

Interní komunikace v Brilas Group s. r. o.

Kristýna Mikšaníková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Mikšaníková**
Osobní číslo: **K19472**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Interní komunikace v Brilas Group s. r. o.**

Zásady pro vypracování

1. Proveďte rešerši odborné literatury se zaměřením na interní komunikaci organizací.
2. Stanovte cíl práce, formulujte výzkumné otázky a zvolte vhodné výzkumné metody.
3. Charakterizujte vybranou firmu i její komunikační nástroje.
4. Realizujte primární výzkum za účelem zjištění aktuálního stavu interní komunikace ve firmě.
5. Vyhodnotte výsledky zjištěných dat, zodpovězte výzkumné otázky a navrhněte řešení za účelem zlepšení interní komunikace.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EGAN, John. 2015. *Marketing communications*. Second edition. Los Angeles: Sage. 420 s. ISBN: 978-1-4462-5903-0.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. 317 s. ISBN: 978-80-251-2636-3.
- JÍŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 138 s. ISBN: 978-80-247-1708-1.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.
- MOLEN, H. T. van der a Yvonne H. GRAMSBERGEN-HOOGLAND. 2019. *Communication in organizations: basic skills and conversation models*. Second edition. Abingdon, Oxon: Routledge. 215 s. ISBN: 978-1-315-14796-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

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;
- podle § 60 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 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 11.4.2022

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Mikšaníková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá interní komunikací ve společnosti Brilas Group s. r. o. Cílem této práce je zjistit, jaký je aktuální stav interní komunikace, který komunikační nástroj je ve společnosti nejvíce využíván, a navrhnout zlepšení pro realizaci v praxi. Bakalářská práce má dvě části. První část je teoretická a věnuje se základním pojmům v oblasti komunikace i samotnému definování interní komunikace a jejím problémům, dále jejím formám a prostředkům, které se v interní komunikaci využívají. Druhá praktická část na začátku představuje společnost Brilas Group s. r. o., dále probíhá kvalitativní a kvantitativní marketingový výzkum, jenž se zaměřuje na zaměstnance společnosti Brilas Group s. r. o. Na základě získaných dat jsou prezentovány výsledky primárního šetření a následných doporučení ke zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, prostředky komunikace, problémy komunikace, marketingový výzkum, společnost Brilas Group s. r. o.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with internal communication in Brilas Group Ltd. The aim of this thesis is to find out what is the current state of internal communication, which communication tool is the most used in the company and to suggest improvements for implementation in practice. The bachelor thesis has two parts. The first part is theoretical and deals with the basic concepts in the field of communication as well as the definition of internal communication and its problems, as well as its forms and means used in internal communication. The second practical part firstly introduces the company Brilas Group Ltd., then a qualitative and quantitative marketing research is conducted, which focuses on the employees of Brilas Group Ltd. Based on the data obtained, the results of the primary investigation and subsequent recommendations for improving internal communication are presented.

Keywords: communication, internal communication, means of communication, communication problems, marketing research, Brilas Group Ltd.

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., MBA za vstřícný přístup, velmi cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále děkuji svému nadřízenému a všem kolegům ze společnosti Brilas Group s. r. o. za podporu a ochotu spolupracovat.

Za obrovskou oporu v době studia a psaní bakalářské práce děkuji mé milované rodině a Honzovi, který tu pro mě byl vždy, když jsem jej potřebovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	13
1.1 KOMUNIKACE V MANAGEMENTU	13
1.2 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY	14
2 CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.1 FIREMNÍ KULTURA	17
2.2 HODNOTA INTERNÍ KOMUNIKACE PRO VÝKON FIRMY	18
2.3 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	19
2.4 PROBLÉMY INTERNÍ KOMUNIKACE	21
3 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE	23
3.1 OSOBNÍ KOMUNIKACE	24
3.1.1 Rozhovor	24
3.1.2 Porady	25
3.1.3 Telefonní rozhovory	25
3.2 PÍSEMNÉ KOMUNIKACE	26
3.2.1 Dopis	26
3.2.2 Manuály, formuláře, směrnice	27
3.2.3 Firemní noviny	27
3.3 ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE	28
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	30
4.1 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	30
4.2 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	31
5 METODIKA PRÁCE	33
5.1 CÍLE PRÁCE	33
5.2 ÚČEL PRÁCE	33
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
5.4 VÝZKUMNÉ METODY	33
5.4.1 Kvalitativní výzkum.....	33
5.4.2 Kvantitativní výzkum.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BRILAS GROUP S. R. O.	36
6.1 HISTORIE	36
6.2 PŘEDSTAVENÍ SOUČASNÉ PODOBY	36
6.3 FIREMNÍ KULTURA V BRILAS GROUP S. R. O.	37
6.4 INTERNÍ KOMUNIKACE V BRILAS GROUP S. R. O.	37
6.4.1 Osobní komunikace na centrále	38
6.4.2 Osobní komunikace na prodejnách	38
6.4.3 Telefon	39
6.4.4 E-mail.....	39
6.4.5 Skype.....	39

6.4.6	Slack.....	39
6.4.7	Facebook	40
6.4.8	Zaškolení nového pracovníka	40
6.4.9	Firemní akce.....	40
7	VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	42
7.1	CÍL KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	42
7.2	METODA A VÝBĚR RESPONDENTŮ	42
7.3	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ.....	42
7.4	LIMITY ŠETŘENÍ	42
7.5	PRŮBĚH VÝZKUMU	42
7.6	STRUKTURA ROZHOVORU.....	43
7.7	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	43
7.7.1	Spokojenost s interní komunikací ve společnosti Brilas Group s. r. o.....	44
7.7.2	Sdílení informací uvnitř firmy	45
7.7.3	Využívání komunikačních nástrojů.....	45
7.7.4	Srozumitelnost a obsah sdílených informací.....	46
7.7.5	Chyby v přenosu informací.....	46
7.7.6	Způsob sdílení prvotních a nejdůležitějších informací	47
7.7.7	Zpětná vazba	47
7.7.8	Obousměrnost komunikace s nadřízeným	48
7.7.9	Krizová komunikace v období pandemie.....	48
7.7.10	Názory pro zlepšení.....	49
7.8	DÍLČÍ ZÁVĚR KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	50
8	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	52
8.1	CÍL KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	52
8.2	METODA A VÝBĚR RESPONDENTŮ	52
8.3	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ.....	52
8.4	LIMITY ŠETŘENÍ	52
8.5	PRŮBĚH VÝZKUMU	53
8.6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	53
8.6.1	Spokojenost zaměstnanců se současnou informovaností.....	54
8.6.2	Spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení.....	54
8.6.3	Spokojenost zaměstnanců při komunikaci s kolegy.....	55
8.6.4	Dostatečná informovanost zaměstnanců	56
8.6.5	Zájem o informace a jejich četnost	57
8.6.6	Komunikační nástroje v Brilas Group s. r. o.....	59
8.7	DÍLČÍ ZÁVĚR KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	61
9	SHRnutí PRIMÁRNÍHO ŠETŘENÍ.....	63
10	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	64
11	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM GRAFŮ	72

SEZNAM TABULEK.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	75
PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ PRO POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	81
PŘÍLOHA P III: SEZNAM ZÁZNAMŮ ROZHOVORŮ	83

ÚVOD

Komunikace je základním pilířem každého vztahu, ať je to vztah rodinný, partnerský, přátelský nebo pracovní. Schopnost umět správně komunikovat často přináší do jakéhokoli vztahu harmonii. Dnes už k tomuto prozření přišli také zaměstnavatelé a majitelé firem, kteří se snaží zlepšit svou interní komunikaci a pečovat o ni. Důležitosti vnitrofiremní komunikace bude věnována teoretická část této bakalářské práce. Správně nastavená komunikace uvnitř firmy často přináší výhody ve formě snížené fluktuace zaměstnanců, snižuje počet sporů a jednoznačně zvyšuje spokojenost nejen zaměstnanců, ale i koncových zákazníků. Díky schopnosti případné spory vyřešit si často obě strany mezi sebou vytváří důvěrné pouto a pevné vazby. Prioritou pro každou firmu by také mělo být pečlivé nastavení podnikové kultury, která do firmy přináší řád a spokojenost zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce bude navrhnout zlepšení pro interní komunikaci ve společnosti Brilas Group s. r. o. převážně za účelem zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se současnou informovaností a posouzení jejich spokojenosti s jednotlivými komunikačními nástroji. Dále zjistit nejvyužívanější komunikační nástroj uvnitř firmy, pomocí kterého proudí prvotní a nejdůležitější informace a především odhalit, zda jej pracovníci považují za dostatečný a pro ně vyhovující.

Výběr tématu interní komunikace je s ohledem na praxi autorce velmi blízký, a proto by se ve své práci ráda zaměřila na společnost Brilas Group s. r. o., v níž působí již sedmým rokem. Z rodinného podniku vyrostla menší, ale zato velmi úspěšná firma a autorka společně s ní. Hlavním důvodem pro tuto práci je především fakt, že komplexní analýza spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti Brilas Group s. r. o. nebyla doposud realizována. Autorka této práce má také velká očekávání ve využití získaných znalostí v praxi, a to především díky závěrečné kapitole, která bude věnována návrhům ke zlepšení. Tyto návrhy mohou být přínosem k efektivnější interní komunikaci a spokojeným zaměstnancům ve firmě.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, tedy teoretické a praktické. Teoretická část se bude věnovat rešerši odborné literatury, jež se interní komunikací zabývá, a bude podkladem pro praktickou část této práce. Závěr teoretické části bude tvořit metodika práce, která bude představovat cíl, výzkumné otázky a metody. Praktická část se bude věnovat představení interní komunikace ve společnosti Brilas Group s. r. o. a pomoci

kvalitativního a kvantitativního marketingového výzkumu bude zjištěn současný stav interní komunikace a nejčastěji využívané komunikační nástroje. Tato část bude také obsahovat výsledky primárního šetření, zodpovězení výzkumných otázek a následná doporučení ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE

Termínem komunikace označujeme kanál mezi dvěma a více osobami, který slouží k předávání informací. Cílem komunikace je dorozumět se, vyjádřit jasně myšlenku, a zamezit tak nepochopení či nejistotě mezi zúčastněnými. Proto je komunikace základním stavebním kamenem každého mezilidského vztahu (Holá, 2006, s. 3).

Funkce a účely komunikace mohou být různorodé, dělíme je převážně na:

- informativní – účelem je předání dat nebo informací,
- instruktážní – cílem je naučit, vysvětlit nebo předat návod,
- persuasivní – způsob přesvědčit adresáta ke změně názoru,
- zábavní – vytváří pocit zábavy, pohody a spokojenosti (Jiřincová, 2010, s. 21).

Neprobíhá pouze ústní formou, ale kupříkladu i postojem těla, výrazy ve tváři a užitím gest. Za komunikaci se tedy dá považovat celkové chování člověka (Holá, 2011, s. 19).

Podle Vymětala (2008, s. 23) dělíme komunikaci také na základě použití komunikačních prostředků na:

- verbální – komunikace slovem,
- neverbální – komunikace bez použití slov – tělem, gesty a výrazy ve tváři,
- realizovanou činy a skutky.

Aby došlo k porozumění a komunikace proběhla úspěšně, je důležité myslet na to, s jakým protějškem komunikujeme, a přizpůsobit tomu způsob a formu. Komunikace často znamená rozhovor, to ovšem ne vždy znamená pochopení (Holá, 2011, s. 25).

Foret (2011, s. 20) ve své knize zmiňuje, že úspěšnosti a efektivnosti v komunikaci dosáhneme s dodržением třech pilířů:

1. Důvěryhodnost – mezi komunikujícími je vytvořená vzájemná důvěra.
2. Správně zvolený čas a místo pro komunikaci.
3. Pochopení obsahu – obě strany musí v komunikaci sledovat význam.

1.1 Komunikace v managementu

Jedna z nezbytných dovedností pro práci v manažerském křesle je i přímá osobní komunikace při práci s lidmi.

Pro dosažení cíle jsou potřeba komunikační dovednosti, do kterých se řadí zejména aktivní naslouchání, doplnění verbálního projevu řečí těla a také pokládání správných otázek. Manažer musí disponovat zdravou sebedůvěrou, asertivitou a schopností empatie (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 130).

Manažer tvoří komunikační pojítko mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jeho náplň práce vůči zaměstnancům je zejména přenos informací, úkolů a stanovení cílů, zatímco k managementu dodává výsledky a splněné požadavky.

Veškerá jeho komunikace je spjata s firmou. Jeho postoje a názory odráží stanoviska a závěry firmy, pro kterou pracuje. Jedině tak může dojít k plnění plánů a adekvátním reakcím na obou stranách (Holá, 2006, s. 101).

Mezi manažerské techniky řadíme rozhodování, organizaci, organizování a následnou kontrolu. Díky procesu rozhodování dochází k získání informací a jejich vyhodnocení, jež jsou postupně implementována do fáze organizace. Ke zhodnocení míry plnění úkolů dochází během poslední fáze kontroly (Holá, 2011, s. 15).

Kvalitní výsledky každého týmu a perspektivní vyhlídky do budoucnosti podniku jsou především o komunikačních schopnostech a dovednostech lidí na manažerských pozicích (Holá, 2006, s. 101). Každý manažer nese zodpovědnost za komunikaci, které se účastní. Před zahájením každé komunikace by měl pozorně zvážit všechny tři strategické prvky. Komunikátor (kódovatel), který je zdrojem informací, předává příjemci (dekódovateli) zprávu za nějakým účelem komunikace (Střížová, 2006, s. 16).

1.2 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou překážky, které buď do jisté míry omezují průběh komunikace, nebo samotnému uskutečnění komunikace přímo brání. Tyto bariéry je třeba překonávat (Vymětal, 2008, s. 37).

Střížová (2006, s. 112) ve své knize zmiňuje, že je značné množství důvodů, jež způsobují nedorozumění. Jednou z možností, jak můžeme bariéry členit, je podle zdroje:

- na straně komunikujícího, tzv. odesílatele sdělení,
- na straně příjemce sdělení,
- nebo bariéry, které jsou zdrojem nedorozumění na obou stranách.

Komunikátor by měl vždy předem vědět, jaké bude mít sdělení a jak si získá pozornost příjemce. Důležité je také zvolit vhodný čas a místo pro komunikaci. V ideálním případě by se mělo jednat o téma, které příjemce zajímá a bude mu rozumět. Téma, k němuž má jeden z účastníků komunikace negativní postoj, často nepovede k diskuzi.

Na odesílateli je, aby se pokusil být v komunikaci upřímný, otevřený a slušný. Vyhnout by se měl především povýšeneckému chování nebo zatajování důležitých informací. Naopak příjemce by měl být schopen aktivně naslouchat (Černá, Kašík a Kunz, 2006, s. 31).

Jednotlivé typy bariér můžeme rozdělit také na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Fyzickou bariérou může být šum v prostředí komunikace, jako je například špatný signál, hluk z projíždějících aut nebo vyrušení další osobou. Fyziologické bariéry způsobují zdravotní omezení jako například vada zraku, sluchu nebo řeči. Mentální neboli psychologická bariéra může způsobit rozdílné vnímání, uzavřenost a extrémní vlnu emocí. V poslední řadě způsobuje rozdílné chápání obsahu sémantická bariéra, tedy nepochopení v důsledku užití nevhodných komunikačních prvků jako třeba žargonu či odborných termínů, které protějšek nezná, nebo i užití jiného jazyka (Vymětal, 2008, s. 34).

Vznik další bariéry může nastat nedostatkem komunikačních kanálů. Jinými slovy, ve společnosti je třeba vyčlenit kanály pro formální a neformální komunikaci. Předávání informací formálními kanály vytváří profesionální prostředí, ale ztrácí často nezbytnou pružnost. Neformální komunikační kanály jsou sice velmi rychlé, ale zase často postrádají kvalitu a profesionalitu předávaných informací. Obrácenou mincí této problematiky je zase nadměrné množství komunikačních kanálů. Tok informací tak začíná fungovat zmatečně, zaměstnanci pak mají problém třídit informace podle důležitosti a některé informace pak doslova zmizí v hromadě komunikačních kanálů (Novak, 2019).

Každý člověk je ovlivněn okolním prostředím. Postupem času se tak mění, získává zkušenosti, díky kterým se vyvíjí. To platí i pro komunikaci jak v osobním, tak i v pracovním životě. Při snaze o odstranění komunikačních bariér je potřeba pracovat s uvědoměním vlastních předsudků, ale i se zaujatostí oponentů.

Jednou z nejzásadnějších částí komunikačních bariér je vliv způsobený mezilidskými vztahy. Pokud je mezi oběma komunikujícími napětí nesouvisející s předávanými informacemi, je i tak pravděpodobné, že bude do komunikace přeneseno. Z tohoto důvodu mohou být mezilidské vztahy mnohem větší překážkou než výše zmíněné. Dobré vztahy proto zvyšují úspěšnost jakékoli komunikace (Střížová, 2006, s. 114).

2 CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace slouží k propojení dílčích částí uvnitř firmy, což umožňuje efektivní spolupráci a koordinaci nezbytných procesů pro správné fungování podniku. Nejedná se však pouze o předávání informací, ale definuje i názory a postoje firmy. Ve firemní komunikaci se odráží také firemní kultura a její filosofie (Holá, 2006, s. 8).

Jak zmiňují ve své knize Molen a Gramsbergen-Hoogland (2019, s. 1), v každé firmě, ve které spolupracují lidé, je komunikace nezbytná. Diskuze uvnitř firmy je žádoucí, a to převážně diskuze o úkolech, jež je nutné splnit, o situacích, které vyžadují změnu, nebo o vzájemných vztazích na pracovišti. Důležitá je však vazba nejen na vnitřní, ale i vnější svět.

Mezi elementární prvky interní komunikace neodmyslitelně patří:

- seznámení zaměstnance s nároky firmy a plánovanými cíli,
- podpora tvorby mezilidských vztahů na formální a neformální úrovni,
- plánování společných aktivit,
- motivace týmu (Střížová, 2006, s. 102).

Je nezbytné, aby interní komunikace probíhala obousměrně. Jedině díky zpětné vazbě může dojít k ověření, zda došlo k pochopení předávaných informací, názorů nebo motivaci (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 125).

Komunikace se může provádět pomocí nástrojů, jako jsou například: časopis, intranet, nástěnky, e-maily, Skype, porady a různé firemní akce. Kombinace různých nástrojů zvyšuje efektivitu interní komunikace. V komplexním pojetí je vhodné myslet také na vytvoření pracovního prostředí, které zaměstnancům zajišťuje vyšší spokojenost. Často je kladen důraz na čistotu prostředí a kvalitní vybavenost pracoviště (Pavlečka, 2008).

