dále vzdělávat a rozšiřovat portfolio služeb. Toto je zajištěno externím vzděláváním zaměstnanců, vysíláním zaměstnanců do konkurenčních provozů v rámci celého světa a získávání inspirací a nového know-how pro svou organizaci.

12.4 Návaznost na firemní filozofii a na externí komunikaci

Firemní filozofií je: „Úspěšná dynamicky se rozvíjející firma nabízející luxusní služby a to nejlepší, co se na trhu objevuje.“ K tomu, aby vše dobře fungovalo, je nutná spolupráce nejen

s externími partnery jako je Michelin, Fabišová, světově známí kuchaři, baristé, maséři, technologické firmy. Ale zejména perfektní spolupráce uvnitř firmy. K tomu účelu byla vylepšena komunikace prostřednictvím digitálního nástroje pro objednávky, která automatizovaně informuje provozy o objednávkách služeb. Zaměstnanci by měli být informováni o nástrojích interní komunikace, které jsou k dispozici, aby mohli vybrat vhodný nástroj dle aktuální potřeby. Tuto informovanost zaměstnanců mají na starosti zástupci středního managementu.

Na duben 2018 je naplánována implementace zjišťování aktivní a automatizované zpětné vazby od zákazníků a využití těchto informací ke zlepšení vnitřních procesů. V lednu 2018 byl spuštěn automatizovaný systém, který upozorňuje klienty na blížící se návštěvu v lázních, a nestává se tak, že by zákazník zapomněl přijet, případně tímto připomenutím je možné dostatečně dopředu zákazníka přeobjednat a nabídnout volné kapacitní místo jinému zákazníkovi.

K dobré externí komunikaci přispívá i to, že s pracovníky externích firem komunikují specialisté, kteří mají k dispozici nástroje a informace, a tak je jejich komunikace usnadněna.

12.5 Interní atmosféra ve firmě

Majitelé firmy dbají na otevřenou atmosféru a do jisté míry rovnostářský přístup ke všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení ve firmě. Kterýkoliv zaměstnanec má možnost komunikovat s kýmkoliv ve firmě a přinášet nápady, sdílet zkušenosti. Každý ze zaměstnanců je důležitý prvek v celém živoucím organismu firmy.

Pracovní atmosféra je podpořena přímou přítomností středního managementu firmy přímo na pracovištích zaměstnanců. Vedoucí pracovníci tak mohou přímo zažít denní rutinu svých zaměstnanců a vzájemně komunikovat o všech problémech, které život do pracovního prostředí přináší. Majitelé firmy prochází každý den všemi provozy a hovoří se zaměstnanci a jejich přítomnost umožňuje přenášet na všechny zaměstnance jejich nadšení a podnikatelské úsilí. Pozitivně je také vnímáno, že majitelé firmy pomáhají všude tam, kde je to aktuálně potřeba a svými činy tak inspirují další zaměstnance.

13 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Následuje představení návrhů opatření ke zlepšení interní komunikace ve firmě. Cílem je zlepšit současný stav interní komunikace po realizaci těchto opatření či doporučení.

Po vyhodnocení dotazníků a zápisů z průzkumu, byly použity nápady zaměstnanců a majitelů firmy na zlepšení. Některé návrhy vzešly ze SWOT analýzy interní komunikace. Všechny nápady zaměstnanců nelze aplikovat na všechna oddělení generálně a s největší pravděpodobností bude nutné do budoucna vytvořit i způsoby interní komunikace ušité na míru konkrétnímu oddělení.

Velkou výzvou zůstává vytvoření opatření ke zlepšení komunikace s oddělením údržby. Objekt, ve kterém firma podniká je starý 300 let. Do tohoto objektu bylo implementováno velké množství moderních technologií. Každý z provozů používá specifické technologie. V jednotlivých provozech je zastoupeno velké množství zaměstnanců, pro které je složité těmto technologiím detailně rozumět, a tak jsou při jakékoliv poruše odkázáni na oddělení údržby. Zřejmě na základě předchozích zkušeností, zaměstnanci raději kontaktují přímo vybraného pracovníka údržby, který dokáže promptně reagovat, než aby se obraceli prostřednictvím knihy závad na oddělení údržby jako celek.

Vypracovaný přehled s identifikovanými místy ke zlepšení bude společně s návrhy řešení, představen majitelům firmy. A tyto nápady a návrhy budou s majiteli prodiskutovány. Na základě jejich rozhodnutí mohou být tyto návrhy realizovány.

13.1 Nástroje osobní komunikace

13.1.1 Porada vedoucích pracovníků

Potenciál ke zlepšení:

Porada vedoucích pracovníků organizovaná jednou měsíčně, a to první pondělí v měsíci, vyhovuje svou frekvencí. Vedoucí pracovníci si však stěžovali, že jsou porady dlouhé a často se tam řeší problémy pouze jednoho konkrétního oddělení na úkor času ostatních oddělení a ostatní vedoucí se nudí.

Navrhované opatření:

Vytvořit takovou agendu, která zapojí do diskuze všechny nebo většinu vedoucích pracovníků. Zvolit moderátora této porady, který bude jednotlivé mluvčí koordinovat a usměrňovat,

aby hovořili k věci a neplýtvalo se časem. Případné individuální problémy na poradě probírat až na jejím konci, tak aby ostatní, kterých se daná problematika netýká, mohli odejít.

Realizace:

Navrhované opatření bude předáno majitelům firmy jako návrh k projednání a možné realizaci při následující poradě vedoucích pracovníků.

Odhad personálních nároků:

Poradu by měl řídit jeden zvolený člověk, který se porady vždy účastní. Ideálně ten z majitelů firmy, který dokáže moderovat a usměrňovat mluvčí.

Kolik to bude stát:

Tato změna by neměla generovat žádné další finanční náklady navíc.

Timing aktivit:

Porada jednou měsíčně vyhovuje, ale doporučuji zkrátit čas potřebný na tuto poradou, a to pouze na 2,5-3 hodiny z původních 6-7 hodin.

Limity a možnosti metody:

Limitem může být zpočátku výběr vhodných témat pro společné schůzky a přizpůsobení setkání kratší časové dispozici, o to efektivnější však poradou může být.

13.1.2 Firemní večírek

Potenciál ke zlepšení:

Velmi dobře hodnocený nástroj ke komunikaci. Všichni zaměstnanci jsou velmi dobře a pozitivně naladěni, a je možné jim sdělit cokoli, co je bude motivovat a inspirovat, a to se již děje. Je velmi dobré, že jsou večírky tematicky zaměřeny, tím je vytvořena pestrost a večírky nejsou nudné. Zaměstnanci však negativně hodnotili přítomnost rodinných příslušníků majitelů na večírku. A zároveň pracovníci restauračního provozu si večírky neuvítají stoprocentně, protože musí večírek připravit a druhý den všechno sklídit.

