

Interní komunikace společnosti Vodafone

Iveta Lohmannová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Lohmannová**
Osobní číslo: **K11453**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti Vodafone**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na formy interní komunikace, definujte cíl práce.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve zvolené firmě, definujte silná a slabá místa interní komunikace.
3. Navrhněte a zpracujte marketingový průzkum u cílové skupiny ve zvolené firmě.
4. Na základě zjištěných dat a analýzy navrhněte opatření aplikovatelné v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

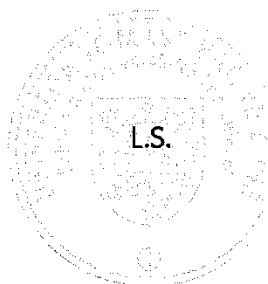
Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

16.5.2014

Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o správném nastavení interní komunikace ve společnosti Vodafone. Teoretická část se věnuje pojmu komunikace obecně, popisuje proces komunikace, interní komunikaci, její definice, cíle, význam a formy. Dále se zabývá důležitostí zpětné vazby.

Praktická část se zabývá interní komunikaci v reálném prostředí zlínských poboček společnosti Vodafone. Uvádí způsob dotazníkového šetření a vyvození závěrů, které jsou nadále hodnoceny hlavními vedoucími zlínských poboček. Dále je vytvořen návrh pro zlepšení interní komunikace ve společnosti.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, zaměstnanci, marketingový výzkum.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis deals with the right set of internal communications at Vodafone. The theoretical part deals with the concept of communication in general, describes the process of communication, internal communication, its definition, goals, meaning and form. It also deals with relevance feedback.

The practical part deals with the internal communication in the real surroundings of Zlin branches of Vodafone Company. It specifies the method of questionnaire survey and drawing conclusions which are further evaluated by chief executive of Zlin branches. Furthermore, a proposal is made for the improvement of internal communication in the company.

Keywords: communication, internal communication, employees, marketing research.

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., za profesionální a zároveň velmi milý přístup, osobní motivaci a dodávání vždy optimistického pohledu. Dále bych chtěla poděkovat všem vyučujícím, které jsem za uplynulé tři roky měla možnost poznat, stejně tak mým spolužákům za velmi inspirující prostředí během studia.

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KOMUNIKACE	10
1.1 POJEM KOMUNIKACE A JEJÍ CÍLE	11
1.2 ZÁSADY ÚČINNÉ KOMUNIKACE	12
1.3 KOMUNIKACE VE FIRMĚ	12
1.4 STRATEGIE FIREMNÍ KOMUNIKACE	14
2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	15
2.1 DEFINICE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.2 OBSAH A HLAVNÍ CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
2.3 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	17
2.3.1 Osobní	17
2.3.2 Písemná	18
2.3.3 Elektronická	19
2.4 NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	19
3 ZPĚTNÁ VAZBA	20
3.1 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA	21
3.2 MĚŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A ZÍSKÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	22
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	23
4.1 DEFINICE	23
4.2 VÝZNAM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	24
4.3 TYPY VÝZKUMŮ	24
4.3.1 Kvantitativní výzkum	24
4.3.2 Kvalitativní výzkum	24
5 METODOLOGIE	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 O SPOLEČNOSTI	29
6.1 VODAFONE V ČESKÉ REPUBLICCE	29
6.1.1 Členění	30
6.2 PROSTŘEDÍ VE FIRMĚ	30
7 VÝZKUM	31
7.1 CÍL	31
7.2 ZPŮSOB MARKETINGOVÉHO ŠETŘENÍ.....	31
7.3 ROZHOVOR SE ZAMĚŠTNANCEM	32
7.4 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK Z DOTAZNÍKU	33
7.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	48
7.5.1 Přínos skupinového interview	48
7.5.2 Ověření výzkumných otázek	49
7.6 DOPORUČENÍ	49
7.6.1 Pobočky Zlaté Jablko a Centro Malenovice.....	50

7.6.2 Pobočka Čepkov.....	50
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Téma bylo zvoleno na základě mého zájmu o firemní komunikaci zejména uvnitř společnosti. Jak uvnitř, tak i navenek společnost působí nějakým dojmem. Spokojenost zaměstnavatelů se odráží v zaměstnancích a ty v konečném důsledku ovlivňují zákazníky. Dobrá komunikace uvnitř je základem dobře fungující společnosti.

Díky této práci bychom se mohli přiblížit problematice interní komunikace ve společnosti Vodafone. Tato společnost působí na našem trhu poměrně dlouhou dobu a mě osobně zaujala tím, jak vystupuje na veřejnosti. Oslovuje svým lidovým přístupem ať už v přátelských kampaních, které upozorňovaly na nabízené produkty či služby nebo v konkrétním setkání se zaměstnancem na pobočce.

Aby společnost vyzařovala celkově dobrým dojmem, musí být odvedena skutečně dobrá práce především uvnitř společnosti. V této práci se pokusím zjistit, co se skrývá za úspěchem této společnosti, poznat jak komunikuje uvnitř a co dělá ze společnosti tak pevný tým, kterým se na první pohled zdají.

V mé bakalářské práci se budu zabývat právě touto otázkou. Zachytím stávající situaci, zhodnotím veškeré využívané nástroje interní komunikace, jaké nástroje zaměstnanci preferují a jakou důležitost jim přiřkládají. Pokusím se zaznamenat pozitivní vliv správně vedené interní komunikace na přátelskou atmosféru uvnitř společnosti, která je důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců.

K šetření budu využívat detailní dotazník v písemné podobě a na základně hodnocení dotazníků se uskuteční skupinové interview s vedoucími zlínských poboček. Zaznamenám tak bližší reakce na atmosféru uvnitř společnosti, zda zaměstnanci berou pojem interní komunikace jako důležitou složku pracovního života.