Cílem správného toku informací není pouze spokojený zaměstnanec, ale v rámci jeho spokojenosti probíhá také komunikace s koncovým zákazníkem. Kvalitní předávání informací pomáhá také při kontaktu s konkurenčním prostředím, kdy firmu nemůže překvapit jakákoli změna, neboť je o ní již dávno informována. Funkční interní komunikace přináší zvýšenou angažovanost ze strany zaměstnanců (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 126).

Dle Holé (2011, s. 6) probíhá interní komunikace ve třech úrovních, jež se mezi sebou prolínají a vzájemně se doplňují:

- na úrovni firmy – v tomto procesu se jedná o komunikaci mezi firmou, která je reprezentována vrcholovým managementem, a pracovníky;
- na úrovni týmu – komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými nebo mezi jednotlivci navzájem (týmová práce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků);
- na úrovni osobní komunikace manažera – komunikačním článkem je zde manažer, který zastává pozici prostředníka mezi vedením firmy a týmem. Je důležité, aby měl manažer dobré komunikační dovednosti a schopnosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování a odstraňování bariér v komunikaci.

Všechny tři úrovně interní komunikace se mezi sebou doplňují a jejich společné fungování vede k vyšší efektivitě vykonávané práce a lepším výsledkům.

Největší díl zodpovědnosti za interní komunikaci má však vedení firmy. Všichni účastníci ve vrcholovém managementu by měli být srozuměni s komunikačními zásadami firmy a vést tým k jejich plošnému dodržování na jednotlivých pracovištích. Úroveň interní komunikace je velmi spjatá s úrovní podnikové kultury a společně tak tvoří celek (Hloušková, 1998, s. 10–14).

2.1 Firemní kultura

Důležitým základem pro všechny zaměstnance na pracovišti je vhodně nastavená firemní kultura. Představuje kolektivní pevný bod, který definuje: kdo firma je, jakou má vizi a jaké postoje zastává.

Zveřejněním stručně definované základní filosofie do vnějšího prostředí, označené v bodech jako vize, mise a poslání, vytváříme vizitku, která může ovlivnit potenciální partnery při jejich rozhodování o možné spolupráci (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 82).

Jasně definované hodnoty firmy dopomáhají k dlouhodobému úspěchu. Zejména zdravá firemní kultura ovlivňuje svou atraktivitou pro zaměstnance jejich spokojenost, a tím i jejich dlouhodobou udržitelnost ve firmě. Zvyšuje také chuť k zapojení se, jejich loajalitu a snahu přicházet s novými nápady pro inovaci (Vejvodová, 2018).

Při vytváření firemní filosofie je důležité myslet na základ, od kterého se celá podniková kultura může odrážet, a to především na to, jakým způsobem bude probíhat rozhodování uvnitř firmy. Nastavení jasně daných postupů pro přijímání různých rozhodnutí šetří nejen čas, ale také minimalizuje případná vzniklá nedorozumění.

Firemní kultura by měla být také neodmyslitelně spojená s motivací. Ta poskytne zaměstnancům možnost se ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, díky čemuž uvidí ve výkonu své práce větší smysl a naplnění.

Nejpodstatnější částí je však dodržení všech zásad, které si ve své filosofii sám podnik stanoví a zaváže se k jejich plnění. K tomu pak musí určit také orgán odpovědný za dohled nad dodržováním těchto pravidel a jejich kvality. Stejně tak vymezí i případné postihy a způsoby šetření (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 83).

Spokojený zaměstnanec je v komfortním prostředí produktivnější a díky tomu může odvést lepší výsledky své práce. Dobrá firemní kultura může také zmírňovat stres na pracovišti i při vyšší náročnosti na výkon práce (Tvrdá, 2019).

I přesto, že má podnik jasně definované hodnoty, se nesmí zapomenout, že je potřeba o ně neustále pečovat. Firemní kultura se může rozvíjet stejnou rychlostí jako její podnik (Vejvodová, 2018).

2.2 Hodnota interní komunikace pro výkon firmy

Firmy v rámci konkurenčního boje aplikují různé strategické procesy, kterými se snaží zajistit si výhodu na trhu oproti konkurenci. Spoléhají přitom převážně na strategie, jako jsou: zavádění novějších technologií, redukce firemních nákladů, zastoupení větší části trhu, zlepšování zákaznické péče a zachování prvotřídních zaměstnanců. Přitom si často neuvědomují, jak velký přínos na zvýšení výkonnosti firmy může mít také kvalitní interní komunikace.

K tomuto zjištění došla také konzultační firma Watson Wyatt z Chicaga, která provedla výzkum, v němž se věnuje efektivitě interní komunikace a její přidané hodnotě pro danou firmu. Výsledky výzkumu jasně prokazují, že komunikace uvnitř firmy má podstatný význam pro finanční růst, vytvoření pevných základů a týmového ducha (Holá, 2011, s. 49–50).

V rámci pracovního kolektivu, a to i napříč firemní strukturou, by neměly existovat komunikační zábrany. Zejména při komunikaci vedoucího pracovníka s řadovým

zaměstnancem je důležité udržovat pocit důvěryhodnosti a přístupnosti vůči jeho názorům a myšlenkám. Takto vytvořené pouto pak otevírá cestu novým pohledům a eliminuje v pracovním kolektivu pocit nejistoty a tvorbu nepodložených zpráv. Zaměstnanci pak umí beze strachu kriticky myslet, svá rozhodnutí sdílet a konzultovat. Díky jejich otevřenosti získá firma pohled z více stran, může tak těžit z různých nápadů a myšlenek, případně včas zjistit možné problémy (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 133).

Zpětnou vazbu může podnik využít nejen k rozvoji své obchodní činnosti, ale také k posílení a motivaci pracovního týmu. Větší důvěra zaměstnanců přináší zvýšenou produktivitu, věrnost a lepší vztahy na pracovišti. To vše za předpokladu, že respektují všechny aspekty komunikace, jako je třeba upřímnost, úcta, vzájemná odpovědnost a stejný cíl. Úspěšná vnitropodniková komunikace ve výsledku přináší především větší zápal při dosahování zadaných výsledků, vyšší snahu být efektivním článkem týmu a včas plnit cíle (Střížová, 2006, s. 100–101).

Není podstatné, zda je komunikace provedena osobní formou nebo přes jiné komunikační nástroje. Důležité však je, že komunikace uvnitř firmy probíhá efektivně a pomáhá objasnit všem složkám podniku jejich místo a účel ve firemní struktuře. Zaměstnanci, kteří mají více informací, jsou často spokojenější a mají větší pracovní zápal. Jsou vůči své firmě loajální a nedochází ani k jejich časté fluktuaci na pracovišti. Toto je dobře sledovatelný jev převážně v obdobích krize, neboť tito zaměstnanci i přes rozličné potíže stojí za firmou a necítí se ohroženi. Znají své vedoucí pracovníky a věří, že problémy umí vyřešit a opět jim zajistit příjemné pracovní prostředí (Egan, 2015, s. 313).

2.3 Cíle interní komunikace

Pokud se zaměříme pouze na obsahovou stránku, tak Jana Holá (2011, s. 5) ve své knize prezentuje rozdělení interní komunikace do tří úrovní.

1. Zajištění informovanosti, která je důležitá pro pracovní výkon.
2. Komunikační propojení, které je důležité pro spolupráci.
3. Interakce mezi zaměstnanci a vedením, která je podstatná pro stabilitu.

Z pohledu firmy je často hlavním cílem interní komunikace především spokojený klient, nikoli zaměstnanec. Stanovení cílů podniku dopomáhá ke zlepšení firemních hodnot. Vnitropodniková komunikace tak může zdokonalit nejen hodnoty firmy, ale také může

dopomoci ke zvýšení produktivity práce, výnosu společnosti nebo také k zisku kvalitnějších zdrojů a výchově lepších zaměstnanců či jejich vedoucích (Janda, 2004, s. 10).

Bez kvalitní komunikace není žádná skupina schopna odvádět dobrou práci, složitost procesu předávání informací se projevuje už při zapojení pouze dvou pracovníků. Podstatně více náročné pak je zapojit do komunikace lidí více (Jirincová, 2010, s. 40).

Dle Hlouškové (1998, s. 44) je při plnění cílů interní komunikace důležité myslet na zásady, které dotváří vnitřní prostředí podniku. Je klíčové, aby všichni pracovníci byli s firemními cíli řádně seznámeni. Informovanost dopomáhá nejen ke spolupráci mezi jednotlivými týmy, ale také napříč všemi odděleními. Nad správným užitím komunikace dohlíží primárně vedoucí manažer, ten komunikuje jednotlivé cíle a stará se také o to, aby došlo k jejich správnému pochopení.

Podstatné je co nejvíce minimalizovat nepochopení, proto by firma měla dbát na vytváření zpětné vazby. Jedině díky ní může vedoucí získat přehled o své komunikaci a zjistit, zda jeho informace došla nejen k příjemci, ale byla také správně pochopena. Ne každý dává zpětnou vazbu automaticky, proto je v některých situacích jistější dotázat se posluchače, zda může přijatou informaci zopakovat, a tím dojde k ověření správného pochopení (Jirincová, 2010, s. 39).

V případě správného pochopení je tak každý pracovník důsledně seznámen se svou pracovní náplní a souvisejícími povinnostmi, čímž je mu ovšem také přidělena odpovědnost za kvalitu odvedené práce, s níž zase přicházejí potřebné pravomoci nezbytné k jejímu dosažení. Kvalitní informovanost zaměstnance dopomáhá ke snadnějšímu dotváření cílů, a nevzniká tak žádný prostor pro dotazování a vytváření chybných domněnek.

Seznámení s firemními pravidly a zásadami dává všem pracovníkům představu o fungování uvnitř firmy. Každý nový zaměstnanec je tak již při nástupu obeznámen s tím, co vše může očekávat, a to včetně forem ocenění nebo případných trestů. Seznámení se s přístupem vedení společnosti dopomáhá zaměstnancům ke správným reakcím na aktuální dění ve firmě nebo k vytvoření postojů vůči konkurenčnímu prostředí.

Nezbytnou součástí firemní komunikace je obousměrný tok informací, a to zejména pro vedoucí pracovníky. Díky zpětné vazbě od zaměstnanců tak mohou být neustále součástí aktuálního dění uvnitř firmy a lépe tedy plánovat své budoucí kroky. Tyto kroky musí být řádně a systematicky zpracovány v pořadí dle jejich důležitosti a významu, čemuž

dopomáhá nejen zpětná vazba od zaměstnanců, ale také pečlivě zpracované firemní vize a cílů.

V rámci budování fungující firemní komunikace a pevných pracovních vztahů však nesmíme zapomínat také na podporu neformální komunikace a organizaci společných i mimopracovních aktivit (Hloušková, 1998, s. 45).

2.4 Problémy interní komunikace

Problémy v interní komunikaci se dle Holé (2006, s. 14) projevují neúplnou, nejednoznačnou a nedostatečnou informovaností. Nedostatečná komunikace může pracovníky firmy postupně přivést až k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě či frustraci.

Nedostatečná komunikace může postupně ovlivnit také:

- zvýšenou míru fluktuace zaměstnanců,
- špatnou koordinaci procesů a činností,
- vzrůstající nezáměr o dosahování vytyčených cílů,
- špatné stanovení strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- neefektivní marketingové řízení,
- nižší konkurenceschopnost celé firmy.

I přesto, že hlavním cílem komunikace je předávání informací, je třeba pamatovat i na formu, jakou k tomu dochází, tedy jakým způsobem probíhá jednání třeba s partnerem či zaměstnancem. V úrovni takového projevu se pak odráží i úroveň těchto vztahů. Nevyhovující interpersonální vztahy mohou vytvářet nejen konflikty na pracovišti, ale také mohou být v nejhrošším případě příčinou pro odchod z firmy (Holá, 2011, s. 81).

Komunikace uvnitř podniku je náročná, a to nejen pro vedoucí pracovníky. Lidé bez ohledu na odlišnost náplně práce a různorodost osobností spolu musí často komunikovat omezenými a komplikovanými způsoby. To s sebou nese řadu možných nepochopení a vytváření také prostoru pro domněnky. Původ konfliktu může být také v nejistotě a psychickému tlaku na zaměstnance uvnitř podniku (Střížová, 2006, s. 115).

Dle Hlouškové (1998, s. 15) mohou problémy také nastat díky zastaralé organizaci práce, pomalému rozhodovacímu procesu nebo při příliš vysoké hierarchické struktuře. Také zmiňuje nedostatečnou otevřenost a snahu v komunikaci nebo chuť pochopit toho druhého, nedostatečný systém pro zpětnou vazbu a převážně jednosměrnou interní komunikaci.

Pokud nikdo uvnitř firmy neví o žádných problémech, nemusí to vždy znamenat, že žádné nejsou. V horším případě o nich ne všichni ví, nebo alespoň ne ti, kteří pro to mohou něco udělat. V dnešní uspěchané době, kdy se vše vyvíjí závratnou rychlostí a je obtížné držet krok s okolním světem, není vhodné problémy přehlížet nebo se tvářit, že neexistují. Naopak je dobré je díky zpětné vazbě přijímat, a v lepším případě také hledat řešení (Foret, 2011, s. 46).

3 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE

V moderní době existuje nepřehledné množství různých komunikačních nástrojů. Možností, jak lze komunikovat nebo získávat informace, je spousta, a to jak pro osobní, tak pro vnitřní firemní komunikaci. Podle Hlouškové (1998, s. 55) je základem osobní, písemná a elektronická forma. Výběr jednotlivých forem závisí na motivu komunikace a je závislý na znalostech problematiky a vztahu komunikujících stran.

Pro správnou volbu komunikačního nástroje je nezbytně nutné brát v potaz řadu okolností. Mezi nejdůležitější můžeme zařadit: podstatu sdělení, časovou náročnost, nákladovost, rozsah informace a vztah mezi komunikujícími. Vhodná volba komunikačních prostředků a forem může předcházet řadě nedorozumění (Vymětal, 2008, s. 33).

V případě, že se obě strany již dobře znají nebo v minulosti již spolupracovaly, mohou užít zjednodušenou formu komunikace, a přesto dojde k pochopení. Může se jednat o krátký telefonický hovor, zaznamenaný vzkaz nebo e-mail. V opačném případě je nejvhodnější prostředek komunikace osobní rozhovor neboli tzv. komunikace „tváří v tvář“, čímž se nejlépe eliminuje možnost nepochopení (Hloušková, 1998, s. 55).

Dle Foreta (2011, s. 25) se osobní rozhovor stále řadí mezi nejúčinnější formy komunikace. Rozhovor z očí do očí je doplněn o řadu vjemů, které mohou obě strany v průběhu pochytit. Na základě reakcí příjemce může být hovor směřován více do osobní roviny, kde dochází k lepšímu pochopení. V nejlepším případě může dojít k získání nových pohledů, projednání daných témat více do hloubky a objevení optimálnějšího řešení.

Svoboda (2006, s. 187) ve své knize rozděluje komunikaci ve firmě na základě formy přenosu informací:

- prostředky ústní komunikace (rozhovory se zaměstnanci, hodnotící rozhovory a pohovory ve skupině),
- prostředky písemné komunikace (podnikový intranet a firemní časopisy, brožury, noviny),
- právně zakotvené prostředky (podnikové shromáždění informující o personální, sociální a hospodářské situaci a také o budoucím vývoji podniku),
- vizuální a audiovizuální prostředky (nástěnky, tabule, videa a další),

- prostředky sociální (podnikové jídelny, narozeninové a sváteční dary, aktivní podpora volnočasových aktivit atd.).

3.1 Osobní komunikace

Charakteristikou osobní komunikace je fyzická přítomnost komunikátora a příjemce daného sdělení. Díky přítomnosti účastníků rozhovoru je zapojena verbální, ale také nonverbální komunikace, a tak společně působí na více smyslů najednou (Foret, 2011, s. 25). Komunikace na osobní úrovni se řadí mezi nejčastěji využívanou formu rozhovoru. Nespornou výhodou přináší v okamžité interakci a poskytování zpětné vazby k diskutovaným tématům, tedy za předpokladu, že se v daném rozhovoru jedná o otevřený dialog. Všichni zaměstnanci uvnitř firmy tak mohou přijímat informace a sdílet otevřeně svůj názor. Zapojení zaměstnanců v průběhu rozhovoru přináší výrazný úbytek vzniklého nedorozumění a komunikačního šumu (Holá, 2011, s. 191).

Hloušková (1998, s. 55) tvrdí, že komunikace „tváří v tvář“ je nenahraditelná, a řadí ji do nejdůležitější formy komunikace. Je nenahraditelná především v situacích, kdy řešená témata mají vyšší důležitost, a je tedy nutné, aby došlo k maximálnímu pochopení. K takovým situacím patří například provedení nestandardních změn v pracovním postupu, snižování počtu pracovních sil, uzavření části firmy nebo vytvoření nových úkolů. Avšak mezi značné nevýhody v osobní komunikaci patří velká časová náročnost, absence zaznamenávání a také to, že mnoho manažerů nemá dostatečně rozvinutý svůj řečový aparát v potřebné míře.

Do osobní komunikace patří rozhovory, porady, telefonování a osobní návštěvy (Střížová, 2006, s. 27).

3.1.1 Rozhovor

Podle Hlouškové (1998, s. 55) se jedná o nejefektivnější formu osobní komunikace. Rozhovor je obousměrný proces, který umožňuje zakončení vzájemnou domluvou a nalezení toho nejlepšího řešení pro obě strany, ovšem za předpokladu, že zodpovědnost, otevřenost v komunikaci a správné nastavení morálních hodnot mají obě strany.

Během rozhovoru není nejdůležitější obsah sdělení, ale jakým způsobem je informace předávána. Důležité je především to, jaký je zvolen tón hlasu, který doplňuje naše chování, a výraz ve tváři. U rozhovoru je podstatné, jaké pocity v posluchači vyvolal (Vymětal, 2008, s. 122). Nespornou nevýhodou v osobním rozhovoru je časová náročnost.

Komplikaci ovšem může přinést fakt, že se obě strany musejí potkat ve stejný čas na stejném místě (Foret, 2011, s. 25).

3.1.2 Porady

Jedná se o nástroj osobní komunikace, pomocí kterého dochází k řízení výkonu a předávání zpráv pro celý nebo alespoň částečný pracovní tým. Přínos informací účastníkům porady je závislý také na její přípravě a průběhu (Holá, 2011, s. 195).