Navrhované opatření:

Pokud by bylo možné nepřizvat rodinné příslušníky nebo jejich přítomnost vhodně omezit, zaměstnanci by to ocenili, neboť se přeci jen jedná o oslavu připravovanou pro ně samotné jako forma poděkování za práci. Přineslo by jim to méně stresu, a mohli by si večírek lépe

užít. Z pohledu restauračního provozu a jejich výtky k chystání a pak úklidu po večírku se jeví jako vhodné přemýšlet o variantě kdy do příprav a úklidu zapojit střídavě různá oddělení firmy. Tak by jeden večírek připravilo například oddělení lázní, další večírek oddělení údržby a cukrářské výroby s čokoládovnou, další večírek by mohl být připraven zástupci pivovaru atd. Případně alespoň zvážit variantu, kdy by se zaměstnanci zapojili do úklidu po skončení večírku. Majitelé firmy odmítají realizaci večírků svěřit externí firmě.

Realizace:

Je třeba zvážit tento nápad a probrat jeho realizaci se všemi odděleními na další firemní poradě.

Odhad personálních nároků:

Nově by bylo nezbytné pověřit osobu, která by večírky plánovala a určovala, která organizační složky a jakým způsobem by se na konkrétním večírku podílela. Nyní večírky plánuje vedoucí restauračního provozu, pokud by dále večírky probíhaly v tomto provozu, bude nutné pracovat v součinnosti s touto vedoucí pracovnící.

Kolik to bude stát:

Cenová náročnost by se dala vyjádřit jako stanovený čas potřebný pro organizaci a přípravu večírku. Odhadem se jedná asi o 24 hodin čistého času násobeného hodinovým platem. Při mzdě 150 Korun na hodinu by tato změna mohla být vyčíslena jako 5.000 Kč navíc.

Timing aktivit:

Předpokládám časovou náročnost na zorganizování jednoho večírku a rozdělení úkolů asi na 3 pracovní dny pro jednu osobu.

Limity a možnosti metody:

Očekávám neochotu ostatních podílet se na přípravě či úklidu po večírku, neboť je pohodlnější nechat přípravu na někom jiném, což by mohlo tento záměr zmařit. Bylo by nezbytné komunikovat tuto změnu pozitivně.

13.1.3 Firemní dovolená

Potenciál ke zlepšení:

Firemní dovolenou zaměstnanci hodnotili také kladně, ale při analýze dotazníků, se z blíže nezjištěných důvodů nakonec dovolené zúčastnil pouze jeden respondent. Důvody by byli spekulací výzkumníka. Proto bych doporučil na toto téma udělat zvlášť interní průzkum.

Navrhované opatření:

Zjistit dalším průzkumem mezi zaměstnanci zájem o tuto aktivitu, zda je pro ně dostatečně motivační a nejsou to jen zbytečně vynaložené peníze. Zaměstnanci tento benefit často zaměňovali za exkurzi do jiných podniků, které se jim velmi líbily. Na základě odpovědí respondentů je větší zájem spíše o kratší aktivity, třeba jednodenní nebo dvoudenní. Je nutné zjistit, zda by o kratší dovolenou nebo jen o jednotlivý zážitek typu divadelní představení, muzikál spojený například s návštěvou Prahy, byl mezi odměňovanými větší zájem.

Realizace:

Uskutečnit nový interní průzkum mezi zaměstnanci, ve kterém by byly zjišťovány preference týkající se společné firemní dovolené. Jaké destinace jsou pro ně dostatečně zajímavé, anebo jaká náplň by byla dostatečně atraktivní, co brání zaměstnancům využívat nabídku firemní dovolené.

Odhad personálních nároků:

Náročnost výzkumu. Jeden člověk by vytvořil a následně vyhodnotil dotazník, distribuci dotazníků a jejich sběr by zajistili jednotliví vedoucí zaměstnanci.

Kolik to bude stát:

Odhad se týká pracovníka, který vytvoří a zpracuje průzkum. Při předpokladu asi tří denní práce a vyhodnocování a analýzy dat, počítám s nákladem asi 3.000 Kč. Do tohoto nákladu nepočítám čas jednotlivých respondentů, strávený při vyplňování dotazníků.

Timing aktivit:

Provádět každý druhý rok výzkum zjišťující spokojenost po skončení aktivity mezi zúčastněnými zaměstnanci.

Limity a možnosti metody:

Průzkum doporučuji provádět 1x za dva roky, s ohledem na změny v preferencích jednotlivých zaměstnanců (např. narození dětí, změny postojů s věkem, obměna zaměstnanců aj.)

13.1.4 Stanovení a prezentace kvartálních úkolů

Potenciál ke zlepšení:

Z průzkumu bylo zjištěno, že vedoucím pracovníkům vadí přítomnost ostatních vedoucích při zadávání a prezentaci plnění úkolů. Ostatní vedoucí, kteří zrovna neprezentují, nebo jichž se zadávání úkolů právě netýká, se nudí a vnímají svou přítomnost na této společné poradě, kde se performance management odehrává, jako promarněný čas.

Navrhované opatření:

Doporučuji pro stanovení kvartálních úkolů a následnou prezentaci splnění těchto zadaných úkolů zvat konkrétní vedoucí pracovníky na individuální setkání pouze s majiteli firmy nebo s nutnými osobami, naplánovat jednotlivá „sezení“ s vedoucími pracovníky mimo společnou poradou pořádanou jednou měsíčně.

Realizace:

Navrhované opatření bude předáno majitelům firmy jako návrh k projednání a možné realizaci při následující poradě vedoucích pracovníků.

Odhad personálních nároků:

Tuto aktivitu budou řídit majitelé firmy, kteří budou přítomni zadávání i následné prezentaci splněných úkolů. Pro střední management je tento nástroj časově méně náročný, protože odpadne čas pro přihlížení zadávání a prezentace úkolů jiným vedoucím pracovníkům.

Kolik to bude stát:

Předpokladem by mohla být úspora času středního managementu, který by se tak mohl věnovat své činnosti. Není zde počítáno s žádným navýšením nákladů.

Timing aktivit:

Aktivita probíhá jednou za čtvrtletí. Doba strávená zadáváním, vhodným výběrem úkolů a prezentací splnění předchozích úkolů je odhadována na 1,5 hodiny pro jednoho pracovníka středního managementu. Pracovníků je celkem 14. V případě malých provozů je pravděpodobné, že celá doba 1,5 hodiny nebude využita, a tak by se mohla celková doba pro tuto aktivitu zkrátit na maximálně 2 dny pro majitele firmy.

Limity a možnosti metody:

Neznám přesný čas, který vyžaduje zadávání a prezentace kvartálních úkolů. Pracuji tedy pouze s časovým odhadem.

13.1.5 Snídaně s majitelem firmy

Potenciál ke zlepšení:

Zaměstnanci při dotazníkovém průzkumu sdělili, že nevěděli o této možnosti potkat se s majitelem firmy při snídani a hovořit s ním o problémech, nápadech, nebo jen tak.

Navrhované opatření:

Tuto možnost setkávání se s majitelem firmy oznámit na poradě managementu, požádat střední management, aby tuto možnost tlumočili svým podřízeným zaměstnancům a zmínit ji také ve vkládaném listu do docházkové knihy.