Jak Foret (2011, s. 27) ve své knize zmiňuje, pomocí tohoto nástroje dochází k oslovení většího počtu účastníků. S ohledem na časovou náročnost pro všechny by měla být porada předem dobře připravena, a to včetně písemných zápisů, a také řízena předem vytvořeným časovým harmonogramem.

Firmy v praxi využívají pravidelné, ale i nepravidelné porady. Pravidelné porady ve stejném čase či termínu přináší včasné předávání důležitých a předem promyšlených informací. Často jsou doplněny zápisem z porad. Zatímco nepravidelné porady slouží k řešení operativních problémů a rychlému nalezení optimálního řešení. Bývají svolávány podle potřeby (Střížová, 2006, s. 45).

3.1.3 Telefonní rozhovory

Telefonování je druh komunikace, který je zbaven neverbálních signálů. Pokud se nejedná o videohovor, tak se účastníci rozhovoru nevidí. Může se dokonce stát, že se účastníci telefonního rozhovoru nikdy neviděli. V takovém případě je pro obě strany důležité mít dobrou náladu, schopnost být asertivní a během rozhovoru se usmívat. Jedná se o důležité prvky rozhovoru, které opačná strana pozná a vycítí (Vymětal, 2008, s. 140). I v případě takové komunikace je důležitá příprava. Volající by si měl přichystat obsah sdělení, jež chce projednat, měl by mít promyšlené návrhy řešení a být připraven na otázky či eventuální námitky. Pro rozhovor po telefonu je důležité být plně přítomen a vyloučit jakoukoliv další vedlejší aktivitu (Střížová, 2006, s. 63).

Hovory mohou probíhat odkudkoliv, což přináší velkou výhodu při pracovní vytíženosti účastníků, ale i nevýhodu, že daná osoba může být nedostupná a hovor nepřijmout nebo jej přijme někdo jiný. Proto je na začátku telefonátu dobré si ověřit, zda je dotyčná osoba u telefonu či nikoli. Také je potřeba myslet na fakt, že hovory mohou být nahrávány či odposlouchávány třetí osobou (Foret, 2011, s. 26).

3.2 Písemné komunikace

V komunikaci písemnou formou je nejtypičtějším prostředkem pro přenos informace hromadné sdělení. To umožňuje oslovit mnohdy takřka neomezený počet příjemců ve velmi krátkém čase. V současnosti se písemná forma komunikace využívá nejen pro předávání základních informací, dokumentů a směrnic, které vymezují činnost firmy v rámci informační potřeby zaměstnanců, ale také k distribuci a sdílení již předaných informací z porad, jednání, rozhovorů a diskuzí. Díky písemné podobě dochází k zaznamenání a případné archivaci (Holá, 2006, s. 65).

Ve své druhé knize Holá (2011, s. 198) doplňuje, že v písemné formě sice dochází k předání informací, ale často bývá tato forma komunikace ochuzena právě o zpětnou vazbu.

Mezi výhody písemné komunikace podle Vymětala (2008, s. 206) patří:

- příjemce může zprávu číst kdykoli,
- sdělení obsáhlých a složitých informací,
- poskytnutí informací většímu počtu příjemců,
- trvalé uchování a možnost informace dohledat,
- negativní písemné sdělení vyvolá často menší emoce oproti ústní komunikaci (faktor časového odstavu pro zpětnou vazbu),
- více času na promyšlení odpovědi.

Písemná forma přináší do komunikace spoustu výhod, ale je potřeba počítat i s druhou stranou mince. Může dojít k přehlčení příjemce a přečtení dané informace nemusí nastat. Proto je dobré ověřit si její doručení jiným komunikačním kanálem, například telefonem a případně jedince na informaci nasměrovat (Foret, 2011, s. 27).

Nejběžnější prostředky písemné komunikace jsou dopis, firemní časopis, bulletin, noviny, písemné sdělení, výroční zprávy, manuály, nástěnka a interní průzkumy (Hloušková, 1998, s. 57).

3.2.1 Dopis

Častým prostředkem pro psaní klasického dopisu je v dnešní době již počítač. Dopis psaný na počítači je poté možné doplnit vlastnoručním podpisem. Formální dopisy jsou psány spisovnou češtinou s předem promyšleným sdělením a obsahem dopisu musí být přesné a úplně informace (Strážová, 2006, s. 87). Vhodným příkladem písemné korespondence je životopis doplněný motivačním dopisem. Je nejen slušností, ale také zákonnou

povinností příjemce na daný dopis v přiměřené době odpovědět. Pro odpověď na oficiální dopis je zákonem stanovena maximální lhůta 25 dní (Vymětal, 2008, s. 209).

Díky nárůstu cen poštovních služeb dochází k úpadku využívání dopisu jako vhodné formy firemní komunikace. Dopis však může dodávat příjemci benefit jedinečnosti a důležitosti (Foret, 2011, s. 27).

3.2.2 Manuály, formuláře, směrnice

Manuály, formuláře a směrnice mohou být pro firmu velkým přínosem, zejména pokud jsou pravidelně aktualizovány. Díky rozepsání popisu práce jednotlivých pracovních pozic, jejich odpovědností a kompetencí mají všichni zaměstnanci přehled, na koho a kdy se mohou případně obrátit. Zároveň rozpis jednotlivých činností, popis průběhu jednotlivých procesů či zapojení jednotlivých aktivit pomáhá k lepší orientaci zaměstnanců (Holá, 2006, s. 67). Jedině tak může dojít ve firmě k vytvoření firemních zásad, její odpovídající struktury a nastavení jednotných postupů pro konkrétní situace. V personální oblasti se to může dotknout například už kritérií pro výběr nového zaměstnance, formulace jeho pracovní smlouvy a následného zaškolení (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 87).

Zejména sestavení firemních komunikačních zásad může zlepšit komunikaci nejen uvnitř podniku. Může obsahovat informace o tom, jak často a jakým způsobem jsou vedeny porady, jakou formou se zadávají cíle nebo jak dochází k řešení konfliktů uvnitř firmy (Janda, 2004, s. 87).

3.2.3 Firemní noviny

Firemní noviny jsou často oblíbenou formou firemní komunikace nejen u zaměstnanců, ale také u odpovědného vydavatele. Zaměstnanci upřednostňují autentický obsah ze života firmy a vzdálených pracovišť. Především spojení jmen zaměstnanců s konkrétními úspěchy a projekty je často silnou motivací (Pavličková, 2004, s. 104).

Časté použití firemních novin bývá typické pro velké výrobní firmy, které mají odloučená pracoviště. Díky nim dochází k lepší informovanosti zaměstnanců o případném firemním úspěchu. To ovšem neznamená, že noviny nejsou vhodné pro menší firmy. Naopak, těm mohou být nápomocny k lepšímu vytvoření interní vizualizace dat i fotodokumentace (Holá, 2011, s. 201).

Jak zmiňuje Patrik Janda (2004, s. 91), informace, které jsou součástí novin, by měly vést k motivaci zaměstnanců uvnitř firmy.

3.3 Elektronické komunikace

Oblíbenost elektronické komunikace roste současně s rozšířením moderních technologií ve firemním prostředí. Nejčastěji používaným nástrojem pro elektronickou komunikaci je e-mail. Tomu však začínají postupně konkurovat sociální sítě. Elektronická pošta poskytuje jednoduchost v rychlém předávání informací. Avšak nese s sebou i jistou míru rizika v absenci osobního kontaktu. Její časté používání vede ke zjednodušení celé komunikace, zvýšení anonymity, a postupně tak dochází ke ztrátě základních prvků slušnosti, jako jsou například formulace „dobrý den, prosím a děkuji“ (Holá, 2011, s. 203).

Použití této formy komunikace se dostává do popředí u spousty firem, a to především díky nízké nákladovosti, zrychlenému přenosu informací a možné interakci. Trend současného vývoje této formy komunikace Foret (2011, s. 28) ve své knize shrnuje do třech bodů:

1. Použití v každodenním životě se stále zrychluje.
2. Je finančně stále dosažitelnější.
3. Ovládací prvky jsou stále zjednodušovány, a tím se stávají dostupnější pro více uživatelů.

Elektronická komunikace se dostává do popředí u spousty firem, proto je potřeba myslet také na stranu bezpečnosti. Je potřeba si uvědomit, že snadná dostupnost získání dat neplatí pouze pro jednu firmu, ale mají ji všichni. Proto bezpečnost při elektronické komunikaci musí být na prvním místě, zejména používání antivirových programů. Tyto programy zabrání nejen příjmu virů, ale i jejich odesílání. Odeslání takového viru obchodnímu partnerovi může totiž firmu stát vzájemnou spoluprací (Vymětal, 2008, s. 227).

E-mail

Elektronická korespondence neboli e-mail je nejčastěji využívaným komunikačním nástrojem uvnitř firem. Zajišťuje elektronické přijímání, odesílání a doručování zpráv. Dnes už také nabízí možnost propojení s mobilním telefonem, čímž se stává více osobní. I přes svou popularitu v rámci využití umí do komunikace vnést mnoho problémů. Časté využívání e-mailové komunikace snižuje osobní kontakt a může přinést do vztahu bariéry, které se v osobním kontaktu hůře překonávají (Holá, 2011, s. 203).

Vymětal (2008, s. 225) ve své knize zmiňuje výhody a nevýhody e-mailu.

Výhody e-mailové komunikace jsou:

- zadání práce nebo řešení problému lze vyřešit kdykoli i za předpokladu, že nejsou všichni přítomni,
- dostatečný čas na promyšlení reakce,
- celodenní dostupnost bez čekání,
- příležitost připojení příloh (vizuálních, akustických, prezentací a dalších dokumentů),
- žádné další náklady navíc, v případě pevné linky či bezdrátového připojení,
- flexibilita – zasílání e-mailu kdykoli a kdekoli,
- možnost reagovat na více věcí zároveň,
- schopnost archivace nebo přeposlání zprávy
- vyloučení jazykových bariér – možnost překladu.

Nevýhody v e-mailové komunikaci:

- absence odezvy protistrany,
- není zaručeno doručení e-mailu,
- narůst množství spamů a virů,
- zprávě může chybět kontext,
- komunikace přes e-mail je méně osobní než po telefonu,
- výskyt nedorozumění a omylů při odeslání.

Patrik Janda (2004, s. 91–92) zmiňuje, že při tvorbě e-mailu je dobré zvolit pro lepší orientaci výstižný předmět, který je účelné ponechat stejný po celou dobu e-mailové komunikace až do jeho vyřešení. Je žádoucí vyvarovat se rozesílání zprávy všem, není vhodné zahrnovat kolegy, kteří nemají s obsahem zprávy souvislost. Pro zachování osobního kontaktu se hodí e-mail směřovat především konkrétní osobně a pro komunikaci o pracovních věcech je dobré využít služební e-mailovou adresu.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V marketingovém výzkumu dochází v první řadě ke sběru a analýze dat, jejichž základem je lepší poznání spotřebitelů a porozumění jim. Relevantní data jsou sbírána prostřednictvím různých metodologických postupů. Dosáhnout hlubšího poznání je možné kombinací několika výzkumných postupů a metod, které srovnávají a vyhodnocují výsledky z různých zdrojů (Tahal, 2017, s. 14).

Typickým znakem výzkumu je získání aktuálních informací, jedinečnost a vysoká vypovídající hodnota. Získání takových dat je nejen poměrně finančně a časově nákladné, ale také vyžaduje velmi kvalifikované pracovníky pro správný sběr a vyhodnocení dat. S pomocí určitých zásad a využitím daných postupů je možné se nákladným omylům vyvarovat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13). Základní podstatou je rozlišení na primární a sekundární výzkum. V primárním marketingovém výzkumu dochází k užití aktuálně získaných dat z terénu vlastními silami. Zatímco v sekundárním výzkumu dochází k využití již získaných dat, která byla dříve využita k primárnímu výzkumu (Foret, Stávková, 2003, s. 14). Marketingový výzkum se také dělí na kvantitativní a kvalitativní a vychází z typu dat, s nimiž se pracuje (Tahal, 2017, s. 31).

4.1 Kvantitativní marketingový výzkum

V kvantitativním marketingovém výzkumu se zpravidla odpovídá na otázku *kolik*. Dochází k získání primárních dat, která se zaměřují na zjištění, kolik jednotlivců nebo jednotek má daný názor a jakým způsobem se chová. Řeší především minulost a přítomnost, pouze ve výjimečných případech se zabývá budoucností (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 158). V této metodě jsou zpravidla osločovány stovky respondentů a výsledkem výzkumu je získání číselných údajů, které jsou statisticky zpracovatelné a vyhodnotitelné (Tahal, 2017, s. 31). Dochází ke snaze zachytit standardní chování lidí a jejich názory prostřednictvím statistických postupů. Data kvantitativní povahy nejčastěji získáváme dotazníkovým šetřením, někdy také měřením nebo záznamem transakcí (Foret, Stávková, 2003, s. 16).

Dotazník

Dotazník je nejrozšířenějším nástrojem pro získávání údajů při kvantitativním výzkumu. Jedná se o formulář, který je vyplňován oslovenými respondenty. Kontakt respondenta

s tazatelem může být přímý, bezprostřední nebo zprostředkovaný třetí osobou (Foret, Stávková, 2003, s. 32).

Základem dotazníkového šetření je pečlivé sestavení dotazníku a správná formulace otázek, díky nimž lze následně úspěšně odpovědi vyhodnotit. Je tedy důležité volit přímé a jednoduché otázky, spíše krátké, ale dostatečně konkrétní s využitím jednovýznamových slov tak, aby jim respondenti přesně porozuměli. Samotnému rozeslání dotazníků by mělo předcházet jeho funkční otestování. Ke shromáždění informací musí dojít ve stejném období a stejné struktuře, za stejných podmínek sběru dat (Kozel, 2006, s. 120). Podstatné je, aby vybraní respondenti byli motivováni na daný dotazník odpovídat zcela podle pravdy. Získání nepravdivých nebo zcela náhodných odpovědí by mohlo celý výzkum poškodit nebo naprosto zkreslit (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 188).

4.2 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní marketingový výzkum se zabývá hledáním motivů, příčin a postojů prostřednictvím menší skupiny nebo jednotlivců. V této metodě výzkumu se zpravidla odpovídá na otázku *proč* (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 164). Je kladen větší důraz na rozkrytí zkoumaného tématu nebo objektu ve snaze zjistit důvody, které vedou cílovou skupinu ke konečnému rozhodnutí a naopak. Nejčastěji používanou technikou jsou skupinové diskuze, individuální hloubkové rozhovory a expertní rozhovory. Smyslem výzkumu je rozkrytí daných témat, nikoli zobecnění daných odpovědí (Tahal, 2017, s. 31). Ve srovnání s kvantitativním výzkumem je kvalitativní výzkum méně finančně náročný. To s sebou nese výrazné omezení ve zjištěných výsledcích. S ohledem na nízký počet respondentů není možné výsledky zobecnit na celou populaci, pouze se jedná o přibližný výsledek. Výběr kvalitativního výzkumu je zejména vhodný pro první seznámení se s danou problematikou (Foret, Stávková, 2003, s. 16).

Individuální rozhovor

Jedná se o náročnější typ výzkumu za použití psychologických postupů, a proto je oslovováno menší množství tazatelů. Tazatel pokládá respondentovi otázky ze scénáře, který byl předem přichystán k výzkumu (Foret, Stávková, 2003, s. 43). Ke každému respondentovi je přistupováno individuálně, čímž se přistupuje subjektivně ke každému jedinci. Proto je potřeba pečlivě zvážit typ otázek, aby nedošlo k nežádoucímu zkreslení při odpovídání, a zároveň minimalizovat počet odmítnutých nebo přeskočených otázek. Některé otázky nejsou vhodné pro přímé dotazování a je téměř nutné použít nepřímé

otázky včetně aplikování psychologických metod. Zejména se jedná o tři oblasti, ve kterých není vhodné se ptát přímou otázkou:

1. **Uvědomované obsahy chování** – respondent se zdráhá otevřeně odpovědět (tabu téma).
2. **Neuvědomované obsahy chování** – dotázaný si neuvědomuje své chování (automatické chování).
3. **Hypotetické obsahy chování** – dotázaná osoba nezná odpověď nebo nemá zkušenost.

V individuálním rozhovoru se používají tři typy scénářů, konkrétně tedy strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Rozdílem je závaznost pokynů při vyplňování, kdy strukturovaný scénář má na rozdíl od nestrukturovaného jasně dané pokyny pro vyplnění, zatímco polostrukturovaný rozhovor je někde mezi nimi. Tazatel dodržuje pořadí a znění otázek, přičemž zbytek dotazů je volně doplňován (Kozel, 2006, s. 126).

Pro udržení pozornosti a koncentrace respondenta je doporučená maximální doba pro rozhovor 60 minut (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 167).

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaký je současný stav interní komunikace společnosti Brilas Group s. r. o., a na základě výsledků primárního šetření navrhnout jeho zlepšení.

5.2 Účel práce

Účelem práce bude definovat, prostřednictvím jakých kanálů si zaměstnanci přejí získávat informace, zda se cítí být dostatečně informováni, a také zjistit, jak zvýšit jejich spokojenost s vnitřní komunikací.

5.3 Výzkumné otázky

Stanovené cíle jsou východiskem pro následující výzkumné otázky:

VO1: Jaká je spokojenost stávajících zaměstnanců s interní komunikací – cítí se být dostatečně a včas informováni?

VO2: Který komunikační nástroj je z pohledu zaměstnanců efektivní a využívaný?

VO3: Jakým způsobem je možné interní komunikaci ve firmě Brilas Group s. r. o. vylepšit?

5.4 Výzkumné metody

Za účelem splnění cíle práce budou použity kvantitativní i kvalitativní výzkumné metody. Kvantitativní metoda bude probíhat formou dotazníkového šetření a metoda kvalitativní ji bude hlouběji doplňovat pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

5.4.1 Kvalitativní výzkum

V kvalitativním marketingovém výzkumu se pátrá po příčinách, proč daná skutečnost neproběhla nebo proč neprobíhá. Cílem výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k chování respondenta. Výzkum probíhá formou individuálních nebo skupinových rozhovorů a je potřeba menší vzorek dotazovaných než při kvantitativním výzkumu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 158).

Pro potřeby této bakalářské práce bude zpracován kvalitativní marketingový výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. V této metodě bude osloveno 10 klíčových zaměstnanců firmy Brilas Group s. r. o., kteří pracují ve firmě déle než 3 roky. Důvodem využití této metody je finanční nenáročnost a možnost hlouběji prozkoumat aktuální stav

interní komunikace ve firmě. Limitem může být nedostatečná otevřenost a nedostatek prostoru ze strany respondentů.

5.4.2 Kvantitativní výzkum

Tato výzkumná metoda se provádí především za účelem získání měřitelných dat a mezi jeho charakteristické otázky patří *kolik*. Pro získání statisticky spolehlivých výsledků je nutné větší množství respondentů, kteří jsou z pravidla oslovováni pomocí dotazníku (Kozel, 2006, s. 120).

Ve výzkumné části této práce bude zpracována metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníku. Důvodem využití této metody je získání měřitelných dat od všech řádových zaměstnanců společnosti Brilas Group s. r. o., předpokládaný vzorek je 43 respondentů. Dotazník bude sestaven jednoduše a přehledně pomocí formuláře Google. Tato metoda je adresná a finančně nenáročná. Limitem pro výzkum může být neochota zaměstnanců dotazník vyplnit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BRILAS GROUP S. R. O.

Tato kapitola se bude věnovat krátkému představení firmy Brilas Group s. r. o. Zmíněny budou nejen její historické začátky, tedy založení firmy, ale připomenuta bude i současnost s následujícím zaměřením na jednotlivé nástroje interní komunikace, které firma využívá, a její firemní kultura.

6.1 Historie

Historie obchodní firmy sahá až k roku 2005, kdy jednatel Ing. Martin Kubíček založil Elegante Online s. r. o. a začal prodávat stříbrné šperky na českém internetu. Své podnikání se rozhodl rozšířit v roce 2008 o druhý web, na kterém se začal věnovat prodeji snubních a zásnubních prstenů ze zlata, oceli a titanu. V roce 2014 byla otevřena historicky první vlastní kamenná prodejna ve Zlíně a hlavním produktem firmy se staly snubní a zásnubní prsteny prodávané pod značkou BRILAS®. O tři roky později, v roce 2017, došlo především ke kosmetické úpravě názvu společnosti a z Elegante Online s. r. o. vznikla společnost Brilas Group s. r. o. se stejným sídlem. Od roku 2019 svou nabídku firma rozšířila o zlaté a stříbrné šperky s drahokamy a polodrahokamy (Brilas, 2020).

6.2 Představení současné podoby

Obchodní firma Brilas Group s. r. o. je především jedničkou na českém trhu v prodeji snubních a zásnubních prstenů. V současné době provozuje 17 kamenných prodejen po celé České republice. Zároveň vlastní tři české a jeden zahraniční e-shop.

Cílem společnosti Brilas Group s. r. o. není pouze prodat produkt, ale vytvořit klientům pozitivní zážitek ze svého nákupu, na který si s úsměvem na rtech vzpomenu i po deseti letech. Pro maximální péči má proto každá prodejna svůj rezervační formulář, v němž si zákazník může zarezervovat svých 60 minut pouze pro sebe a ničím nerušený výběr. Umístění prodejen je téměř vždy situováno v kancelářských budovách pro zachování naprostého soukromí, které k nákupu firma nabízí společně s přívětivým a profesionálním servisem. Na zachování přátelského přístupu k zákazníkům si dává firma záležet a podporuje jej ještě přátelštějším přístupem ke svým vlastním zaměstnancům.

Centrála firmy sídlí ve Zlíně, ve stejném patře se svou kamennou prodejnou, a tvoří pevný základ firmy. Slouží jako podpora pro všechny prodejny a zároveň zde dochází k veškerému zpracovávání objednávek. Ve Zlíně také dochází ke vzniku nových informací, které je potřeba distribuovat na prodejny.

V současné době pracuje ve firmě 47 zaměstnanců včetně managementu. Většinou se jedná o ženy ve věku 20–35 let.

Brilas tým je složen z: majitele firmy, obchodního ředitele, ředitele rozvoje, vedoucí zákaznické péče, třinácti specialistů zákaznické péče sídlící na centrále a 30 specialistů v obchodní síti prodejen.

Aktuální informovanost zaměstnanců ohledně zboží je nezbytná pro výkon jejich práce, informace o dění a změnách ve firmě zase pomáhají vytvořit jednotnost firmy napříč odlehlými pracovišti (Interní zdroje Brilas Group s. r. o.).

6.3 Firemní kultura v Brilas Group s. r. o.

Firma Brilas Group s. r. o. je ojedinělá v mnoha ohledech. Jedním z nich je však firemní kultura, která byla postupně vytvářena společně se zaměstnanci. Úspěšné vytvoření příjemného pracovního prostředí je odrazem dlouhodobé spokojenosti a téměř nulové fluktuace pracovníků. Rodinné prostředí je zachováno i přes rychlý růst firmy. Každý zná všechny spolupracovníky jménem, všichni si mezi sebou tykají, a to bez rozdílu postavení nebo věku. Při náboru nových posil má každý zaměstnanec právo vyjádřit svůj názor. Vedení firmy si uvědomuje, že udržet přátelskou atmosféru v ženském kolektivu je každodenní výzvou.

Brilas Group s. r. o. se také neustále snaží o udržení týmovosti uvnitř kolektivu, a proto dbá na otevřenou komunikaci uvnitř firmy. Pravidelně sděluje svým zaměstnancům své plánované kroky, vize, cíle, ale i nesnáze, které firmě například přichystala pandemická situace. Od svých zaměstnanců neočekává nic jiného než upřímnost a neváhá hledat nové cesty a metody, jak nenadálé překážky zvládat a společně řešit.

Snaha hrát fair play, spravedlnost a úcta ke každému je uvnitř Brilas Group s. r. o. zcela zásadní. Skromnost, pozornost a ohleduplnost vytváří spokojené pracovní prostředí, do kterého se člověk dennodenně těší. Každý zaměstnanec je „Brilas“, a proto každý při jednání jménem společnosti nese odpovědnost za celou firmu. Firma si na oplátku stojí za každým zaměstnancem. Byznys se dá dělat nejen dobře, ale i slušně (Interní zdroje Brilas Group s. r. o.).

6.4 Interní komunikace v Brilas Group s. r. o.

Komunikace uvnitř firmy probíhá na několika různých úrovních a využívá k tomu mnoho forem a nástrojů. Nejčastějším hromadným nástrojem je e-mail, který téměř vždy zasílá

určený jednatel z vedení firmy všem zaměstnancům. Ten slouží jako prostředník pro předávání informací mezi centrálou firmy a ostatními prodejny. Každá prodejna disponuje pouze jednou e-mailovou adresou, ale zahrnuje více zaměstnanců, je tedy téměř nezbytně nutné, aby docházelo k předávání informací také mezi jednotlivci v týmu. To často probíhá formou osobní komunikace nebo předáním na sociální síti.

Úroveň komunikace také ovlivňuje nastavení firemní kultury, kdy se firma nepřetržitě snaží vytvářet rodinné a přátelské prostředí. Díky tomu společně s týkáním dostává komunikace často neformální charakter (Interní zdroje Brilas Group s. r. o.).

6.4.1 Osobní komunikace na centrále

Osobní komunikace uvnitř Brilas Group s. r. o. probíhá na mnoha úrovních. Jednou z úrovní je TOP management, který pravidelně zasedá 1–2x týdně, je složen z majitele společnosti, obchodního ředitele a ředitele rozvoje, který sídlí v Praze, a proto je ke schůzce připojen online. Nepravidelně je do těchto rozhovorů přizvána vedoucí zákaznické péče ve Zlíně. Dále osobní komunikace probíhá mezi obchodním ředitelem a vedoucí centrály a nakonec v rámci centrály ve Zlíně mezi vedoucí a zaměstnanci.

Individuální rozhovory na firmě probíhají podle potřeby, nejméně však jednou za čtvrt roku si vedoucí pracovník povídá se svými podřízenými nejen o pracovních záležitostech. Každý jednotlivý pracovník se bez rozdílu pracovní náplně může kdykoli a s čímkoli obrátit na svého vedoucího.

Před pandemií vždy každý týden v pátek probíhala na centrále porada, které se účastnili řádoví zaměstnanci, vedoucí centrály, obchodní ředitel a zřídka i majitel společnosti. Aktuálně probíhá nárazově, dle potřeby.

6.4.2 Osobní komunikace na prodejnách

Každá prodejna má jednoho klíčového zaměstnance na hlavní pracovní poměr a rozdílný počet brigádníků dle možností a potřeb jednotlivé prodejny. Osobní komunikace je nezbytnou součástí na každé prodejně, proto při výměně směny dochází k přenosu informací a novinek mezi jednotlivci.

Udržet pravidelnou osobní komunikaci mezi managementem a pracovníky na prodejně napříč celou republikou je logisticky náročnější. Návštěvy proto probíhají velmi nepravidelně, minimálně však jednou za 3 měsíce se vedoucí zaměstnanec neohlášeně zastaví na každou prodejnu. Tyto návštěvy jsou vedeny převážně v přátelské atmosféře.

Vedoucí pracovník se snaží zjistit všechny podstatné informace o chodu prodejny, ale také o spokojenosti personálu. V případě, že se zaregistrují na prodejně problémy, četnost takovýchto návštěv se zvýší.

6.4.3 Telefon

Telefonní rozhovor často slouží jako náhrada osobní komunikace či doplnění e-mailu mezi centrálou ve Zlíně a prodejci na prodejnách Brilas Group s. r. o. napříč Českou republikou.

Je také využíván vedoucím pracovníkem k vysvětlení informací nebo k řešení nově vzniklých situací. Telefon je často velkým pomocníkem a náhradou osobního kontaktu.

6.4.4 E-mail

Nejčastěji využívanou formou komunikace nejen pro interní, ale i externí úroveň je e-mail. Nově nastupující pracovník na vedoucí pozici nebo centrále firmy ve Zlíně získá svůj osobní e-mail ve formě *příjmení@brilas.cz*. Na prodejnách je vždy jeden e-mail ve formě *brilas.město@gmail.com*, který je přesměrován na doménu *brilas.cz*. Každému pracovníkovi je vždy nastaven automatický podpis s logem Brilas.

6.4.5 Skype

Jedním z dalších nástrojů pro interní komunikaci je Skype, který se nepoužívá pro předávání oficiálních informací, ale nejčastěji slouží jako komunikační kanál mezi pracovníkem z prodejny a pracovníkem z centrály firmy. Každý si tedy při nástupu musí založit Skype ve tvaru *příjmení_brilas*. Tento druh komunikace se nejčastěji využívá pro jednotlivé doplnění informací k zakázce nebo jejím změnám.

Nejedná se o kanál oficiálních informací, proto jej může každý zaměstnanec využívat dle své libosti.

6.4.6 Slack

Nejméně využívaný komunikační kanál je Slack. Důvod pro zavedení této komunikační sítě bylo časté opakování otázek ze strany prodejen na centrálu firmy. Díky zachování komunikační historie na této platformě tak prodejna může získat informaci, bez toho aniž by se ptala. Jedná se o komunikační kanál, který se postupně stal nejméně oblíbeným komunikačním nástrojem a je používán opravdu sporadicky, spíše vůbec.

6.4.7 Facebook

Nejčerstvější a neoficiální komunikační formou je sociální síť Facebook. K této úrovni komunikace přivedla pracovníky z centrály ve Zlíně doba pandemie a častá práce z domova. Jedná se o neformální komunikační kanál, který byl zaveden především zaměstnanci a nabízí téměř okamžité získání odpovědí. Zlínská centrála si vytvořila svou vlastní skupinu, v níž probírá nejaktuálnější novinky nebo také společné objednávání obědů.

6.4.8 Zaškolení nového pracovníka

Zaškolení a adaptace nových zaměstnanců se bere v Brilas Group s. r. o. velmi vážně. Uvědomují si, že rychlé zařazení nového zaměstnance může uspíšit a usnadnit provoz. Nováček je na začátku seznámen s prostředím firmy, způsobem její práce, cíli i vším, co se od něj očekává a co mu naopak firma nabízí.

Součástí úvodního procesu je také seznámení se s pracovníky. Ve stejném oddělení nebo prodejně toto seznámení probíhá formou osobního kontaktu a poté se informace o nováčkovi dostane přes e-mail ke zbytku zaměstnanců.

Po seznamovací kávě nováček dostane sepsaný Brilas manuál, jenž mu dá detailnější pohled na produkty, které firma prodává, a díky němuž pochopí, jakým stylem probíhá jejich prodej. Dále dostane přiřazeného svého zaškolovacího parťáka, jenž mu s informacemi pomůže a je mu k dispozici.

Na centrále ve Zlíně probíhá zaškolení delší časový úsek z důvodu specifitější náplně práce. Toto zaškolení probíhá napříč všemi pracovníky. Díky tomu nový zaměstnanec získá větší nadhled pro systém své práce.

Zaškolení nováčků mimo Zlín probíhá zkušenějším zaměstnancem prodejny. Po zaškolovacím procesu v místě budoucího pracoviště jede nový člen Brilas týmu na 1-2 dny na zaškolení na centrálu, kde se nejen seznámí s celkovým procesem firmy, ale také stávajícími zaměstnanci.

6.4.9 Firemní akce

Firemní akce jsou cílené především na budování kolektivu a lepších vztahů. Ročně probíhají dvě akce pouze pro centrálu ve Zlíně a jedna je plánovaná pro celou firmu.

Vždy před letní sezónou uspořádá firma akci pod názvem BrilaX pro všechny zaměstnance. Častou lokací je Brno kvůli pohodlné dostupnosti. Náplní této akce

je seznámení se s nováčky a podpoření stávajících vztahů před náročnou svatební sezónou. Firemní akce má vždy vytvořen dvoudenní program, který je sice řízený, ale je zde prostor také pro povídání si u kávy na terase.

Na centrále ve Zlíně často docházelo během vypjaté sezóny k třecím plochám mezi dámským kolektivem, a proto vznikly další dvě firemní akce. Jedna outdoorová akce probíhá na pronajaté chatě vždy na podzim, kdy si všichni společně vyšlápnu nějaký ten kopec a večer posedí u grilu. Druhá firemní akce probíhá v období Vánoc, kdy si celá centrála zajde na večeři společně s externími pracovníky.

7 VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

První část marketingového výzkumu představuje kvalitativní metodu v podobě polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti Brilas Group s. r. o.

7.1 Cíl kvalitativního výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, jaká je spokojenost s interní komunikací přímo z pohledu zaměstnanců, a prozkoumat jejich hlubší pohled na fungování uvnitř firmy Brilas Group s. r. o.

7.2 Metoda a výběr respondentů

Zvolená metoda pro kvalitativní výzkum byla formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Bylo osloveno 10 klíčových zaměstnanců firmy Brilas Group s. r. o., kteří ve firmě působí déle než 3 roky. Všichni zaměstnanci byli osloveni individuálně a rozhovory s nimi probíhaly přes Skype, který je ve firmě známým komunikačním nástrojem. Každý z vybraných zaměstnanců byl osloven osobně a následně jim byl zaslán do e-mailu scénář obsahující 10 otevřených otázek pro společný rozhovor. Výhodou výzkumu je nízká finanční náročnost vzhledem k možnému přínosu. Vyhodnocení výzkumu bude probíhat formou dílčích závěrů u jednotlivých otázek.

7.3 Časové rozvržení

Kvalitativní výzkum ve společnosti Brilas Group s. r. o. probíhal v listopadu 2021.

7.4 Limity šetření

Limitem při průběhu kvalitativního výzkumu mohl být nedostatek časového prostoru na straně respondentů. Nedostatečná otevřenost zaměstnanců může být při odpovídání na otázky ovlivněna skutečností, že tazatelka pracuje na vedoucí pozici, rozhovory nebudou probíhat anonymně a budou nahrávány, což v některých dotázaných může vyvolat navzdory ujištění případně obavy z následného postihu. S nahráváním hovoru všichni účastníci předem souhlasili s podmínkou, že budou využity výhradně pro účely této práce.

7.5 Průběh výzkumu

Rozhovory probíhaly v rozmezí tří týdnů v předem dohodnutý čas na základě předem připraveného scénáře, který obsahoval 10 otevřených otázek. Oslovení probíhalo osobně a poté byly zaslány otázky do e-mailu před naplánovaným rozhovorem. Cílem zadavatelky

bylo dát zaměstnancům prostor si odpovědi promyslet a lépe se tak na rozhovor připravit. Scénář se však v průběhu částečně měnil, přizpůsoboval se odpovědím a vývoji jednotlivých rozhovorů. Časová náročnost rozhovorů byla rozmezí 15–49 minut.

7.6 Struktura rozhovoru

Struktura rozhovorů byla předem stanovena a cílem bylo získat odpovědi na předem stanovená kritéria formou 10 otázek.

1. Spokojenost s interní komunikací ve společnosti Brilas Group s. r. o.
2. Sdílení informací uvnitř firmy.
3. Využívání komunikačních nástrojů.
4. Srozumitelnost a obsah sdílených informací.
5. Chyby v přenosu informací.
6. Způsob sdílení prvotních a nejdůležitějších informací.
7. Zpětná vazba.
8. Obousměrnost komunikace s nadřízeným.
9. Krizová komunikace v období pandemie.
10. Názory pro zlepšení.

7.7 Vyhodnocení výzkumu

Tato část bude interpretovat výsledky z provedeného kvalitativního marketingového výzkumu. Budou zde jednotlivě prezentovány názory a hodnocení všech účastníků rozhovorů až po závěrečné dílčí vyhodnocení.