Realizace:

Oznámit při nejbližší poradě managementu všem vedoucím pracovníkům tuto možnost setkání se zaměstnanci a požádat vedoucí týmů, aby předali tuto informaci svým podřízeným zaměstnancům. Současně majitel firmy napíše tuto informaci do dalšího vkládaného listu do knihy s evidencí docházky.

Odhad personálních nároků:

Majitel firmy by měl stanovit, které dny a v jakém časovém rozmezí je ochoten takto snídat ve firmě a nabízet takto svůj čas zaměstnancům. Každý den nabízet tuto možnost je příliš často a samotného majitele toto omezuje. Doporučil bych stanovit třeba dva termíny v kalendářním měsíci pro takovéto setkání oznámené zaměstnancům v docházkové knize.

Kolik to bude stát:

Žádné navýšení nákladů není očekáváno.

Timing aktivit:

Vytvořit pravidlo, určitého dne v týdnu a měsíci, ve kterém je možné se takto setkat. Doporučil bych tuto možnost také časově omezit například ráno mezi 8 až 9 hodinou.

Limity a možnosti metody:

Každodenní nabídka ranního setkávání je omezující pro majitele, v případě, že potřebuje být mimo podnik, by toto mohlo zaměstnance mást, kdyby majitele neměli možnost zastihnout.

13.2 Tištěné komunikační nástroje

13.2.1 Údržba a kniha závad

Potenciál ke zlepšení:

Některé provozy zmiňují zlepšení komunikace s údržbou, jiné provozy tvrdí, že je údržba nenavštěvuje. Zejména v těch provozech, které si nejvíce stěžují, by bylo vhodné požádat údržbu o intenzivnější spolupráci. Zároveň mají zaměstnanci nechuť psát závady do knihy závad, protože jim chybí zpětná vazba o tom, kdy bude závada odstraněna. Kniha závad se v měsíci březnu dokonce na několik dnů ztratila. Zaměstnanci proto volají raději konkrétnímu pracovníkovi z oddělení údržby, se kterým mají předchozí dobrou zkušenost.

Navrhované opatření:

Ztrátu knihy by mohl vyřešit on-line systém pro zadávání požadavků, kde by mohli zaměstnanci formou „tiketů“ zadávat požadavky pro oddělení údržby s možností výběru, zda je problém urgentní nebo je možné odstranění problému naplánovat. Dále by uživatel do tiketu napsal, zda tento problém znemožňuje práci pouze jednomu zaměstnanci či celému oddělení a takový systém by mohl dokázat identifikovat dopad na zákazníka. Souběh těchto vstupů by pak pomohl definovat prioritu jednotlivých úkolů. Současně by měli všechny složky možnost vidět v jakém stavu je řešení jejich problémů, a zda se vůbec někdo jejich problémem začal zabývat.

Navrhují, aby si pracovník údržby nechal potvrdit povinnou ranní návštěvu jednotlivých oddělení zástupcem oddělení a eliminovat tím možnost stížností, že údržba navštěvuje jen některá oddělení. Pravděpodobně dochází k tomu, že se při této návštěvě pracovník údržby zdrží na některém oddělení při odstraňování závady a do ostatních oddělení se pak už nestihne podívat.

Realizace:

Udělat průzkum mezi zaměstnanci proč preferují některé zaměstnance údržby a jiné ne, v čem je rozdíl, a na základě výsledků tohoto průzkumu přijmout standardizující opatření platné pro všechny členy údržby. Současně doporučuji zaměstnance údržby proškolit v komunikaci, jak zvládat stresové situace a naučit je měkké techniky vyjednávání a podobně.

Vybavit oddělení údržby sešitem, kde je možné zaznamenat denní návštěvy konkrétního oddělení. Upravit proces tak, aby pracovník, procházející jednotlivé provozy, zjištěné závady

ihned neřešil, ale požádal své kolegy z oddělení údržby o odstranění zjištěného problému. A sám pokračoval v návštěvě dalších oddělení.

Odhad personálních nároků:

Změna vychází z lepší organizace práce a nevyžaduje zvýšení personálních nároků.

Kolik to bude stát:

Sešit pro záznam návštěv jednotlivých oddělení v ceně asi 20 korun na rok. Další náklady by byly na školení pracovníků údržby. Zde bych spíše požádal majitele firmy o individuální zvážení přínosu těchto školení pro pracovníky údržby, neboť neznám jejich dovednosti. Dle firmy Gopas, která pořádá podobná školení, se cena při počtu 6 pracovníků pohybuje přibližně na úrovni 10.000 Kč za kurz a pracovníka.

Vytvoření aplikace pro zadávání tiketů by se mohla pohybovat v rozmezí od 50 tisíc do 100 tisíc korun.

Timing aktivit:

Denní návštěvy všech 18 provozů by mohly být realizovány jedním pracovníkem během 2 hodin, což činí přibližně 5 minut na jedno pracoviště plus čas potřebný na přesun.

Limity a možnosti metody:

S ohledem na fakt, že všechna pracoviště nejsou vybavena počítači by použití programu pro zadávání tiketů zřejmě nebylo vhodné. Jako alternativa se zde nabízí použití aplikace do chytrých mobilních telefonů, ale různá úroveň znalosti práce s IT technologiemi by kladla další nároky na uživatele nebo na nějakého správce tohoto systému.

13.2.2 Nástěnky v šatnách zaměstnanců**Potenciál ke zlepšení:**

Některá oddělení mají nástěnky umístěny takovým způsobem, že jejich obsah mohou vidět také zákazníci a návštěvníci provozu. Například pracovníci pivovaru tuto skutečnost zmiňují v dotazníkovém šetření a informace na své nástěnce cenzurují a nedovolí si na ni umístit informace interní povahy.

Další potenciál ke zlepšení představuje zavedení kategorizace informací. Informace na nástěnkách neobsahují označení, jaké je povahy sdělovaná informace a určení termínu do kdy má být tato informace na nástěnce vyvěšena.

Navrhovaná opatření:

Prověřit umístění nástěnek a zvolit takové místo, kde mají přístup pouze zaměstnanci.

Dále navrhuji kategorizovat informace do následujících tří kategorií:

- Důvěrná informace (Confidential) – Informace takto hodnocená by se na nástěnce neměla vůbec objevit. Je určena pouze konkrétní osobě. Typická informace této povahy jsou například osobní údaje, pracovní smlouva, výplatní lístek.
- Pouze pro interní potřebu (Internal Use Only) – Informace hodnocena takto by neměla být viditelná cizím osobám, ale pouze vlastním zaměstnancům. Zaměstnanci o této informaci nesmí hovořit mimo firmu, a to ani s rodinnými příslušníky.
- Veřejná informace (Public Information) – takto ohodnocená informace může být sdělena komukoliv i mimo zaměstnance firmy, jsou to různá sdělení propagační povahy.

Zároveň by informace měly obsahovat datum platnosti vyvěšené informace. Přičemž se považuje za nejdelší možné období jeden kalendářní rok od uveřejnění této informace. Dlouhodobě platné informace by měly alespoň jednou ročně projít revizí, zdali jsou stále platné a byly by vydány a vyvěšeny nově s dalším rokem platnosti, aby se podařilo zamezit nesprávným postupům, neplatným kontaktům na dodavatele a podobně.