Seznam účastníků polostrukturovaných rozhovorů:

- U1 – pracovník na prodejně Morava
- U2 – pracovník na zlínské centrále
- U3 – pracovník na prodejně Čechy
- U4 – pracovník na prodejně Čechy
- U5 – pracovník na prodejně Morava
- U6 – pracovník na zlínské centrále

U7 – pracovník na prodejně Morava

U8 – pracovník na zlínské centrále

U9 – pracovník na prodejně Čechy

U10 – pracovník na prodejně Morava

7.7.1 Spokojenost s interní komunikací ve společnosti Brilas Group s. r. o.

Během rozhovorů s účastníky (U1, U2, U4–U10) byly na základě sdílení jejich názorů a postřehů zjištěny spíše pozitivní výsledky. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že se současným stavem interní komunikace jsou naprosto spokojeni a nepotřebují provádět žádné změny. Ovšem jak ve své odpovědi zmiňují (U4, U9), cesta za dokonalostí je nikdy nekončící maraton a vždy bude co zlepšovat. Z odpovědí (U1, U2) bylo patrné, že velmi oceňují přátelskou a otevřenou komunikaci, která je ve firmě od počátku nastavená a je důležitou součástí firemní kultury i vizitkou samotné firmy. Pracovník (U1) svou odpověď doplnil tím, že aspekt lidského faktoru vždy ponechá určitý prostor pro chybovost, každý občas něco zapomene nebo špatně vyhodnotí, zejména když je pod tlakem a řeší například více věcí najednou. Naopak s patrnou nespokojeností se projevil pracovník (U3). Ten kritizoval hlavně kontrast flexibility informací po lockdownu v rámci pandemie Covid-19. Podle jeho názoru se po znovuotevření zhoršila rychlost sdílení informací i pravidelnost v zasílání novinek. „*Chybí mi souhrnné zasílání novinek e-mailem, které dříve chodily pravidelně.*“ Také pracovníci zlínské centrály (U2, U6, U8) registrovali zhoršení v důsledku pandemických opatření. Zaznamenali citelný nedostatek v užívání osobní komunikace jak mezi kolegy, tak s vedením společnosti. Vzhledem k tomu, že tato komunikace byla na pracovišti běžnou rutinou, vyrovnávají se hůře s její absencí a netrpělivě vyhlíží obnovení například každotýdenních pátečních porad s vedením. Omezený a pomalejší přísun informací potřebných ke své práci po všech pandemických opatřeních pocítili také (U4, U1), ti zmiňují, že informace nyní postrádají ucelenost a kvalitu, na kterou byli zvyklí dříve. Z výsledků výzkumu vyplývá, že komunikace ve společnosti Brilas Group s. r. o. je pro většinu zaměstnanců nastavena k jejich spokojenosti. Zpětné zavedení pátečních porad, a tím i častější osobní komunikace, by ovšem mohla pomoci k dalšímu zvýšení spokojenosti nejen zaměstnanců zlínské centrály, ale mohla by také zároveň zlepšit informovanost i ostatních zaměstnanců na prodejnách.

7.7.2 Sdílení informací uvnitř firmy

Z vyhodnocení odpovědí účastníku (U1–U8, U10) je zřejmé, že firma aktivně pracuje na své vnitřní informační síti a věnuje jí náležitou péči. Respondent (U10) si dokonce nebyl schopen vzpomenout na jediný okamžik, kdy by nějakou informací postrádal nebo nebyl včas vyrozuměn o nějaké změně. „*Nenapadá mě, že by mi někdy něco chybělo.*“ Další názor (U4) byl v tomto zase trochu zdrženlivější a v aktivitě sdílení informací spatřuje ještě jisté rezervy. S naprosto kontrastním názorem ovšem přišel jeden z dotazovaných (U9), podle kterého informace nejsou vždy spolehlivé, nedostanou se pokaždé na potřebná místa nebo problémy zůstanou nedořešeny. Zaměstnanci (U1,U5,U6) uvedli, že v případě přijetí informace nedostatečným způsobem mají vždy na koho se obrátit pro doplnění. Z výsledků je patrné, že se firma snaží se svými zaměstnanci sdílet všechny potřebné informace, ale zároveň dává zřetel na možné informační výpadky. Proto každý zaměstnanec má kontakt na lépe informovaného kolegu.

7.7.3 Využívání komunikačních nástrojů

Nejčastěji využívaným komunikačním nástrojem je jednoznačně e-mailová korespondence (U1–U7, U9–U10). Účastníci (U1–U10) během rozhovorů zmínili, že využívání množství stávajících komunikačních nástrojů je zcela dostatečné. V odpovědích (U4) byl zmíněn nápad rozšíření komunikačních nástrojů o možnost online videí, která mohou aktivně nahradit osobní kontakt. O ideálnosti komunikace pomocí e-mailu se rozpovídal uchazeč (U1): „*Myslím, že je to ideálně nastavený.*“ Vychvaloval si možnost zpětného dohledání veškerých aktuálních, ale i starších informací v e-mailové komunikaci. Snadno si tak může doplnit i ty informace, které třeba z různých důvodů přehlédl, když byly nové.

Pracovník zlínské centrály (U8) v rozhovoru oceňuje možnost předávat si informace ústní formou, neboť sdílí pracoviště se svými nadřízenými. Tato forma komunikace mu poskytuje příležitost lépe prodiskutovat a pochopit danou problematiku. Zároveň však neumožňuje diskutované informace zpětně dohledat, proto navrhl jako řešení zápisy z porad archivované prostřednictvím e-mailu. Dalším komunikačním nástrojem pro sdílení informací a poznatků měl být Slack, který firma nedávno zavedla. Ten se bohužel nesetkal u všech zaměstnanců s přílišnou popularitou. (U6) ve svých odpovědích zmínil, že: „*Slack byl z mého pohledu zbytečný, nikdo jej nepoužíval.*“ Tento komunikační kanál zaujal příliš malé množství lidí (U3, U7, U9). I přesto, že e-mail patří mezi nejoblíbenější komunikační nástroje, v rozhovorech dotazovaní zmínili, že by uvítali podobné místo, jako byl například

Slack. Tohle místo by využili pro sdílení svých zkušeností s náročnějšími klienty nebo s prodejem netradičních produktů. Další komunikační nástroj však může přinést větší sdílnost mezi zaměstnanci, naopak ale také může vést ke ztrátě informací kvůli časové náročnosti na pročitání velkého množství různých informačních kanálů.

7.7.4 Srozumitelnost a obsah sdílených informací

Všichni dotazovaní (U1–U10) jednotně označili sdílené informace za dostatečné i srozumitelné. (U1,U2,U4–U8,U10) doplnili, že v případě nejistoty ohledně správného pochopení neměli nikdy problém se na informace doptat. (U4) se raději doptává a ujišťuje o správném pochopení u všech důležitějších informací a (U1) uvedla, že o informacích dále diskutují na vzdálené prodejně mezi kolegy a v případě nejednoznačného výkladu se nebojí kontaktovat zlínskou centrálu pro doplňující informace. Navzdory pozitivnímu vnímání ohledně sdílení a srozumitelnosti informací si během rozhovoru zaměstnanci (U4,U9) vzpomněli na individuální situace, kdy při prodeji s klientem znejistěli a necítili se dostatečně informováni o aktuálním zboží. To však pohotově vyřešili zvednutím telefonu a ihned situaci dořešili. Nastavení firemní komunikace přináší zaměstnancům jistotu i v situacích, kdy si neví zcela rady. Vždy mají podporu dalšího pracovníka, kterého můžou telefonicky kontaktovat a nesrovnalosti ihned vyřešit.

7.7.5 Chyby v přenosu informací

Že komunikační šum nastane i v té nejlépe nastavené firemní komunikaci, potvrdili všichni dotazovaní zaměstnanci (U1–U10). Každý si za dobu své práce vzpomněl nejméně na jednu nepříjemnou zkušenost týkající se špatného přenosu informací. Kupříkladu na kolegu, který nepředal informaci ohledně přislíbené služby klientům (U10), což vedlo k jejímu následnému zanedbání, nebo ze strany nedostatečné informovanosti ze zlínské centrály, což vedlo k následné dezinformaci klientů ohledně poskytovaných služeb (U3). Z druhé strany zase zaměstnanci zlínské centrály (U2, U6, U8) ve svých odpovědích zmínili, že často dojde k nějaké změně postupu „za pochodu“ ze strany vedení a změna se nikde náležitě nezaznamená, což následně vede k tomu, že část zaměstnanců se řídí změněnou doktrínou a část zase tou původní. Zaměstnanec (U8) navrhl vznik místa k zaznamenávání takovýchto událostí a jejich průběžné aktualizování. Přítomnost komunikačního šumu ve firmě potvrdili všichni dotazovaní zaměstnanci, nicméně také potvrdili, že mají kolegy ochotné kdykoli pomoci. Dostatečné zaznamenávání změn by ovšem mohlo snížit četnost výskytu chyb při přenosu informací.

7.7.6 Způsob sdílení prvotních a nejdůležitějších informací

Nejvhodnější prvotní kanál pro příjem informací je e-mail (U1–U7, U9–U10). Je jednoduchý, přehledný, snadno dostupný a nabízí možnost si informace kdykoliv zpětně připomenout nebo ujasnit (U4). Snadnou dohledatelnost a přístup k informacím i zpětně ocenili také (U2, U5, U6, U9) ve svých odpovědích. Pracovník (U8) vnímá jako prvotní a nejdůležitější kanál pro získávání informací osobní kontakt přímo na centrále ve Zlíně a jako další nejpřínosnější komunikační nástroj pro sdílení informací považuje e-mail.

Z výsledků je zřejmé, že e-mail je nejoblíbenějším komunikačním nástrojem a pouze v jednom případě zvítězila preference osobního kontaktu.

7.7.7 Zpětná vazba

Z výsledků je patrné, že naprosto všichni vnímají zpětnou vazbu jako podporu nezbytnou ke své práci (U1–U10). Dotazovaní zaměstnanci oceňují nejen pozitivní, ale i negativní zpětnou vazbu. Účastník (U1) tvrdí, že nejistota, zda svou práci dělá správně, je pro něj jeden z nejhorších pocitů. K zaměstnancům (U1, U3–U5, U7, U9, U10) pracujícím ve vzdálených prodejnách se zpětná vazba dostává přímo od klientů. Každý zákazník obdrží po nákupu textovou zprávu s žádostí o hodnocení jeho spokojenosti s danou prodejnou. Tato vyplněná zpráva následně putuje do e-mailové schránky dané pobočky a vedení společnosti. To vytváří okamžitou zpětnou vazbu pro daného prodejce. Běžnou praxí na vzdálených prodejnách se stávalo přeposílání spokojených zákaznických referencí zároveň s pochvalou od vedení (U3, U4). (U4) v tomto postrádá smysl, dle jeho názoru by hodnocení mělo probíhat v globálním měřítku a ne na základě jednotlivých příchozích recenzí. V případě negativního hodnocení (U10) oceňuje, že se firma na danou událost doptá a až následně vytváří konečné závěry. „*Vnímám to jako správnou péči o nás.*“

Vždy ke konci měsíce zasílají jednotlivé prodejny zpětnou vazbu k práci svého podporujícího servisního týmu na zlínské centrále. Jedná se o jednosměrné hodnocení, ve kterém (U3, U9) nespátřují výhodu a férovost. Mnohem více by ocenili, kdyby hodnocení probíhalo obousměrně, a mohli tak získat hodnocení i ze strany centrály. Například jak jsou s nimi spokojeni a zda je neobtěžují svou přílišnou pečlivostí. Vybraní účastníci z centrály (U2, U6 a U8) zmiňují, že zpětná vazba se jim dostává během individuálních rozhovorů s vedením, které probíhají každý druhý měsíc. Všem tento interval vyhovuje a dodává pocit jistoty. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nemá při získávání zpětné vazby pocit kontroly, naopak, všichni jsou za zpětnou vazbu moc rádi

a dodává jim pocit jistoty, který při své psychicky náročné práci velmi oceňují. Z výsledku výzkumu je patrné, že nastavená přátelská a otevřená komunikace uvnitř firmy může být hnacím motorem, a zvýšit tak u zaměstnanců chuť nejen pracovat, ale také touhu znát výsledky své práce.

7.7.8 Obousměrnost komunikace s nadřízeným

Zájem firmy o názory svých zaměstnanců potvrdili všichni účastníci rozhovoru (U1–U10). „*Myslím, že je to tady nastavené tak, že se firma zajímá o to, co si myslíme,*“ zhodnotil (U2). Svou obavu o „*vyšumění*“ informací zmínil (U1). Popsal také situace, kdy firma projevila zájem o nápady zaměstnanců na určitou problematiku, ale ty se následně v praxi neprojevily. Tuto skutečnost vyvrátil (U4) ve své odpovědi: „*Už dvakrát jsem sdílela svůj názor, nadřízená to se mnou hned probrala a jeden z nich rovnou zavedla.*“ Pracovník (U5) uvedl jako velkou výhodu možnost účastnit se výběrových řízení s novými zaměstnanci. „*Je fajn, když můžeš říct názor na člověka, se kterým budeš pracovat.*“ Výsledky výzkumu přinesly zjištění, že je firma někdy aktivnější, než by zaměstnanci očekávali. Ve své odpovědi (U7) uvedl, že párkrát s nápadem na zlepšení „*přišel pozdě*“, neboť jeho realizace již dávno probíhala. Výsledky potvrdily informace, že se žádný z dotazovaných zaměstnanců nebojí přijít s novým nápadem, ba naopak vnímají, že firma chce znát jejich názory a každému z nich dává stejně vysokou váhu.

7.7.9 Krizová komunikace v období pandemie

Během období pandemie prošla společnost Brilas Group s. r. o. zatěžkávací zkouškou. I přes pocit nejistoty z budoucnosti se firma snažila, aby se zaměstnanci cítili v bezpečí (U1, U5, U9, U10), proto jim vedení pravidelně zasílalo e-maily s informacemi o dění ve firmě. „*Na začátku to bylo super, dostávali jsme e-maily do soukromých schránek.*“ Čtení těchto e-mailů zaměstnancům dodávalo pocit, že firma dočasné zavření prodejen zvládne a všichni se budou mít brzy kam vrátit (U1). Dotazovaný (U3) tento pocit ve své odpovědi „*z hlediska komunikace to trošku vázlo*“ vyvracel a považoval některé informace v e-mailech za nedostatečné. Uvedl ovšem také, že mu to zase tolik nevadilo a s nečekanou situací si vždy aktivně zvládl poradit sám. Svůj pohled v rozhovoru zmínil i dotazovaný (U4), který neobviňuje z nedostatku informací firmu. Ta podle něj nemohla dát vědět „*o tom, jak to bude*“, protože velmi dlouho nebylo zřejmé, jaká opatření uvedou v platnost zákonodárci. Pro změnu (U5) nerozpoznal v době pandemie žádný komunikační deficit. Dle jeho názoru přicházely informace pořád ve stejném intervalu. Toto také potvrdil (U2),

který v rozhovoru uvedl, že všichni měli informace včas a věděli, jaká témata se aktuálně na pracovišti řeší. V těchto těžkých chvílích se projevila skvělá sebranost celého vedení. Nezáleželo na tom, komu člověk napsal, vždy dostal identickou odpověď (U1). Dotazovaní (U2,U6,U8) pocítují následky pandemie hlavně v přesunu komunikace na zlínské centrále více z osobní komunikace do té e-mailové. To zmínili i (U6 a U8) jako nevyhovující a doufají, že se vše brzy vrátí zpátky do normálního stavu.

Výsledky výzkumu potvrdily správně nastavenou krizovou komunikaci uvnitř firmy. Na otázku, zda je ve firmě správně nastavená krizová komunikace, odpověděli všichni účastníci rozhovoru pozitivně (U1–U10). (U8) dodal, že díky správnému nastavení komunikace uvnitř ví, že všichni ve firmě umí „kopat za jeden tým“ a s (U10) mají ve firmu naprostou důvěru.

7.7.10 Názory pro zlepšení

V poslední otázce měli dotazovaní neomezený prostor k vyjádření vlastních názorů týkajících se nastavení firemní komunikace. V těchto odpovědích nebyla taková četnost shod jako ve vyhodnocení předchozích otázek. Zaměstnanci zde sdíleli převážně vlastní nápady k praktickému využití ve firmě. Zaměstnanci (U2, U6 a U8) shodně postrádají páteční porady s vedením. Dotazovaný (U2) v rozhovoru zmínil, že by na zlínské centrále ocenil intenzivnější ústní komunikaci. Dle jeho názoru se většina přímé komunikace přesunula do online prostředí, zejména na platformu Skype, kterou by shodně s respondentem (U6) nejraději vyřadili z možností komunikace. Zavedení pravidelných porad by firmě mohlo přinést nejen průběžně informované zaměstnance, ale také zdravou komunikaci uvnitř týmu. Přílišná ztráta osobní komunikace na pracovišti může mít za následek vytváření neopodstatněných domněnek a později narušené osobní vztahy uvnitř týmu. Osobní komunikace je mezi lidmi naprosto nenahraditelná. Zaměstnanci z prodejen (U1, U3, U4, U7 a U9) touží po větší sdílnosti mezi kolegy. Neuvedli sice konkrétní příklad, ale rádi by zřídili kanál pro méně oficiální komunikaci. Pracovník (U9) by ocenil možnost většího propojení zlínské centrály a vzdálených prodejen. Nový komunikační kanál může firmě přinést nové nápady, lepší informovanost a sdílení netradičních informací. V případě, že by nová komunikační síť spolehlivě fungovala, mohla by být přínosem pro pevnější vztahy na pracovišti.

7.8 Dílčí závěr kvalitativního výzkumu

Z výsledků kvalitativního výzkumu probíhajícího formou individuálních rozhovorů lze vyvodit následující závěry.

Komunikace uvnitř firmy Brilas Group s. r. o. je pro většinu zaměstnanců dostačující. Správné nastavení firemní kultury je odrazem otevřené a přátelské komunikace, kterou vybraní zaměstnanci velmi oceňují. Je však důležité, aby firma „neusnula na vavřínech“ a o komunikaci neustále pečovala. Vždy se najde situace, již je možné udělat lépe nebo se z ní poučit pro budoucí kroky firmy. Výzkum ukázal, že období pandemie společnosti Brilas Group s. r. o. v mnohém neprospělo. Výsledky odhalily rozdíly, které pandemie přinesla oproti běžné komunikaci před ní. Zaměstnanci získali pocit, že během tohoto období došlo ke snížení flexibility informací, a následně po jeho skončení spatřují zhoršení kvality a snížení rychlosti sdílených informací důležitých pro správný chod firmy. Pracovníci zlínské centrály vnímají, že se snížila četnost osobní komunikace oproti běžnému stavu. Za to viní hlavně opatření proti pandemii, která si firma sama nastavila, aby tak snížila riziko nákazy uvnitř kolektivu. Rozhodně nejsou spokojeni s absencí porad, které jim poskytovaly rychlejší přísun informací a také lepší interakci uvnitř týmu. Jejich znovuoobnovení by uvítali především pro častější osobní komunikaci, díky které se více cítili v centru dění a měli přehled o tom, co se ve firmě děje.

Dle výsledků výzkumu, i přes následky pandemie, probíhá sdílení informací v dostatečném intervalu a ve většině případů jsou tato data předána srozumitelně. Ve snaze předejít nedostatečným nebo nejasným informacím bylo ve firmě vedením nastaveno, že každý zaměstnanec má vždy k dispozici kontakt na kolegu, který je schopen mu informace doplnit. Podle názoru většiny pracovníků je tato síť kontaktů zcela funkční a hojně využívána.