Realizace:

Navrhovaná opatření budou předána majitelům firmy jako návrh k projednání s vedoucími pracovníky jednotlivých provozů a možné realizaci při následující poradě vedoucích pracovníků.

Odhad personálních nároků:

Toto by mělo zůstat plně v kompetenci vedoucích pracovníků, tak jako je tomu nyní.

Kolik to bude stát:

Cena by byla v řádu stokorun vynaložených na případnou změnu umístění nástěnky. Zavedení kategorizace informací by znamenalo obměnu vyvěšených informací a jejich nové vytištění s datem platnosti a kategorií informace.

Timing aktivit:

Předpokládám, že by se všechna tato opatření dala zvládnout během jednoho pracovního dne.

Limity a možnosti metody:

Zpočátku lze očekávat nechuť kategorizovat informace a určovat platnost do kdy má být informace vyvěšena, neboť se jedná a činnost navíc, která dosud nebyla vyžadována.

13.3 Digitální komunikační nástroje

13.3.1 Skupinová komunikace v mobilní aplikaci WhatsApp

Potenciál ke zlepšení:

Pokrytí budovy není dostatečné, některé provozy nemají možnost připojit se na internet, a tím pádem využívat tuto aplikaci. Dalším problémem by mohlo být živelné publikování všech možných zpráv, mezi kterými by mohly být ty důležitější přehlédnuty. Každé odeslání zprávy na WhatsApp způsobí, že všem členům se ozve zvuková notifikace na mobilním telefonu o doručené zprávě z aplikace WhatsApp. Neustálé odesílání nepodstatných zpráv by mohlo u některých příjemců způsobit, že tento kanál budou ignorovat.

Navrhované opatření:

Zajistit pokrytí budovy dostupným Wi-Fi signálem prostřednictvím Wi-Fi repeaterů anebo Wi-Fi routerů. Vytvořit jednoduchá pravidla pro komunikaci, spočívající v edukaci uživatelů. Například, reagovat na zprávu tehdy, pokud k ní mohou dodat něco podstatného, smysluplného. Zmínit doporučený typ komunikace, například nápady na zlepšení, nové produkty, zprávy pro ostatní uživatele, technické problémy aj. Doporučil bych také vytvořit více těchto komunikačních skupin. Například komunikační skupina pro lázně, komunikační skupina pro pivovar, komunikační skupina pro údržbu, kde by se mohly posílat informace o aktuálních závadách a údržba by na ně mohla reagovat atd.

Realizace:

Navrhovaná opatření budou předána majitelům firmy jako návrh k projednání s vedoucími pracovníky jednotlivých provozů a možné realizaci.

Odhad personálních nároků:

Administrátorem samotné skupiny v aplikaci WhatsApp se ujal jeden z majitelů firmy.

S lepším pokrytím Wi-Fi signálem může pomoci externí firma, která může provést proměření dosahu a dostupnosti Wi-Fi signálu a navrhnout vhodné rozmístění repeaterů, které pokryjí signálem prostory, ve kterých se zaměstnanci pohybují. Samotné rozmístění repeaterů lze provést za pomoci vlastních zaměstnanců z oddělení údržby, dále mohou být zapotřebí drobné elektrikářské práce, spojené s připojením repeaterů na elektrickou síť.

Kolik to bude stát:

Cenový rozsah za jeden kus routeru/repeateru je cca 1.200,- Kč, podle rozlohy objektu by bylo potřeba zmapovat aktuální pokrytí Wi-Fi signálem a následně pokrýt signálem chybějící části se zaměřením na prostory, kde jsou zaměstnanci. Odhadovaný náklad je do 25.000,- Kč.

Timing aktivit:

Nejprve je potřeba zjistit kolik repeaterů/routerů je potřeba pro pokrytí potřebných prostor. Následně vytipovat místa kde budou tato zařízení umístěna, tak aby byl signál dostatečný, a aby v místě byl přívod elektrické energie. Následovat bude montáž těchto technických zařízení a jejich konfigurace.

Limity a možnosti metody:

Přítomnost Wi-Fi signálu může vést k vyšší prokrastinaci zaměstnanců.

13.3.2 Objednávkový systém**Potenciál ke zlepšení:**

Objednávkový systém vytvořený pro lázeňské provozy neumožňoval odesílání informací do ostatních interních provozů, které zajišťují komplexní služby pro zákazníka. Docházelo k nečekaným situacím, kdy zákazník má v objednávkovém systému rezervovány určité služby, ale provozy zajišťující tyto následné služby o tom nemusely být vždy a včas informovány. Například, zákazník si objednal hotel, lázeňské procedury a také večeři v restauraci, ale hotel a restaurace o tom neví a nezajistili pro zákazníka rezervaci, pokud jim to recepce neoznámila.

Navrhované opatření:

Objednávkový systém zajistí automatické odeslání emailů všem interním provozům, kterých se týká konkrétní zákaznickova objednávka. Budou tak o objednaných procedurách vědět všechny organizační složky, a to ihned při vytvoření objednávky v objednávkovém systému. Mohou se tak všichni dostatečně dopředu připravit a očekávat zákazníka. Mimo jiné tím získají také kontaktní informace o zákazníkovi, a v případě nějakých změn, mohou se zákazníkem komunikovat. Tímto se eliminuje selhání lidského faktoru, kdy pracovník provádějící rezervaci objednávek zapomene informovat ostatní pracovníky o nové objednávce.

Tímto opatřením vznikne také důkazní materiál v podobě odeslaného a příchozího emailu o odeslané objednávce všem zapojeným provozům. Nelze se tedy vymluvit na pracovníka provádějícího rezervaci, že něco zapomněl oznámit.

Realizace:

Programová změna v objednávkovém systému byla zrealizována řešitelem této diplomové práce v lednu 2018, a tato změna je hodnocena lázeňským, hotelovým a restauračním provozem jako vynikající. Současně se tím eliminoval stres pracovníků provádějící rezervace, kdy mohli tito pracovníci zapomenout předat informace o nové objednávce dalším provozům.

Odhad personálních nároků:

Není vyžadován žádný personální nárok, naopak se tímto opatřením ušetřila dodatečná činnost pro recepci, s oznamováním objednávek dalším provozům.

Kolik to bude stát:

Náklady na programovou úpravu představovaly částku 4.500 Kč.

Timing aktivit:

Realizace tohoto opatření již proběhla v lednu 2018.

Limity a možnosti metody:

Lze upravovat informace zasílané jednotlivým provozům. Nyní jsou posílány všechny informace, do budoucna je možné posílat jen informace nezbytné, s ohledem na nařízení GDPR.

13.4 Nastavení cílů

Dlouhodobým cílem je zajistit komunikaci mezi všemi organizačními složkami tak, aby byly informace poskytovány včas, správným způsobem a správným lidem.

Dlouhodobá strategie pro interní komunikaci v oblasti technologické je pokrýt budovu internetovým Wi-Fi signálem, a tím umožnit zapojení maxima možných zaměstnanců do digitálních komunikačních nástrojů. Zajistit dostupnost všech nástrojů pro všechny provozny.

Odstraňovat překážky, které by bránily zaměstnancům využívat dostupné nástroje interní komunikace. Nástroje, které se osvědčily v testovacím režimu, standardizovat a rozšířit do všech provozů.

Cílem v organizaci je nesvazovat zaměstnance velkým množstvím předpisů a nařízení, ale dovolit jim svobodně využívat technologie a dostupné nástroje. Umožnit managementu firmy komunikovat se všemi zaměstnanci prostřednictvím nástrojů interní komunikace. Jedním z cílů tak je najít správnou míru, kdy je možné zapojit zaměstnance do neformální komunikace, aby firemní večírek nebyl jedinou možností, kde se mohou všichni zaměstnanci potkat a předávat si informace. Takové nástroje mohou být například komunikační skupiny uvnitř firmy v aplikaci WhatsApp nebo na Facebooku. A zároveň zajistit, aby zaměstnanec věděl, kde může nalézt určitý typ informace a „nebloudil“ v informačním světě firmy.

13.5 Timing aktivit

Načasování formálních nástrojů:

2x za rok:

- Teambuilding, brainstorming, dotazníková šetření
- Firemní večírek
- Firemní dovolená

1x za 3 měsíce:

- Pravidelná výjezdní zasedání
- Stanovení a prezentace úkolů

1x měsíčně:

- Porada managementu
- Týmová porada
- Volný list v docházkové knize

Denně:

- Údržba navštíví všechny provozy
- Nástěnky v šatnách
- Emailová komunikace
- Mobilní komunikace a SMS
- Objednávkový systém

Spontánně:

- Mimořádné/okamžité svolání schůzky
- Zaškolení nových zaměstnanců první měsíc ve firmě
- Billboard s prezentací zaměstnance(ů)
- Kniha závad

Timing neformálních nástrojů:

2x měsíčně:

- Snídaně s majitelem firmy, ráno v čase mezi 8 - 9 hodinou.

Denně:

- Majitelé navštíví ráno všechny provozy, ráno v čase mezi 9 - 10 hodinou.
- Komunikace na facebooku
- Komunikace v aplikaci WhatsApp
- Kamerový systém

Timing pro realizaci nové komunikační strategie:

Objednávkový systém – dopracování části zprostředkující informace mezi odděleními již proběhlo v lednu 2018.

Instalace routerů pro pokrytí internetovým Wi-Fi signálem – instalace v druhé polovině roku 2018, při dokončení rekonstrukce nových ubytovacích prostor.

Revize umístění nástěnek v šatnách – v období Q2/2018.

Zavedení **kategorizace informací** a **stanovení časové platnosti** každé informace – vedoucími pracovníky v období Q2/2018.

Pravidelná **ranní návštěva údržby** všech 18 provozů – denně navštíví jeden zástupce oddělení údržby všech 18 provozů v čase od 7 do 9 hodin, tj. přibližně 5 minut na jedno pracoviště, zapíše si závady a následně zajistí realizaci řešení závad dle technických možností.

Testování a zavedení **elektronické verze knihy závad** v průběhu roku 2019.

Snídaně s majitelem firmy – změnit z každodenní aktivity na 2x měsíčně v pevném čase od 8 do 9 hodin, a tyto termíny předem oznámit na vkládaném listu v docházkové knize.

Stanovení a prezentace kvartálních úkolů – Zvolit timing 1x za čtvrtletí vždy na konci daného čtvrtletí. Pozvat individuálně jednotlivé zástupce středního managementu na tuto událost. Délka takového jednotlivého setkání by neměla překročit čas 1,5 hodiny.

Firemní dovolená – Doporučuji nejprve provést průzkum spokojenosti a očekávání od tohoto nástroje v období Q2/2018. Na základě výsledků přehodnotit pravidla a způsob poskytování tohoto motivačního nástroje.

Firemní večírek – Vedoucí týmu pověřeného plánováním vánočního večírku bude potřebovat 3 pracovní dny pro organizaci večírku a celý tým pak bude zapojen do přípravy v den konání večírku a následující den do úklidu po večírku. Celkem je tedy nutné alokovat 5 dnů pro přípravu jednoho večírku.

Porada vedoucích pracovníků – Frekvence pořádání tohoto setkání je vyhovující, dojde však ke zkrácení trvání tohoto setkání z celodenního setkání na přibližně 3 hodinové setkání, což bude vyžadovat přípravu programu na toto setkání a moderování takového setkání pověřeným pracovníkem.

13.6 Rozpočet

Rozpočet na zvolené období jednoho kalendářního roku je následující:

Porada vedení	+100.800 Kč za rok (úspora času při zkrácení setkání na polovinu doby, 14 lidí x 4 hodiny x 12 měsíců x průměrná hodinová mzda jednoho pracovníka).
Firemní večírek	-10.000 Kč mzdové náklady pro organizaci večírku 2x ročně.
Firemní dovolená	-3.000 Kč mzdový náklad osoby realizující průzkum jednou ročně.
Performance management	+11.200 Kč ročně (úspora nákladů na zaměstnancích, kteří nemusí být přítomni hromadně této aktivitě, ale individuálně).

Snídaně s majitelem	0 Kč
Elektronická kniha závad	-50.000 Kč jednorázový náklad na pořízení elektronického systému evidence závad
	-5.000 Kč ročně údržba tohoto systému
Školení pracovníků údržby	-60.000 Kč – školení 6 pracovníků údržby, jednorázově
Revize nástěnek	-2.000 Kč spotřební materiál + mzda jednoho pracovníka
Pokrytí budovy Wi-Fi signálem	-25.000 Kč celkem jednorázově (odhad)
	(1.200 Kč za jeden router, 2.000 Kč analýza propustnosti signálu v budově, elektroinstalační materiál a elektroinstalační práce.)
Rozšíření objednávkového systému	-4.500 Kč jednorázový náklad pro programátora
	-2.000 Kč roční poplatek za podporu systému

Součet nákladů a úspor:

+112.000 Kč	Odhadovaná roční úspora
-141.500 Kč	Jednorázové náklady v roce realizace změn
-20.000 Kč	Pravidelné roční náklady
-161.500 Kč	Bilance po prvním roce realizace změn
+42.500 Kč	<i>Bilance po druhém roce od realizace změn</i>

V každém dalším následujícím roce přinese zrealizování těchto úprav finanční úsporu přibližně +92.000 Kč v porovnání se současným stavem.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem interní komunikace ve službách ve zkoumané firmě, která podniká v oblasti lázeňských služeb. Cílem práce bylo analyzovat současný stav interní komunikace a zjistit současné nástroje a způsob jejich používání pro interní komunikaci ve zvolené firmě. Na základě zjištěných dat byly připraveny návrhy ke zlepšení současného stavu.

Bylo zjištěno, že firma používá poměrně široké spektrum nástrojů pro vnitrofiremní komunikaci. Většina použitých nástrojů je iniciována samotnými majiteli firmy. Významná část vzájemné komunikace probíhá především mezi vedoucími pracovníky a majiteli firmy, a dále mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou tak centrem všech zkoumaných komunikačních nástrojů. Z výzkumu také vyplynulo, že většina zaměstnanců středního managementu je se současným množstvím a úrovní komunikačních nástrojů spokojena.