Nabídka komunikačních nástrojů firmy je z pohledu všech zaměstnanců dostačující a velmi oblíbená. Volba nejvyužívanějšího komunikačního nástroje ve výsledcích individuálních rozhovorů jednoznačně ukázala na e-mail. Výzkum ukázal, že e-mailová korespondence je využívána k přenosu prvotních a nejdůležitějších informací. Zaměstnanci zlínské centrály zároveň oceňují možnost osobní komunikace uvnitř firmy, z níž by uvítali uchovaný záznam v e-mailu pomocí zápisu. Archivaci a snadnou dohledatelnost informací uvnitř e-mailové schránky by pozitivně ocenila většina zaměstnanců. Zároveň z pohledu většiny účastníků vyplynulo, že změny, které jsou komunikovány mimo e-mail, bývají

často zapomenuty díky neexistujícímu záznamu. Zaměstnanci by proto ocenili prostor pro zaznamenávání takových změn a zajištění jejich průběžné aktualizace. Tento prostor může nabídnout všem nejistým zaměstnancům si danou informaci ověřit bez kontaktování dalšího kolegy. Nejméně oblíbeným komunikačním nástrojem je dle výzkumu Slack, který byl původně zřízen za účelem větší interakce mezi zaměstnanci. Funkce této komunikační platformy si u zaměstnanců společnosti Brilas Group s. r. o. nezískaly přílišnou popularitu.

Všichni účastníci rozhovoru se shodli, že zpětná vazba je nezbytnou součástí jejich práce. Přínos zpětné vazby je dle zaměstnanců nezávislý na jejím obsahu, a to ať už pozitivním, nebo negativním. Zaměstnanci pracující na vzdálených prodejnách dostávají zpětnou vazbu přímo od svých klientů. Zákazníci obdrží po nákupu textovou zprávu, ve které hodnotí průběh nákupu a jeho celkovou spokojenost. Zatímco zaměstnanci zlínské centrály získávají zpětnou vazbu ze vzdálených prodejen vždy ke konci měsíce. Tato zpětná vazba je jim následně interpretována vedením. Výsledky výzkumu ukázaly, že v tomhle jednosměrném hodnocení zaměstnanci vzdálených prodejen nespátřují výhody ani férovost. Více by ocenili obousměrné hodnocení, tedy také hodnocení od zaměstnanců centrály, se kterými úzce spolupracují. Podle nich díky absenci zpětné vazby může docházet ke zbytečným třecím plochám.

Závěr výzkumu ukázal, že krizová komunikace společnost Brilas Group s. r. o. je vyhovující. Dle výsledků má firma u svých zaměstnanců plnou důvěru a může počítat s jejich loajalitou. Ovšem ve svých nápadech pro zlepšení komunikace však dotazovaní zmínili, že by ocenili nárůst osobní nebo online komunikace. Především chtějí být v obraze a vědět, co se ve firmě děje, zajímá je vše a chtějí vědět ještě víc. Proto pracovníci na zlínské centrále chtějí zpět své porady, které velmi postrádají, a zaměstnanci vzdálených prodejen chtějí alespoň online hovory, v nichž můžou zjistit, co je nového nebo co se chystá. Přínosem mohou být ještě lepší vztahy na pracovišti než doposud.

8 VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Druhá část marketingového výzkumu představuje kvantitativní metodu v podobě elektronického dotazování všech řadových zaměstnanců společnosti Brilas Group s. r. o.

8.1 Cíl kvantitativního výzkumu

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců s interní komunikací Brilas Group s. r. o., které komunikační nástroje považují za efektivní a náležitě využívané a zda se cítí dostatečně a včas informováni.

8.2 Metoda a výběr respondentů

Pro účel kvantitativního výzkumu byla zvolena metoda dotazování formou elektronického dotazníku vytvořeného přes formulář Google. Dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek, na které znali všichni zaměstnanci Brilas Group s. r. o. odpověď. Dotazník byl složen z deseti uzavřených otázek, tří polouzavřených otázek a v závěru dotazníku byly také dvě otázky otevřené, jedna pro zanechání vlastního jména a druhá pro vyjádření vlastního názoru. Dotazník byl zaslán jmenovitě e-mailem všem řadovým zaměstnancům a dlouhodobým brigádníkům společnosti Brilas Group s. r. o. Celkem se jednalo o 43 respondentů, došlo tedy k úplnému zasažení cílové skupiny. Zvolená metoda je finančně nenáročná. Pro zajištění 100% účasti nebyl dotazník anonymní, ale obsahoval otázku s kolonkou pro vyplnění jména. Díky tomu mohlo dojít k ověření, zda odpověděli všichni uchazeči.

8.3 Časové rozvržení

Výzkum ve společnosti Brilas Group s. r. o. probíhal na přelomu leden/únor 2022.

8.4 Limity šetření

Limitem při tvorbě kvantitativního výzkumu mohla být neochota zaměstnanců odpovídat na otázky nebo mohlo dojít ke špatnému výkladu otázky. Problém mohl vzniknout také v tom, že samotná autorka je zaměstnaná v Brilas Group s. r. o. na vedoucí pozici a tuto práci zpracovávala také pro praktické využití uvnitř firmy. Z toho může vyplynout problém plynoucí z neochoty pravdivě odpovídat z důvodu, že dotazník byl odevzdán s vyplněným jménem, tedy nebyl anonymní, i když jeho vyhodnocení probíhalo v anonymní formě a všichni zaměstnanci s tím byli seznámeni.

8.5 Průběh výzkumu

Výzkumné šetření probíhalo v rozmezí dvou týdnů. Zaměstnanci byli osloveni 24. 1. 2022 e-mailem, ve kterém je tazatelka požádala o vyplnění elektronického dotazníku. Celkem jej vyplnilo 43 respondentů, tedy všichni řadoví zaměstnanci, což bylo cílem dotazníkového šetření. Nikdo ze zaměstnanců se nezdráhal dotazník vyplnit, naopak, vše proběhlo ve velmi krátkém čase a s maximálním nasazením.

8.6 Vyhodnocení výzkumu

V této části bude provedeno vyhodnocení kvantitativního marketingového výzkumu, kterého se zúčastnilo 43 respondentů.

V následující tabulce (Tabulka 1) jde vidět rozdělení zaměstnanců podle jednotlivých prodejen po celé ČR.

Tabulka 1 – Rozložení respondentů dle poboček

Pobočka	Počet zaměstnanců
Brno Bohunice	2
Brno Žabovřesky	3
České Budějovice	3
Hradec Králové	2
Chomutov	2
Jihlava	4
Liberec	2
Olomouc	3
Ostrava Poruba	2
Praha 1	2
Praha 2	2
Praha 5	1
Ústí nad Labem	2
Zlín	13

(Zdroj: vlastní)

I přesto, že se jedná o mladou společnost, byla dalším segmentačním kritériem délka pracovního vztahu. Zaměstnanci, kteří pro firmu Brilas Group s. r. o. pracují více než jeden rok, tvoří 75 % respondentů. Z toho přesnou polovinu zastupují zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 3–5 let, a 9 % zaměstnanců, kteří jsou firmě loajální více než 5 let. Nováčci, kteří jsou ve firmě kratší dobu než jeden rok, tvoří 25 % respondentů. Z výsledků je zřejmé, že pro většinu respondentů firma Brilas Group s. r. o. představuje dlouhodobého zaměstnavatele.

Za účelem získání příslušných odpovědí pro správné vyhodnocení kvantitativního výzkumu byly použity dílčí otázky.

8.6.1 Spokojenost zaměstnanců se současnou informovaností

Důležitým faktorem pro posouzení interní komunikace uvnitř firmy je míra spokojenosti zaměstnanců se současnou informovaností. Pomocí této otázky došlo k velmi uspokojivému zjištění (Graf 1). Více jak polovina respondentů, konkrétně 24 zaměstnanců, vyjádřilo naprostou spokojenost s informovaností, dalších 15 dotazovaných projevilo svou spokojenost lehce váhavě a poslední 4 respondenti odpověděli, že aktuální stav informovanosti vnímají různě dle jednotlivých situací. Vyloženě záporně se žádný z respondentů neprojevil. V celkovém hodnocení lze říci, že většina zaměstnanců společnosti Brilas Group s. r. o. je se současným stavem informovanosti spokojena.

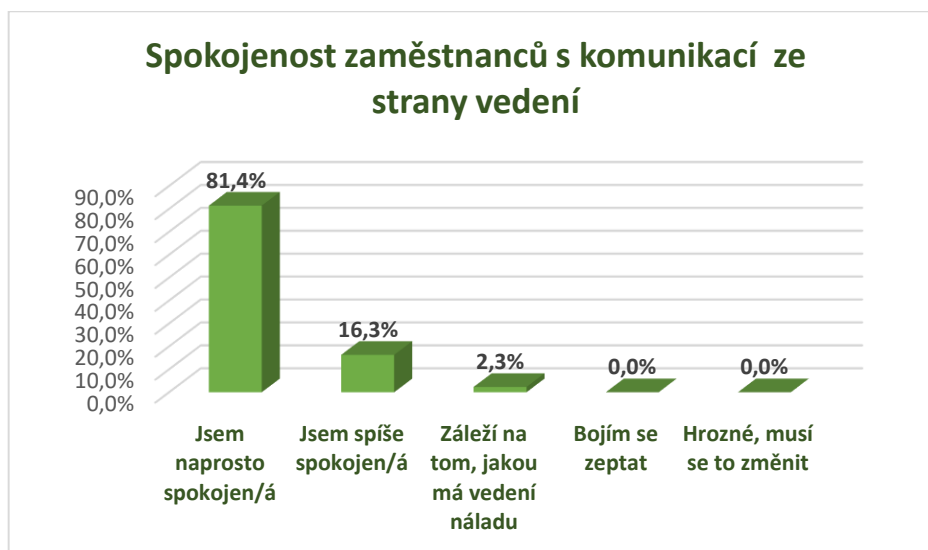


Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců s informovaností (Zdroj: vlastní)

8.6.2 Spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení

Zda jsou zaměstnanci spokojeni při komunikaci s vedením firmy, je další dílčí částí pro zjištění celkové spokojenosti s interní komunikací. Z vyhodnocení otázky, která se zabývala spokojeností respondentů při komunikaci s vedením, vyplynulo, že téměř všichni respondenti jsou s komunikací spokojeni (Graf 2). Ve spokojenosti zaměstnanců při komunikaci s vedoucím managementem se odráží spokojenost s informovaností uvnitř firmy jako celku. Vyjádřeno v číslech, 35 zaměstnanců neregistruje žádné problémy v komunikaci s vedením společnosti, 7 dotazovaných vnímá v tomto komunikačním kanále

lehké překážky a jeden respondent uvedl, že ne v každé situaci se dá s vedením komunikovat.

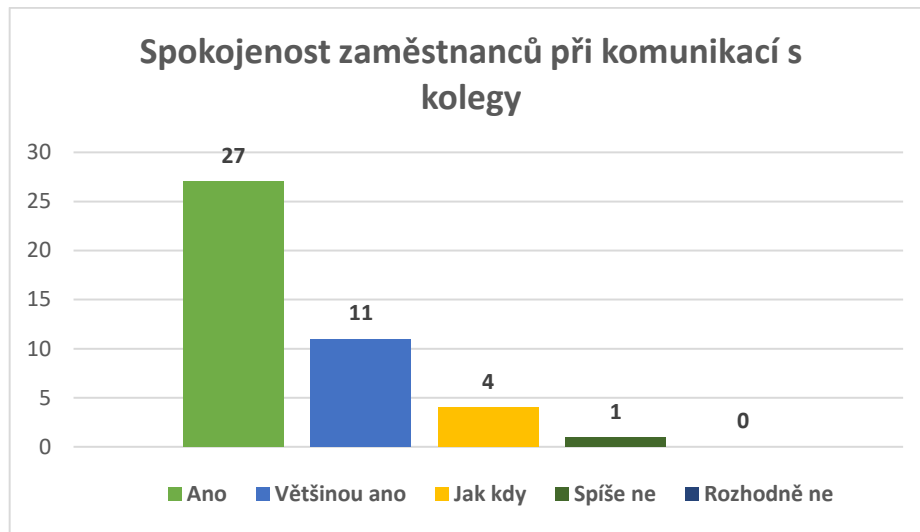


Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení (Zdroj: vlastní)

8.6.3 Spokojenost zaměstnanců při komunikaci s kolegy

Nejen komunikace s nadřízeným je pro interní komunikaci důležitá. Zdravá komunikace uvnitř firmy je také závislá na spokojenosti zaměstnanců při komunikaci s kolegy na pracovišti. Z přiloženého grafu (Graf 3) je zřejmé, že výsledky jsou velmi pozitivní.

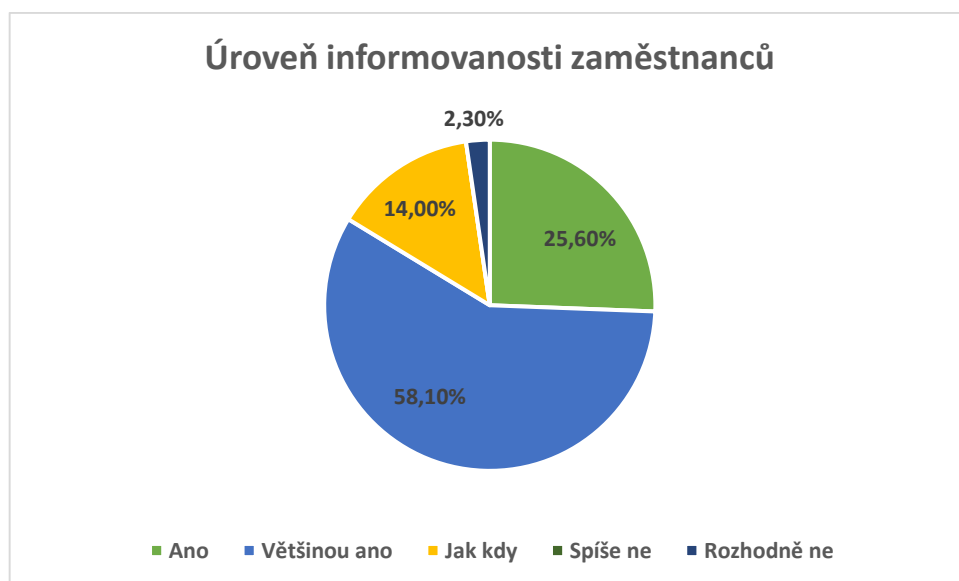
Převážná většina 27 respondentů na tuto otázku zvolila striktní souhlas a spokojenost. Dalších 11 dotazovaných již svůj souhlas projevilo lehce zdrženlivějším způsobem. Čtyři respondenti vnímají rozdíl v jednotlivých situacích a jeden z respondentů vnímá komunikaci s kolegy už spíše záporně. Naprostou nespokojenost neprojevil žádný z dotazovaných. Ve výsledku lze říci, že budování přátelského kolektivu se firmě Brilas Group s. r. o. velmi daří.



Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců při komunikaci s kolegy (Zdroj: vlastní)

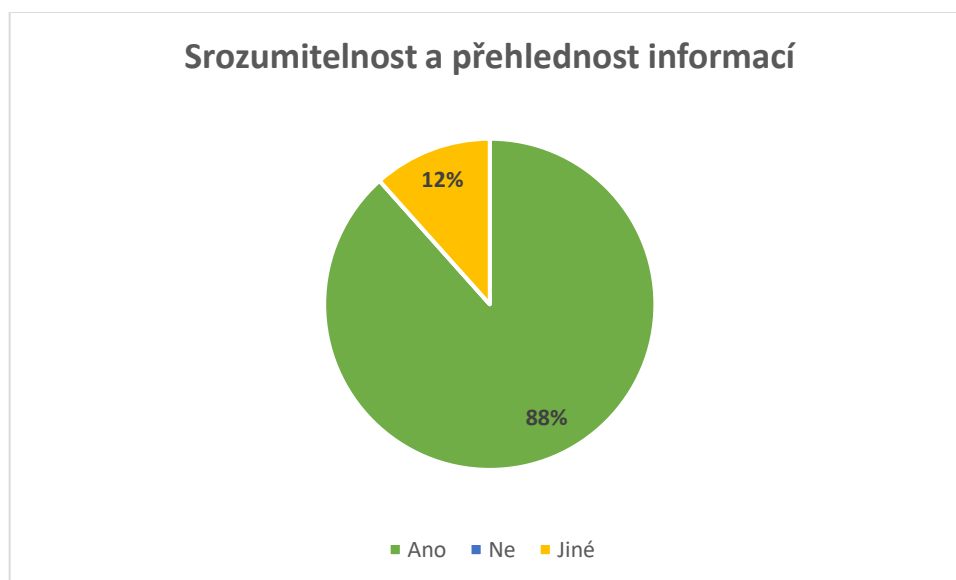
8.6.4 Dostatečná informovanost zaměstnanců

Dostatek informací je nejen pro firmu, ale i pro zaměstnance a jejich dobře odvedenou práci klíčový. Ve výzkumu byl proto také kladen důraz na úroveň informovanosti zaměstnanců. Odpovědi do výzkumu přinesly data, která ukázala, že včasná informovanost ve společnosti Brilas Group s. r. o. probíhá úspěšně (Graf 4). Pouze jeden (2,3 %) respondent hodnotí přístup k informacím v potřebný čas rozhodně nedostatečně a šest (14 %) zaměstnanců cítí v informovanosti určitě překážky. Pozitivně se k této otázce postavilo celkem 36 zaměstnanců, z toho 11 (25,6 %) z nich naprosto bezvýhradně a 25 (58,1 %) respondentů vnímá v úrovni informovanosti ještě drobné místo pro zlepšení.



Graf 4 – Úroveň informovanosti zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

Další část dotazníku byla věnována doplňující otázce. Ta měla zjistit, zda informace, které se k zaměstnancům dostanou, jsou srozumitelné a přehledné. O náležitě srozumitelnosti informací vypovídá fakt, že 38 (88,4 %) respondentů zvolilo souhlasnou odpověď bez výhrad (Graf 5). Zbývajících 5 (11,6 %) dotazovaných však zvolilo možnost odpovědět individuálně. Zaměstnanci v těchto individuálních odpovědích zmínili, že informace jsou ve většině případů srozumitelné a přehledné, jen občas si potřebují doplnit informace i z dalších zdrojů nebo se ujistit, že jim správně rozumí. Aby docházelo ke správnému přenosu informací uvnitř firmy, je důležité, aby vedoucí pracovníci znali své zaměstnance a uměli s nimi komunikovat. To, že se to ve firmě Brilas Group s. r. o. dlouhodobě daří, potvrzují také tyto výsledky.