Na základě doporučení ke zlepšení může zkoumaná firma, dle svého uvážení a možností aplikovat změny. Většina z navržených opatření by neměla generovat zvýšené finanční náklady na použité nástroje. Podstatná změna v objednávkovém systému, automatické odesílání emailů interním oddělením, již byla zrealizována autorem diplomové práce. Tato změna pomohla odstranit problém, kdy mohla nastat situace, že restaurace anebo hotel nebyly informovány o rezervaci klienta. Změna umožnila eliminaci selhání lidského faktoru a lepší využití interních zdrojů bez zbytečných stresových situací, ke kterým v minulosti docházelo.

Během průzkumu byli respondenti velmi spontánní a upřímní ve svých odpovědích a dobře spolupracovali. Přemýšleli konstruktivně nad interní komunikací a sami se zapojili do zkušebního používání jak uzavřené skupiny na facebooku, tak ke skupinovému chatu v aplikaci pro chytré mobilní telefony WhatsApp. Podařilo se také odpovědět na obě výzkumné otázky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [2] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.
- [3] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 9788087472255.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [6] JUŘÍKOVÁ, Martina. *Řízení kvality služeb prostřednictvím nástrojů marketingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, 42 s. Teze disertační práce. ISBN 9788074540523.
- [7] JUŘÍKOVÁ, Martina. *Marketing služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 1 CD-ROM. ISBN 9788074543753.
- [8] KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN: 80-86429-39-3.
- [9] KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 131. ISBN 80-7179-847-9.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 708. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [14] PELSMACKER, De Patric, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-2470-254-4.
- [15] TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 63. ISBN 80-7179-887-8.
- [16] VANÍČEK, Jiří. *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013, 191 s. ISBN 9788072488704.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [18] VOŠOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0847-7.
- [19] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

Elektronické zdroje

- [20] DĚDKOVÁ, Jaroslava. Marketingový průzkum. In: *Investice do rozvoje vzdělávání* [online]. Liberec: EduCom, 2011, s. 5 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: http://educom.tul.cz/educom/inovace/VP/MZ_05_VY_03_055.pdf
- [21] Interní komunikace a PR ve firmě. *Rh plus marketing: PR a reklamní agentura* [online]. Brno: Rh plus marketing, 2018 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>

- [22] Nepodceňujte interní komunikaci!. *TOP Vision* [online]. Praha: EDUA Group, 2018 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/nepodcenujte-interni-komunikaci/>
- [23] PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. *Focus Agency, s.r.o.* [online]. Praha: Marketing Journal, 2013, 18. 12. 2008 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- [24] MALEČKOVÁ. Komunikační dovednosti. *Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online]. 2009 [cit. 2018-01-17]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>
- [25] KOMUNIKAČNÍ MODELY A TEORIE. *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno, 2018, 2004 [cit. 2018-01-17]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/ZUR104/um/74118/II._KOMUNIKACNI_MODELY_A_TEORIE.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Event	Z angličtiny, znamená událost. Například firemní událostí může být firemní vánoční večírek.
Gamifikace	Je to relativně nová technika marketingu zvyšování zájmu klientů prostřednictvím užívání herních prostředků, herních designů, herního myšlení a herních principů do neherních oblastí (např. řízení firmy, HR, marketing, webové aplikace, mobilní aplikace apod.).
Chat	On-line komunikace písemnou formou. Je to anglické slovo znamenající povídat si, pokec. V reálném čase se přenáší komunikace od jednoho účastníka ke druhému.
Infotainment	Výraz vznikl z anglických výrazů information a entertainment – informace a zábava. Je to druh zpravodajství, které podřizuje výběr témat a jejich zpracování účelu vyvolat emoce a pobavit.
Benchmark	Je to metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Benchmarking je obecně využitelná metoda, se kterou poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let minulého století. Metoda benchmarkingu je využitelná téměř ve všech oblastech.
PAPI	(Paper Aided Personal Interview) – jedná se o osobní rozhovor, kdy se odpovědi respondenta zaznamenávají do vytištěného dotazníku.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Komunikační model podle Lasswella	13
Obrázek č. 2 – Komunikační model R. Jakobsona	14
Obrázek č. 3 – Komunikační model Shannona a Weavera.....	14
Obrázek č. 4 – Proces marketingového výzkumu podle Kozla, Mynářové a Svobodové	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Přehled interních komunikačních nástrojů ve zvolené firmě.....	41
Tabulka č. 2. – SWOT analýza interní komunikace zvolené firmy.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. – Přepis rozhovoru s majitelem firmy

Příloha P II. – Scénář polo strukturovaného rozhovoru

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU S MAJITELEM FIRMY

Výzkumník: Bc. David Svoboda (provedl současně tento písemný záznam rozhovoru)

Dotazovaný: majitel firmy

Datum rozhovoru: 8.2.2018

Výzkumník: Pro potřeby diplomové práce je potřeba informovat, že tento rozhovor i celý výzkum bude veřejný. A proto se ptám, zda souhlasíte se zveřejněním jména firmy v diplomové práci. Je zde možnost název společnosti v této diplomové práci anonymizovat.

Dotazovaný: S ohledem na interní povahu informací a možné využití těchto informací jinými subjekty, prosím konkrétní název firmy neuvádějte.

Výzkumník: Jaké varianty interní komunikace ve vaší firmě používáte v současné době, případně jaké jste již vyzkoušeli a je nějaký způsob komunikace, který se neosvědčil a upustili jste od něj.

Dotazovaný: V naší firmě máme poměrně jednoduchou hierarchii: Majitel firmy -> Vedoucí pracovníci -> Základní zaměstnanci. Způsobů komunikace je celá řada.

Například vkládání volného listu se změnami do docházky. Každé oddělení má svou složku s docházkou, kde si každý den zaměstnanci zapisují příchody a odchody. Do této knihy vkládáme stránku papíru a tam jsou pro každý měsíc napsány změny, novinky v produktech nebo poskytovaných službách, dále jsou zde informace pro zaměstnance o benefitech a také co si přejeme změnit, například na základě podnětů zákazníků.

Výzkumník: Jak se tento způsob předávání informací osvědčil?

Dotazovaný: Nechtou to, vedoucí provozů je mají na to upozornit. Zejména brigádníkům tímto předáváme informace. Zaměstnanci říkají „nevěděl jsem“ a my říkáme „to je tvoje chyba, informace jsou umístěné v docházkové knize“.

Další způsob interní komunikace je porada se všemi vedoucími pracovníky a zástupci jednotlivých provozů každé první pondělí v měsíci od devíti asi do čtrnácté až patnácté hodiny. Je to asi 20 lidí. Je to se společnou snídaní a obědem. Komunikujeme vzájemně. Tohle funguje velmi dobře. Původně tato porada byla každé pondělí, ale vždy někdo chyběl. Tak jsme se rozhodli takovou velkou poradu udělat jednou měsíčně. Je to strukturovaná porada a všichni si odnášíme úkoly, na kterých každý pracuje. Každý ze zúčastněných pak musí popsat co udělali a jak úkol zrealizovali, a odprezentovat splnění úkolů na další poradě.

Výzkumník: Jak tento typ komunikace funguje?

Dotazovaný: Naše pocity jsou takové, že vedoucí se chovají jen jako výkonné typy, plnící úkoly, aby to nějak bylo uděláno, ale nejsou nijak tvořiví.

Další aktivitu, kterou děláme je pravidelné výjezdní zasedání – jen s nejužším týmem kolem vedení formy. Je to asi 6 lidí. Tuto aktivitu děláme, když se dělají zásadní věci. Například stavba hotelu, nove menu v restauraci. Je to přibližně 1x za kvartál.

Dále pak se všemi členy jednoho provozu, někdy to je i 50 lidí. Děláme brainstorming, teambuildingové aktivity, dáváme jim dotazníky, kde se ptáme, jak si představují svůj provoz. Ptáme se, co potřebují zlepšit, aby se nám všem lépe pracovalo. Je to zpětná vazba pro vedoucí zaměstnance a majitele firmy. Je to velmi pozitivně hodnocené všemi. Zaměřujeme se takto na koncepční změny, jak utužit tým, jak prosadit nové myšlenky.

Výzkumník: Jak často takovou aktivitu děláte?

Dotazovaný: Jednou za půl rok nebo podle potřeby.

Dále pak 2x ročně – po letní sezóně, kdy skončí největší nápor zákazníků a pak před Vánoci, pořádáme firemní večírek jako poděkování zaměstnancům. Večírek je vždy na nějaké téma (piráti, první republika aj.), zapojí se vizážisti, kadeřníci, fotografové, po skončení akce pak prezentujeme fotky z akcí.

Výzkumník: Jaký to má dopad na vaši interní komunikaci?

Dotazovaný: Naši zaměstnanci pak rádi sdílí fotky na sociálních sítích. A diskutují o zážitcích další týdny, boří se tak bariéry, zejména pro nové zaměstnance, a je to také

jeden z mála momentů, kde se mohou potkat všichni naši zaměstnanci na jednom místě.

Další způsob interní komunikace přesahující i do externí komunikace je, že vedoucí pracovníky a zaměstnance, které potřebujeme podpořit, prezentujeme na firemních billboardech veřejnosti. Například jsme na billboardech prezentovali náš tým nově otevřené čokoládovny, prezentovali jsme naše sládky anebo tým, který vede mateřskou školku. Cítíme hrdost na naše zaměstnance.

Výzkumník: Používáte pro interní komunikaci také elektronické/digitální komunikační média?

Dotazovaný: Samozřejmě, používáme interní e-maily. E-mailové adresy však u nás mají spíše vedoucí pracovníci a zaměstnanci zákaznického centra.

A pak také používáme skupinové esemesky – zejména pro operativní zajištění provozních problémů a pro komunikaci se zástupci jednotlivých provozů. Jsou to většinou technické věci, a co je potřeba udělat.

Firma platí všem zaměstnancům telefonní tarif, aby byli k dispozici, když je potřebujeme a naše firma tento tarif zaměstnancům platí. Pokud od nás někdo odchází, telefon vrací zpět.

Výzkumník: Používáte například nějaké nástěnky nebo intranetový webový server?

Dotazovaný: Interní webové stránky nemáme, neboť většina našich zaměstnanců nepoužívá pro práci počítač, ale nástěnky používáme. Každý provoz má nástěnku v šatnách. Vystavujeme tam kritiku a pochvaly od našich klientů. Chceme, aby se naši zaměstnanci dozvěděli, jak dobře odvádí svou práci, a někdy to zákaznickova recenze řekne lépe než naše dlouhé vysvětlování. Ale také na nástěnkách najdete různá interní sdělení, pořádané akce, směny. Ať to mají na očích. Tohle funguje úžasně. Jsou zde ale uvedeny i praktické informace jako například krizová telefonní čísla, co dělat v případě problému.

Pak také vysíláme vedoucí provozu na dovolenou. Vyberou si jakoukoliv dovolenou, kterou jim proplatíme, je to 2x za rok. To stejné děláme také pro obchodní tým, který každý kvartál jezdí na týmovou rekreaci dle vlastního výběru, je to skupina asi 7 lidí. Je to motivační pro zaměstnance a je to naše poděkování. Ale lidi se tam baví o práci a vyřeší tam spoustu problémů.

Výzkumník: Používáte nějakou formu performance managementu?

Dotazovaný: Kvartální úkoly – kdy s každým vedoucím provozu sepisujeme na daný kvartál úkoly a po splnění a odprezentování těchto úkolů se rozdělují odměny. Společně vymýšlíme úkoly – stanovíme kdy to bude splněno. A ti, co to neudělali, musí sdělit důvod, a úkol se přesune na další období. Ale také každý kvartál a sezónní období s sebou nese další a jiné úkoly. Vedoucí dostává odměnu za splněné úkoly a pak dostává další balík peněz, který rozdělí svým lidem. Tento performance management se dělá s vedoucími týmů.

Výzkumník: Víte o probíhajících interních komunikacích, kterých se třeba neúčastníte jako majitel firmy?

Dotazovaný: Každý z vedoucích si svolává poradu svého týmu dle potřeby, pravděpodobně asi jednou za měsíc.

Výzkumník: S jakými problémy se v interní komunikaci setkáváte?

Dotazovaný: Lidi netvoří, ale jsou výkonní, hledáme způsob, jak by lidé mohli měnit postupy. Kritikou se měníme všichni v naší organizaci a to kontinuálně. Okamžitě svoláváme lidi a reagujeme na podněty, a je to velmi emotivní. A nešetříme své lidi, ale zase si to dobře zapamatují. Jedná se zejména o hodnocení zákazníky na facebooku, google, emaily zákazníků, kteří napsali řediteli (mě) a hodnocení na Slevomatu. A vždy okamžitě reagujeme, svoláváme lidi a reagujeme na každou stížnost. Zákazník dostane omluvu a volný voucher a ihned měníme pravidla, pokud je to nutné.

Výzkumník: Mají základní zaměstnanci možnost nějak hovořit přímo s vámi jako majiteli firmy?

Dotazovaný: Každý den ráno od 8 hodin sedíme ve firemní hospůdce a kdokoliv ze zaměstnanců chce, může přijít a říct nám cokoli. Žádáme zaměstnance, aby za námi chodili a jsme otevření jejich podnětům. Ale neděje se to moc často, že by někdo přišel.

Každé ráno po této snídani procházím všechny provozy a potkávám se s lidmi, a jsem schopen okamžitě reagovat na stížnosti nebo problémy.

Výzkumník: Vnímají zaměstnanci, že to má smysl a jak se daří případné problémy sdělené osobně vám při snídani vyřešit?