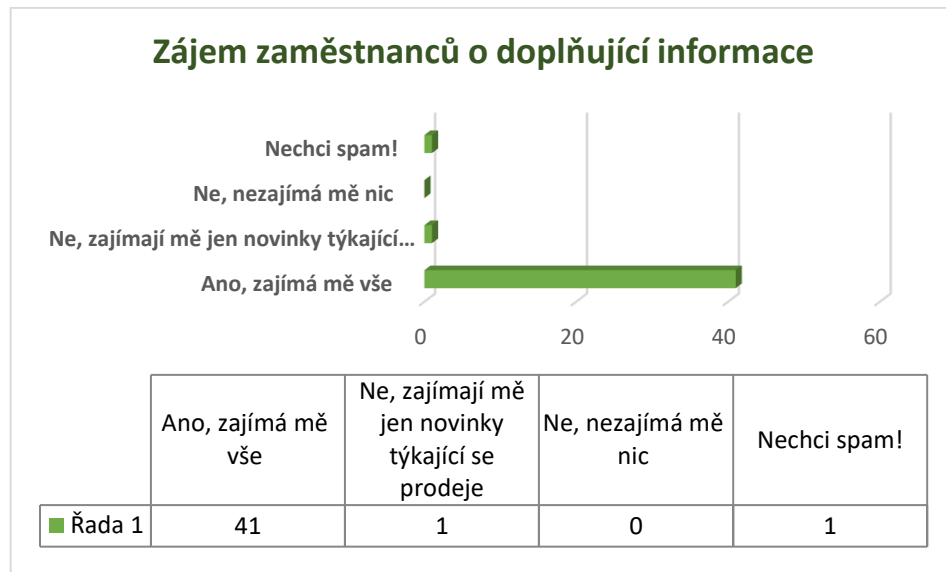


Graf 5 – Srozumitelnost a přehlednost informací (Zdroj: vlastní)

8.6.5 Zájem o informace a jejich četnost

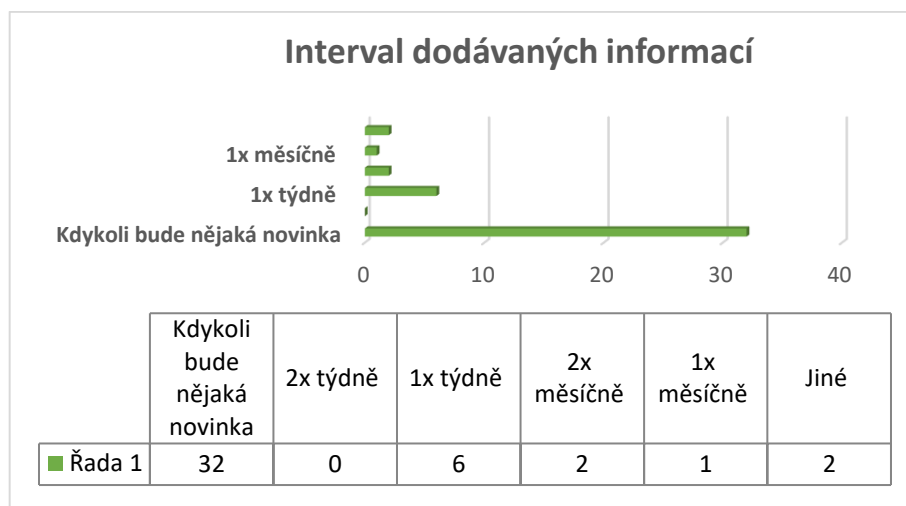
Z následujícího vyhodnocení (Graf 6) vyplývá, že firma Brilas Group s. r. o. má zvědavé zaměstnance, kteří si přejí být informováni o všem, a to i mimo jejich hlavní pracovní náplň.

Zájem o komplexní informace týkající se firmy v této otázce naprosto dominoval. Ze 43 respondentů projevilo svůj zájem o informace i mimo svou náplň práce 41 respondentů. Pouze jeden z respondentů uvedl, že o informace nad rámec jeho pracovní náplně nestojí, a poslední respondent označil přicházející informace za nevyžádanou poštu.



Graf 6 – Zájem zaměstnanců o doplňující informace (Zdroj: vlastní)

Na dotaz, v jakém intervalu si přejí být zaměstnanci informováni o novinkách a různých změnách, odpovídali zaměstnanci v této otázce následovně. Celých 32 respondentů uvedlo, že si přeje být informováno, kdykoliv se nějaká novinka objeví (Graf 7). Dalších šest zaměstnanců preferovalo spíše kratší časový interval v rámci týdne pro souhrn všech novinek. Další dva zaměstnanci už preferovali spíše delší časový interval, a to dvakrát do měsíce. Jeden pracovník uvedl, že mu stačí informace o novinkách dostávat souhrnně jen jednou za měsíc. Možnost volby individuální odpovědi zde vybrali dva respondenti. Ti uvedli, že budou za nové informace rádi kdykoliv, kdy vedení usoudí, že je potřebují. Firma Brilas Group s. r. o. se tedy nemusí obávat přehlcení svých zaměstnanců při zvýšeném sdílení informací. Naopak, dle výsledků výzkumu zaměstnanci o tyto informace stojí.



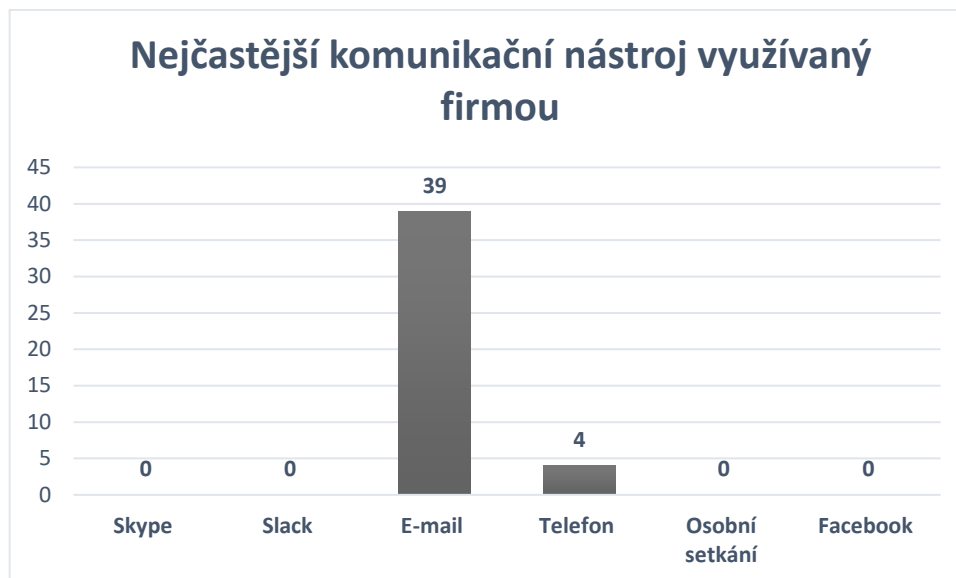
Graf 7 – Interval dodávaných informací (Zdroj: vlastní)

8.6.6 Komunikační nástroje v Brilas Group s. r. o.

Další důležitá část výzkumu patří volbě komunikačních nástrojů. Cílem těchto otázek bylo zjistit, které nástroje z pohledu zaměstnanců používá firma nejčastěji a které zase nejraději používají dotazovaní. U obou otázek byly v nabídce obsaženy naprosto totožné odpovědi a respondenti mohli v obou případech zvolit pouze jednu odpověď. Možnost vybrat pouze jednu odpověď často zmiňovali i v závěru dotazníku jako neuspokojivé, neboť preferují více komunikačních nástrojů.

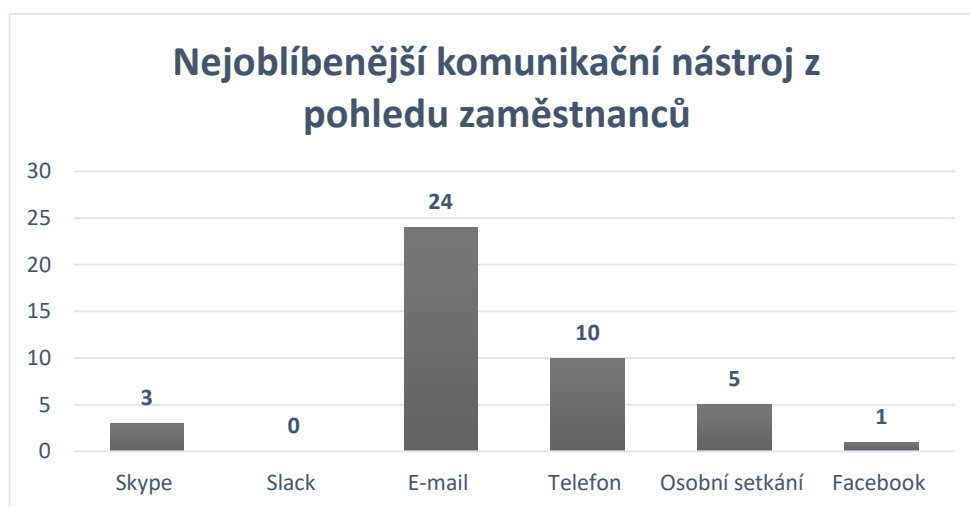
Na výběr měli z komunikačních nástrojů: Skype, Slack, e-mail, telefon, osobní setkání a Facebook.

U otázky „Jaké komunikační nástroje nejčastěji používá firma?“ se takřka jednotně shodli zaměstnanci na odpovědi, že jde o e-mail, a to v počtu 39 respondentů. Zbylí 4 respondenti mají zato, že většina komunikace probíhá po telefonu (Graf 8). Lze předpokládat, že volba komunikačního nástroje firmy je jednoznačná z důvodu snadné archivace informací a jejich snadné distribuce.



Graf 8 – Nejčastější komunikační nástroj využívaný firmou (Zdroj: vlastní)

Nejoblíbenější komunikační nástroj z pohledu zaměstnanců není však možné určit tak snadno, jako tomu bylo v předchozí otázce. Z výsledku (Graf 9) je zřejmý kontrast v oblíbenosti komunikace prostřednictvím psaného slova a mluveného slova. Formu e-mailové komunikace zde volilo 24 dotazovaných. Dalších 10 zaměstnanců se zase přiklání raději k osobnější komunikaci prostřednictvím telefonu, 5 nejraději volí přímý kontakt formou osobního setkání, 3 zase přímý digitalizovaný kontakt prostřednictvím Skype a poslední respondent je věrný fanoušek sociální sítě Facebook. Z výsledků této části vyplývá, že více než polovině zaměstnanců vyhovuje e-mailová komunikace, která je zároveň také nejčastěji využívaným komunikačním kanálem z pohledu firmy.



Graf 9 – Nejoblíbenější komunikační nástroj z pohledu zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

8.7 Dílčí závěr kvantitativního výzkumu

Na základě vyhodnocení získaných dat v dotazníkovém šetření kvantitativního výzkumu lze interpretovat tyto závěry.

Dle výsledků kvantitativního výzkumu je zřejmé, že zaměstnanci společnosti Brilas Group s. r. o. jsou s informovaností ve firmě velmi spokojeni. Vyloženě negativně se v dotazníku nevyjádřil žádný ze zaměstnanců, nicméně menší část respondentů vnímá určitý drobný prostor ke zlepšení. Obdobně dobrých výsledků dotazník dosáhl i s otázkou na kvalitu komunikace s vedením. Vedení společnosti je evidentně přístupné otevřené komunikaci se svými zaměstnanci. Lehce skeptický názor se v tomto ohledu týkal pouze jednotlivce, což může být pouze následek příležitostných pracovních neshod.

Co se týče komunikace napříč pracovním kolektivem, je zde navzdory naprosto spokojené většině patrnější i mírná odchylka značící lehké lokální výhrady. Vztahy ve větších uskupeních bývají vždy složitější a není snadné dosáhnout naprosté jednoty, nicméně výsledek působí více než uspokojivě.

Dalším předmětem dotazování byla informovanost zaměstnanců. Přes 80 % respondentů hodnotilo příjem informací potřebných k práci kladným způsobem, nicméně i navzdory kladnému hodnocení je zde patrné lehké váhání a několik pracovníků se zde přiklonilo i k zdrženlivějšímu hodnocení. Navzdory tomu, že čísla vypadají stále velmi optimisticky, bude určitě vhodné zjistit, kde v tomto ohledu spatřují zaměstnanci rezervy. Na druhou stranu však co do srozumitelnosti získávaných informací panuje ve firmě naprostá spokojenost.

Stejně jednotně vyplynulo i šetření ohledně přijímaných informací. Zaměstnanci doslova hladoví po veškerých informacích týkajících se firmy, a to i nad rámec potřeb pro jejich pracovní povinnosti. Až na ojedinělé případy se zajímají o dění a vývoj firmy jako celku, což velmi kladně vypovídá též o jejich vztahu k firmě. Valná většina si také přeje být informována o novinkách neprodleně nebo pravidelně v krátkém časovém úseku. Delší časový horizont pro informační aktualizace volí opět jen jednotky respondentů.

Poměrně jednotní byli respondenti i při odpovídání na otázku ohledně preferovaného komunikačního nástroje ve firmě. Drtivá většina se shodla na e-mailové komunikaci, několik jedinců mělo zase dojem, že o trochu více se ve firmě používá telefon.

K určitému rozkolu došlo v otázce na preference samotných zaměstnanců při volbě komunikačního nástroje. Zde se projeví jisté rozdíly ve volbě mluvené a písemné komunikace. Většinu zde zaujal sice již zmiňovaný e-mail jako forma písemné komunikace, ale telefonní hovor, osobní setkání a Skype mu co do počtu hlasů obstojně konkurovaly.

Na konci dotazníku byla všem respondentům nabídnuta možnost přidat jakýkoliv názor k tématu, což také nabylo nečekaného zájmu. Většinou se zde objevil názor, že některé rychle se měnící informace jsou aktualizovány více kanály a to v koncových člancích působí občas zmatečné situace. Kupříkladu novinka prostřednictvím e-mailu je aktualizovaná telefonicky, což někdy komplikuje přenos informací pro celý kolektiv, například z důvodu směnnosti nebo nepřítomnosti na pracovišti.

9 SHRUTÍ PRIMÁRNÍHO ŠETŘENÍ

Obsahem této kapitoly bude závěrečné zhodnocení získaných dat primárního výzkumu, který byl proveden pomocí metod kvalitativního a kvantitativního marketingového výzkumu. Kvalitativní výzkum byl proveden formou individuálních hloubkových rozhovorů a kvantitativní výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření. Výsledky výzkumů byly souhrnně porovnány a závěrem práce z nich byly vyvozeny odpovědi na výzkumné otázky.

Výsledky výzkumu ukázaly na celkovou spokojenost zaměstnanců se stávající interní komunikací. Určité výhrady zaměstnanci zmiňovali převážně při změnách zapříčiněných pandemickými opatřeními. Dle jejich názoru mělo toto období na kvalitu vnitrofiremní komunikace rozhodně vliv. Avšak i přes tyto výhrady považují zaměstnanci komunikaci ve firmě za srozumitelnou a dostatečnou.

Volbou nejvyužívanějšího komunikačních nástroje je jednoznačně e-mail. Větší část zaměstnanců se totiž přiklání k používání písemné komunikace. Převážně je to proto, že je možné ji snadno dlouhodobě archivovat, a tak se i kdykoliv zpětně dostat k potřebným informacím. Další formou komunikace v žebříčku oblíbenosti se stal osobní kontakt a týmové porady. Zaměstnanci vidí přímou komunikaci jako nejsnadnější způsob pro doplňování informací a udržování vztahů na pracovišti. Poslední místo dle výzkumu nakonec obsadil nejméně oblíbený i nejméně používaný nástroj Slack, který by nejraději zaměstnanci přestali používat úplně. I přesto, že tato komunikační platforma patří mezi nejméně oblíbené komunikační nástroje, tak by zaměstnanci společnosti Brilas Group s. r. o. pro sdílení svých zkušeností a zážitků podobné prostředí uvítali .

Výzkum také ukázal na vysoký zájem zaměstnanců o další interní informace. Pracovníci chtějí vědět o všem, co se ve firmě děje. Tento enormní zájem být v obraze se také propsal do nápadů na zlepšení komunikace uvnitř firmy. Zájem je především o častější a detailnější novinky, a to i přesto, že dotazovaní vnímají interní komunikaci za dostatečnou a často až nadstandardní.

Hloubkové rozhovory přinesly návrh na znovuoobnovení porad či zavedení online hovorů. Zaměstnanci zároveň touží po zpětné vazbě, ať už je jakákoliv. Dostatečné hodnocení jejich práce jim dle výsledků dodává jistotu a směr práce.

10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V metodické části této bakalářské práce byly stanoveny tři výzkumné otázky. Tato kapitola přináší jejich zodpovězení na základě výsledků z primárního šetření.

VO1: Jaká je spokojenost stávajících zaměstnanců s interní komunikací – cítí se být dostatečně a včas informováni?

Současnou interní komunikaci ve společnosti Brilas Group s. r. o. hodnotí stávající zaměstnanci ve většině případů pozitivně. Větší otevřenost pracovníků přináší především přátelské prostředí, které je součástí firemní kultury. Avšak mírná nespokojenost se projevila v období pandemie, jež komunikaci uvnitř podniku nepatrně pozměnila. Zaměstnanci spatřují lehké bariéry v předávání informací, a to především v jejich flexibilitě.

Za důsledek snížené intenzity informovanosti považují zaměstnanci zlínské centrály zrušení pravidelných porad, a tím sníženou četnost osobního kontaktu, který pro ně byl podstatným informačním přínosem. Zato pracovníci vzdálených prodejen za komunikační bariéru považují méně časté zasílání hromadných informačních e-mailů, jež jim poskytovaly větší vcítění se do firemního dění.

I přes následky, které byly způsobeny pandemií, se zaměstnanci společnosti Brilas Group s. r. o. cítí dostatečně a včas informováni. Tato spokojenost je dle zaměstnanců z velké části ovlivněna firemním nastavením, jež poskytlo každému zaměstnanci krizový kontakt na kolegu, který je schopný informace po telefonu předat či doplnit.

VO2: Který komunikační nástroj je z pohledu zaměstnanců efektivní a využívaný?

Zaměstnanci považují za efektivní a hojně využívaný komunikační nástroj uvnitř firmy e-mailovou korespondenci. Podle výsledků je e-mail především využíván pro přenos prvotních a nejdůležitějších informací. Tento druh komunikace s sebou přináší snadnou dohledatelnost a archivaci všech informací, někteří pracovníci však zmínili jako nevýhodu tohoto komunikačního kanálu absenci osobního kontaktu.

Někteří zaměstnanci zlínské centrály a zaměstnanci ze vzdálených prodejen dávají do určité míry přednost osobnímu kontaktu. Tento komunikační nástroj byl nejvíce využíván v rámci pravidelných porad nebo při návštěvě vzdálené prodejny vedoucím pracovníkem.

Ke komunikaci mezi vzdálenou prodejnou a zlínskou centrálou je také využíván telefon či Skype. Telefon je ve většině případů využíván pracovníky v situaci, kdy si potřebují informaci zjistit nebo pouze doplnit. Platforma Skype je používána v ojedinělých případech také k získání informací, ovšem dle zaměstnanců společnosti Brilas Group s. r. o. je lepší zvednout telefon.

VO3: Jakým způsobem je možné interní komunikaci ve firmě Brilas Group s. r. o. vylepšit?

Ke zlepšení intenzity předávaných informací ze zlínské centrály by pomohlo zpětné zavedení pravidelných týmových porad, které zaměstnanci v enormní míře postrádají. Z důvodu velké vzdálenosti mezi pracovišti není možné, aby se na poradě sešli všichni zaměstnanci. Proto dalším návrhem je zavedení pravidelných online rozhovorů se zaměstnanci ze vzdálených prodejen. Z obou variant by měly vzniknout zápisy, které budou všem zaměstnancům distribuovány elektronicky.

Posledním způsobem zlepšení interní komunikace ve firmě Brilas Group s. r. o. je předávání intenzivnější zpětné vazby. Spolupracující týmy by měly svou zpětnou vazbu získávat navzájem. To znamená, že v konečné verzi budou nejen zaměstnanci zlínské centrály získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ze vzdálených prodejen, ale i zaměstnanci ze vzdálených prodejen budou získávat hodnocení od zaměstnanců ze zlínské centrály.

11 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Z výsledků primárního šetření vplynuly následující návrhy ke zlepšení.

Společnost Brilas Group s. r. o. by se měla především zaměřit na posílení osobní komunikace. Výsledky ukázaly, že zavedení pravidelných týmových porad by bylo přínosem pro významné zlepšení interní komunikace a větší spokojenost zlínských pracovníků. Všichni zaměstnanci zlínské centrály týmové porady opravdu velmi postrádají, jejich zavedení by firmě přineslo lepší pracovní prostředí na centrále firmy, větší interakce uvnitř týmu a také pravidelně i kvalitně informované zaměstnance, kteří jsou nosnými informátory pro celou prodejní síť. Zároveň by docházelo ke snížení vzniku komunikačních šumů, protože kvalitně informovaný zaměstnanec nemusí při předávání informací sahat k domněnkám, ale jedná sebevědomě a s jistotou.

Pro vedoucí pracovníky by porady mohly přinést větší interakci a budování vztahů se svými zaměstnanci. Znalost pracovního týmu může být přínosem pro tvorbu správných personálních rozhodnutí.

Aby zaměstnanci vzdálených prodejen nebyli se získáváním informací pozadu a více se cítili v centru firemního dění, z výzkumu vyplývá doporučení pro zavedení pravidelných online hovorů. Z důvodu velké vzdálenosti není možné, aby tito pracovníci byli také účastníky pravidelných týmových porad, proto je vhodné využít online prostředí, jež osobní komunikaci může z velké části spolehlivě suplovat, a uměle tak snížit vzdálenost mezi lidmi, kteří spolu mají spolupracovat. Ačkoli osobní kontakt je nenahraditelný, tak online prostředí nabízí rozhodně větší interakci než e-mailová komunikace, jež je doposud nejčastějším komunikačním nástrojem. Přínosem bude též větší zapojení všech zaměstnanců do firemního dění, zvýšení flexibility při předávání firemních plánů nebo změn a povede také ke snížení nejasností, protože online prostředí přináší pracovníkovi možnost si tato sdělení v přítomném čase objasnit nebo doplnit.

Kvalitně a často informovaní pracovníci tak budou mít pocit většího zapojení se do interního prostředí a pocitově sníženou vzdálenost mezi centrálou a místem jejich pracoviště. Vedoucí pracovníci naopak získají přehled o dění na jednotlivých prodejních.

Nejen zvýšená četnost osobní komunikace může být přínosem pro zkvalitnění interní komunikace, ale také dostatečné předávání zpětné vazby. Obousměrná komunikace může

přinést spoustu nových nápadů, ale také včasné odhalení a předcházení možným komplikacím.

Zpětná vazba je zaměstnanci vnímána jako ukazatel, pomocí kterého bývají nasměrováni, zda svou práci dělají správně, nebo je potřeba něco změnit. Současné nastavení získávání zpětné vazby někteří zaměstnanci považují za nedostatečné. V předávání zpětné vazby spatřují nedokonalost především v její jednosměrnosti.

Zaměstnanci vzdálených prodejen pravidelně ke konci měsíce předávají zpětnou vazbu zaměstnancům zlínské centrály, zatímco zaměstnanci zlínské centrály nikdy nepředávají zpětnou vazbu ostatním pracovníkům. Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci vzdálených prodejen touží po získávání zpětné vazby od svých kolegů z centrály, se kterými převážně spolupracují po e-mailu nebo telefonu.

Předávání pravidelné zpětné vazby přináší nespočet výhod. Zejména v budování důvěrnějších pracovních vztahů nebo vedou ke snížení možných třecích ploch. Díky zpětné vazbě může pracovník zjistit, zda dělá něco nevědomě špatně nebo naopak dělá něco jinak než ostatní, a to může být pro firmu velkým přínosem.

Společnost Brilas Group s. r. o. by mohla mít díky obousměrné komunikaci spokojenější zaměstnance, kteří budou k firmě více loajální než doposud.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaký je stávající stav interní komunikace společnosti Brilas Group s. r. o. K tomuto výsledku došlo díky zapojení vybraných zaměstnanců do individuálních hloubkových rozhovorů a všech řadových zaměstnanců do dotazníkového šetření. Mimo analýzu výzkumu v praktické části je v této práci obsažena také teoretická část, která obecně definuje manažerskou komunikaci nebo komunikaci uvnitř firem a její možné problémy, dále také využívané formy a prostředky v interní komunikaci firmy.

Předmětem výzkumu této práce je společnost Brilas Group s. r. o., která má centrálu firmy ve Zlíně a prodejny po celé České republice. Výzkum probíhal za účelem zjištění současného stavu interní komunikace a také se jeho prostřednictvím zjistilo, jaké jsou ve společnosti nejčastěji využívané komunikační nástroje.

Jedním z hlavních výsledků výzkumu je zjištění stavu interní komunikace. Zjištěna byla celková spokojenost zaměstnanců s interní komunikací firmy a enormní zájem zaměstnanců o informace i přesto, že se ne vždy budou týkat přímo jejich pracovní náplně. Určitou nespokojenost v předávání informací přinesla vlna pandemie, díky které byly zrušeny pravidelné porady a omezeno bylo posílání hromadných e-mailů na vzdálené prodejny.

Dalším výsledkem výzkumu bylo zjištění nejčastěji využívaného komunikačního nástroje. Tím je z pohledu zaměstnanců e-mail. Volba komunikačního nástroje byla jednoznačná, přesto pracovníci společnosti Brilas Group s. r. o. nezapomněli na nezbytnost osobního kontaktu a jeho přínos, protože e-mailem předávat všechny informace nelze.

Výzkum také ukázal na problémy, se kterými se společnost Brilas Group s. r. o. ve své interní komunikaci potýká, a následně byly vypracovány návrhy k jejímu zlepšení.

Jedná se o obnovení pravidelných porad, jež zaměstnanci zlínské centrály velmi postrádají. Dále je poptávka po zavedení pravidelných online hovorů pro vzdálené pracovníky, a tím i zajištění pravidelných informací. V poslední řadě je zájem o zavedení pravidelné zpětné vazby, která bude přínosem pro pevnější pracovní vztahy.

Vyhodnocení výzkumu i následná doporučení budou předány nejen vedení společnosti Brilas Group s. r. o., ale budou s nimi seznámeni také všichni zaměstnanci této společnosti.

Z toho vyplývá, že výzkumné otázky byly zodpovězeny a cíl této práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERNÁ Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ, 2006. *Public relations: (Komunikace organizací)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 87 s. ISBN: 80-86754-65-0

EGAN, John, 2015. *Marketing communications*. Second edition. Los Angeles: Sage. 420 s. ISBN: 978-1-4462-5903-0

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. 160 s. ISBN: 80-247-0385-8

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN: 978-80-251-3432-0

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. 103 s. ISBN: 80-7169-550-5

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN: 80-251-1250-0

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. 317 s. ISBN: 978-80-251-2636-3

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. ISBN: 80-247-0781-0

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 138 s. ISBN: 978-80-247-1708-1

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6

MOLEN, H. T. van der a Yvonne H. GRAMSBERGEN-HOOGLAND, 2019. *Communication in organizations: basic skill and conversation models*. Second edition. Abingdon, Oxon: Routledge. 215 s. ISBN: 978-1-315-14796-3

PAVLÍČKOVÁ, Monika, 2004. *Praktický marketing, aneb, Co vám učebnice zatajily ...*, Praha: Ekopress. 197 s. ISBN 80-86119-81-5

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H., 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vydání. Praha: Management Press. 254 s. ISBN: 978-80-7261-178-2

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

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

BRILAS, 2020. In. *brilas.cz* [cit. 2021-1-2]. Dostupné z: <https://www.brilas.cz/informace/informace-o-firme.xhtml>

NOVAK, Mary Clare, 2019. Barriers and Benefits to Internal Communication in Bussines. In. *Learn G2*. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.g2.com/articles/internal-communication>

PAVLEČKA, Václav, 2008. In. *focus-age.cz* [cit. 2021-1-2]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

TVRDÁ, Zuzana, 2019. In. *personalni-marketing.cz* [cit. 2021-1-2]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/co-to-je-firemni-kultura/>

VEJVODOVÁ, Eva, 2018. In. *sevenin.cz* [cit. 2021-1-2]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o.

společnost s ručením omezeným

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců s informovaností.....	54
Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení	55
Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců při komunikaci s kolegy	56
Graf 4 – Úroveň informovanosti zaměstnanců	56
Graf 5 – Srozumitelnost a přehlednost informací	57
Graf 6 – Zájem zaměstnanců o doplňující informace	58
Graf 7 – Interval dodávaných informací	59
Graf 8 – Nejčastější komunikační nástroj využívaný firmou	60
Graf 9 – Nejoblíbenější komunikační nástroj z pohledu zaměstnanců.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Rozložení respondentů dle poboček	53
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Scénář pro polostrukturované rozhovory

Příloha P III: Seznam záznamů rozhovorů

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Bakalářská práce - Interní komunikace Brilas Group s.

r. o.

Vážené kolegyně a kolegové z Brilas teamu :)

po roce bych opět potřebovala Vaši pomoc. V rámci studia na Univerzitě T. Bati ve Zlíně na Fakultě multimediálních komunikací mě čeká zpracování tentokrát už bakalářské práce na téma Interní komunikace v Brilas Group s. r. o. Jak už spousta z Vás ví, ráda dělám věci do školy tak, aby měli i praktický přínos pro naši firmu. S dotazníkem Vás tedy oslovuji podruhé a ráda bych pomocí marketingového výzkumu zjistila, jak se naše komunikace za další rok změnila.

Dotazník bude vyhodnocován anonymně, nicméně pro jeho relevantní vyhodnocení je nutná stoprocentní účast. Abych mohla jasně rozpoznat, že odpověděli všichni tázaní a vyřadila případně duplicitní odpovědi, umístila jsem na konec dotazníku kolonku pro vyplnění jména. Tato informace však bude zpracována pouze jako evidenční znak při shromáždění odpovědí.

Děkuji moc, Kristýna

*Povinné pole

1. Jak jsi spokojen/á se současnou informovaností ze strany zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Většinou ano
- Jak kdy
- Spíše ne
- Rozhodně ne (je potřeba s tím něco udělat)

2. Jak jsi spokojen/á s komunikací s nadřízenými/vedením? *

Označte jen jednu elipsu.

- Jsem naprosto spokojená
- Jsem spíše spokojená
- Záleží na tom, jakou má vedení náladu
- Bojím se zeptat
- Hrozně, musí se to změnit

3. Jak si spokojen/á s komunikací s kolegy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Většinou ano
- Jak kdy
- Spíše ne
- Rozhodně ne (je potřeba s tím něco udělat)

4. Máš vždy informace, které potřebuješ? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Většinou ano
- Jak kdy
- Spíše ne
- Rozhodně ne (je potřeba s tím něco udělat)

5. Jsou pro tebe informace, které dostáváš dostatečně srozumitelné a přehledné? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Jiné: _____

6. Zajímají tě i další informace o firmě, které se netýkají přímo tvého pracoviště nebo tvé práce? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, zajímá mě vše
- Ne, zajímají mě jen novinky týkající se prodeje
- Ne, nezajímá mě nic.
- Nechci spam!

7. Jak často si přeješ dostávat nové informace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Kdykoli bude nějaká novinka
- 2x týdně
- 1x týdně
- 2x měsíčně
- 1x měsíčně
- Jiné: _____

8. Jaký komunikační kanál firma používá nejčastěji? *

Označte jen jednu elipsu.

- Skype
- Slack
- E-mail
- Telefon
- Osobní setkání
- Facebook

9. Jaký komunikační kanál ve firmě používáš nejraději ty? *

Označte jen jednu elipsu.

- Skype
- Slack
- E-mail
- Telefon
- Osobní setkání
- Facebook

10. Proč právě tento komunikační kanál? (váže se k předchozí otázce) *

Označte jen jednu elipsu.

- Používám ho běžně a je přehledný
- Jiné: _____

11. Hodnotíš tento tvůj komunikační kanál jako dostatečný pro získání všeho, co potřebuješ? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, plně mi stačí
- Ano, ale občas potřebuji doplnit informace jinak
- Spíše ano, ale často se doptávám
- Ne, musím získávat informace více cestami
- Komunikuji na všech frontách a stejně nic nevím

12. Pracuji ve firmě již: *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5 a více

13. Tvoje jméno: *

14. Jsem z pobočky *

Označte jen jednu elipsu.

- Brno Bohunice
- Brno Žabovřesky
- České Budějovice
- Hradec Králové
- Chomutov
- Jihlava
- Liberec
- Olomouc
- Ostrava
- Ostrava Poruba
- Plzeň
- Praha 1
- Praha 2
- Praha 5
- Ústí nad Labem
- Zlín

15. Prostor pro vyjádření vlastního názoru :)

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ PRO POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Ahoj,

ráda bych tě požádala o pomoc s rozhovorem pro mou bakalářskou práci na Univerzitě T. Bati ve Zlíně – Fakulta multimediálních komunikací. Prostřednictvím tohoto rozhovoru bych **chtěla zjistit, jak vnímáš firemní komunikaci u nás v Brilas**. Díky tvé spolupráci budu moci provést kompletní výzkum a případné výsledky také využít pro zlepšení našeho komunikačního prostředí.

1. Jak hodnotíš interní komunikaci v Brilas?

1.1 Je něco, co v rámci komunikace uvnitř firmy vnímáš jako problémové nebo nedostatečné?

1.2 Napadlo tě někdy v minulosti, že by se současná forma komunikace dala nějakou úpravou vylepšit?

2. Je pro tebe sdílení informací uvnitř firmy dostatečné?

2.1 Máš přehled o všem, co potřebuješ a také kdy to potřebuješ?

3. Používá firma dostatečné komunikační nástroje?

3.1 Znáš nějaké modernější komunikační nástroje nebo bys mohla nějaké doporučit z předchozích pracovních zkušeností?

4. Rozumíš vždy všem informacím? Jsou pro tebe většinou dostatečné, nebo se musíš doptávat či dohledávat informace jinde?

4.1 Pokud někdy musíš informace doplňovat, tak odkud prvotně čerpáš?

5. Stalo se ti někdy, že se k tobě dostala špatná informace nebo že se k tobě potřebná informace naopak nedostala?

5.1 Ohrozilo to nějakým způsobem kvalitu tvé práce?

5.2 Máš dostatečnou zpětnou vazbu na to, aby sis případně informace ověřila?

6. Jakým kanálem k tobě proudí ty prvotní a nejdůležitější informace nezbytné pro tvou práci?

6.1. Vnímáš tento způsob jako pohodlný a efektivní?

7. Zajímá tě zpětná vazba na tvou práci?

7.1 Jak často zpětnou vazbu dostáváš?

7.2 Cítíš se díky tomu jistější, nebo máš spíše pocit, že tě nadřízený příliš kontroluje?

8. Domníváš se, že tvého nadřízeného zajímá o tvůj názor?

8.1 Stalo se ti, že by tvůj nadřízený nejevil zájem o tvé názory či nápady?

9. Díky pandemii podstoupila firma i firemní komunikace zatěžkávací zkoušku. Myslíš si, že úspěšně?

9.1 Vnímálas nějaký rozdíl v komunikaci a toku informací oproti normálnímu stavu?

9.2 Myslíš, že je interní komunikace ve firmě nastavená tak, aby si poradila s jakoukoliv krizovou situací?

9.3 Myslíš, že v případě krizových situací je komunikace dostatečně pružná a dokáže efektivně reagovat?

10. Jak by měla probíhat komunikace podle tvých představ? Kdybys mohla od základu vybudovat komunikační kanály, nástroje a systém jako celek, zvolila bys něco jinak?

(Zdroj: vlastní)

PŘÍLOHA P III: SEZNAM ZÁZNAMŮ ROZHovorŮ

1. U1 – pracovník na prodejně Morava, dne 24. 11. 2021, délka rozhovoru 30:30
2. U2 – pracovník na zlínské centrále, dne 24. 11. 2021, délka rozhovoru 23:57
3. U3 – pracovník na prodejně Čechy, dne 25. 11. 2021, délka rozhovoru 48:34
4. U4 – pracovník na prodejně Čechy, dne 25. 11. 2021, délka rozhovoru 22:22
5. U5 – pracovník na prodejně Morava, dne 25. 11. 2021, délka rozhovoru 20:28
6. U6 – pracovník na zlínské centrále, dne 25. 11. 2021, délka rozhovoru 15:49
7. U7 – pracovník na prodejně Morava, dne 29. 11. 2021, délka rozhovoru 26:38
8. U8 – pracovník na zlínské centrále, dne 26. 11. 2021, délka rozhovoru 19:32
9. U9 – pracovník na prodejně Čechy, dne 30. 11. 2021, délka rozhovoru 28:44
10. U10 – pracovník na prodejně Morava, dne 25. 11. 2021, délka rozhovoru 21:51

(Zdroj: vlastní)

Jednotlivé záznamy rozhovorů jsou uloženy zde: <https://bit.ly/3jnhMwp>