Dotazovaný: Když někdo přijde s něčím, co má smysl a pomůže to, tak to řešíme. Například se podařilo vyřešit problémy a stížnosti na tým údržby. Máme tady knihu oprav, do které jednotlivé provozy zapisují, co potřebují udělat a údržba by na to měla adekvátně reagovat. A protože zaměstnanci měli pocit, že toto nefunguje, tak teď musí lidé z údržby ráno osobně navštívit všechny provozy a zeptat se zaměstnanců, zda je všechno v pořádku. Zaměstnáváme tři údržbáře na směny. Každý má svůj úkol a jeden z údržbářů ten den všechny provozy obejde. Zaměstnanci ihned vědí, kterému údržbáři mají volat. A těžko se údržbářům říká „neudělal jsem“. Utužujeme tím vazbu mezi údržbou a všemi ostatními. Neboť si permanentně stěžovali lidé na nefunkční údržbu. Snažíme se dělat vše tak, abychom od lidí odbourali stres.

Výzkumník: Jakou komunikaci volíte pro nové zaměstnance, jak je učíte všemu, co by měli umět a jak je seznamujete s firemní filosofií?

Dotazovaný: Používáme systém „Learning by doing“, tj. učení se nováčků od starších zaměstnanců přímo za provozu. Tuto techniku jsme používali i v jiných firmách, kde jsem dříve pracoval a osvědčila se tam. K profesnímu růstu lidí – jsme rádi, když se zaměstnanci chtějí učit novým věcem. Aktivně si vytypováváme takové zaměstnance, kteří se chtějí něco naučit a posíláme je na zaučenou do jiných firem, nebo provozů, kde se mohou inspirovat a donést něco nového k nám do firmy. Je to asi do deseti zaměstnanců za kalendářní rok.

Naše firemní filozofie je „Úspěšná dynamicky se rozvíjející firma nabízející luxusní služby a nabízíme to nejlepší, co se na trhu objevuje.“ Inspirujeme se Michelinem, spolupracujeme s Fabišovou, nejlepší cukrářkou v republice. Spolupracujeme s jinými známými kuchaři. Zveme k nám známé baristy a cukráře. Posíláme naše lidi do wellness center a navštěvujeme jiné hotely. A co se lidem líbí, to implementujeme, necháváme naše zaměstnance inspirovat se jinde.

Vedoucí zaměstnanci nemají kanceláře, ale pracují společně s ostatními lidmi v provozu.

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLO STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Jméno respondenta:

Název oddělení, kde pracuje:

- 1. Porada managementu s majiteli firmy – 1x měsíčně, první pondělí v měsíci:**
 - a) Účastníte se této porady? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte důležitost z pohledu interní komunikace? 1-5

- 2. Pravidelná výjezdní zasedání s majiteli firmy:**
 - a) Účastníte se tohoto zasedání? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte důležitost z pohledu interní komunikace? 1-5

- 3. Teambuilding, brainstorming, dotazníky zaměstnancům:**
 - a) Účastníte se této aktivity? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte kvalitu těchto aktivit? 1-5

- 4. Firemní večírek:**
 - a) Účastníte se firemních večírků? Ano / Ne
 - b) Jakou hodnotu má pro Vás firemní večírek, jak je pro Vás důležitý? 1-5

- 5. Firemní dovolená:**
 - a) Účastníte se této aktivity? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte důležitost této aktivity z pohledu interní komunikace? 1-5

- 6. Týmová porada:**
 - a) Organizujete tuto poradu pro svůj tým? Ano / Ne
 - b) Jak často poradu pořádáte?
 - c) Jak hodnotíte důležitost této porady? 1-5
 - d) Jak hodnotíte míru zapojení zaměstnanců? 1-5

- 7. Stanovení a prezentace kvartálních úkolů:**
 - a) Rozumíte, stanoveným a plánovaným úkolům? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte důležitost tohoto plánování úkolů? 1-5

- 8. Údržba prochází každé ráno všechny provozy:**
 - a) Uveďte, jakým způsobem komunikujete se oddělením údržby (osobní kontakt, zápis do knihy závad, aj.)?
 - b) Jak hodnotíte spolupráci s oddělením údržby? 1-5

- 9. Majitel firmy navštěvuje každý den všechny provozy:**
 - a) Máte možnost s majitelem během této návštěvy hovořit? Ano / Ne
 - b) Ohodnot'te důležitost těchto návštěv na pracovišti? 1-5

- 10. Okamžité spontánní svolání schůzky se zaměstnanci:**
 - a) Pořádáte takové okamžité schůzky se zaměstnanci? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte kvalitu těchto schůzek? 1-5
 - c) Uveďte, jak často se v průměru objevuje potřeba takové schůzky svolat?

- 11. Zaškolení nových zaměstnanců:**
 - a) Osobně zaškolujete? Ano / Ne
 - b) Jak hodnotíte kvalitu zaškolení nových pracovníků? 1-5

12. Snídaně s majitelem firmy:

- a) Využil(a) jste tuto možnost v minulosti? Ano / Ne
- b) Jak je pro vás osobně důležité mít možnost se s majitelem takto neformálně setkat a hovořit s ním? 1-5

13. Volný list s informacemi v docházkové knize:

- a) Čtete si tento list s informacemi? Ano / Ne
- b) Jak hodnotíte kvalitu informací na tomto listu? 1-5

14. Nástěnky v šatnách:

- a) Čtete si informace na nástěnce? Ano / Ne
- b) Jak hodnotíte kvalitu informací na nástěnce? 1-5

15. E-mailová komunikace:

- a) Máte možnost používat ke komunikaci uvnitř firmy e-mail? Ano / Ne
- b) Zhodnoťte, jak je pro vás tento nástroj důležitý v interní komunikaci? 1-5

16. Komunikace mobilními telefony a esemeskami:

- a) Používáte pro komunikaci uvnitř firmy mobilní telefon? Ano / Ne
- b) Zhodnoťte, jak je pro vás tento nástroj důležitý v interní komunikaci? 1-5

17. Zpětná vazba

- a) Máte možnost poskytovat zpětnou vazbu vedení firmy?
- b) Jakým způsobem zpětnou vazbu poskytujete?

18. Chybí Vám nějaký způsob interní komunikace nebo Vám chybí nějaký druh informací (uved'te jaký)?

19. Firemní filosofie.

- a) Znáte firemní filosofii?
- b) Cítíte hrdost na firmu, pro kterou pracujete?

20. Máte svůj soukromý účet na facebooku? Ano / Ne

21. Jak ohodnotíte svou schopnost komunikovat na facebooku? 1-5

22. Uzavřená sociální skupina na facebooku

- a) Kdybyste ve firmě používali uzavřenou skupinu na facebooku, kde můžete sdílet s ostatními svými kolegy a zaměstnanci příspěvky, vyživali byste takovouto možnost? Ano / Ne
- b) Zapojili byste se aktivně do takové skupiny? Ano / Ne

23. Používáte chytrý mobilní telefon a nějakou aplikaci pro chatování? Ano / Ne

24. Který z komunikačních nástrojů, který ve firmě používáte, máte nejraději a proč?

25. Za kolik podřízených zaměstnanců máte zodpovědnost?

26. Kolik let pracujete v této firmě?

27. Jste muž / žena?

28. Věková skupina:

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