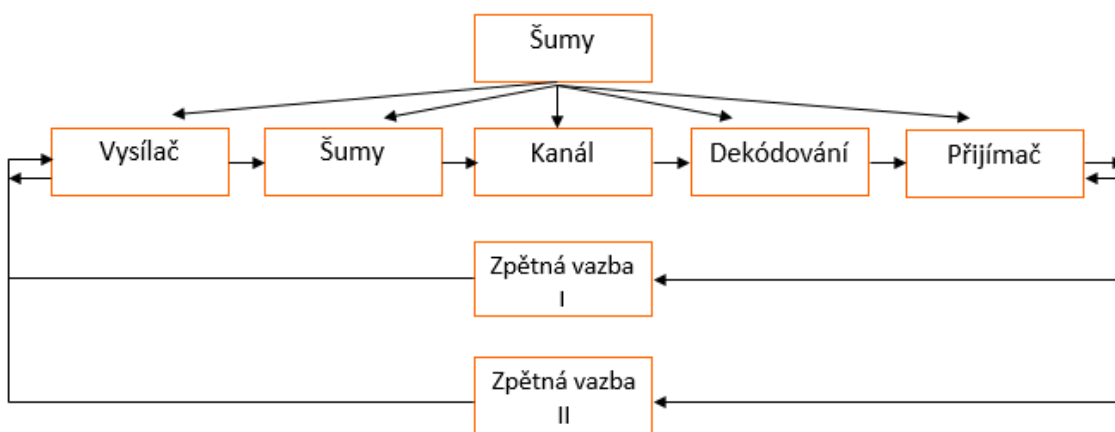
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikace provází člověka denně a je součástí osobního i profesního života. Během dne se dostáváme do situací, ve kterých vyjednáváme a prezentujeme se. Každý člověk chce roli komunikace zvládnout co nejlépe, je to základní složka mezilidské interakce.

Ke komunikaci dochází ve chvíli, kdy jsou přítomni dva lidé, jeden vysílá zprávu, tak jak je pro něho zvykem, vysílá svým způsobem, jak to považuje za správné a srozumitelné. Druhý jeho sdělení dekóduje, přijme a následně reaguje. Komunikovat je svým způsobem umění. Na komunikaci se musí pracovat, že trénink dělá mistra, platí i v tomto případě, ne-li především. Komunikovat v soukromém či pracovním životě se může naučit každý, důležitá je otevřenost, věřit si a jednat poctivě. Tajemství tvoření přátelských či kolegiálních vztahů a harmonického pracovního prostředí, spočívá v tom, že u každého jedince hledáme především pozitivní stránky a zaměřujeme se na dobré vlastnosti, nesnažíme se zaměřovat na negativa a nedostatky. Tak se dopracujeme na úroveň, kde dokážeme komunikovat s nejrůznějšími povahami, s lidmi z jakéhokoli prostředí a jakýmkoli zkušenostmi. (Sperandio, 2008, s. 10-11; Janda, 2004, s. 106)

Základní model komunikace nám znázorňuje způsob komunikačního procesu, možnost komunikačních šumů a následné zpětné vazby.



Obrázek 1 – Proces komunikace (vlastní zpracování dle Janda, 2004, s. 106)

- Vysílač: Osoba, která si přeje předat určité sdělení.
- Kódování: Výběr stylu, jakým bude sdělení předáno.

- Kanál: Výběr prostředku, kterým bude sdělení předáno. Představuje médium, kterým se přenáší vysílaná sdělení.
- Dekódování: Pochopení nebo interpretace textu.
- Příjimač: Osoba, která přijímá informace.
- Zpětná vazba I: Odpověď nebo reakce příjemce na sdělení.
- Zpětná vazba II: Náprava, reakce osoby, která sdělení vysílala, na prvotní zpětnou vazbu.
- Šumy: Všechny faktory, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo mohou pozměnit jeho obsah. (Janda, 2004, s. 106)

Nepřehlédnutelnou součástí komunikace je komunikační šum, který tvoří řadu bariér v rozhovorech a ovlivňuje jejich efektivitu. Může to být cokoli, co narušuje průběh komunikace, například hluk, kulturní rozdíly, jiný rodný jazyk, malá pozornost, nedostatečná příprava. Podstatou přijímání a dekodování sdělení je převádění významu zprávy, ne jen jeho obsahu, do mentálních rovin příjemce. K přijetí našeho sdělení je třeba spolupráce druhé strany, ochoty naslouchat a porozumění. Bez přizpůsobení posluchač jen v málokterém případě porozumí sdělení přesně tak, jak bylo sdělení přesně míněno. (Vybíral, 2009, s. 55)

Komunikace může být narušena i nedůvěrou, hrozbami a obavami. Lidé se uzavírají do sebe a potřebují časový odstup, aby nedocházelo k překrucování informací. V pracovním prostředí je velmi důležité k zaměstnancům přistupovat s určitým časovým rozmezím mezi příkazem a realizací. Důležitý je čas pro vstřebání nových informací a příprava na změny. (Vykopalová, 2005, s. 5)

1.1 Pojem komunikace a její cíle

Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se, je nezbytná k efektivnímu vyjadřování se. (Mikuláščík, 2003, s. 18-19; Holá, 2006, s. 3)

Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. To znamená, že naše chování

a vše co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. I když mlčíme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí, které nás vnímá a utváří si představy. Hlavním cílem je dosáhnout porozumění. Komunikace má zpravidla svůj účel, smysl. Hovoříme také o funkci komunikace, mezi které bezpochyby patří:

- Informovat, předat sdělení - informativní funkce.
- Instruovat, navést či naučit – instruktážní funkce.
- Přesvědčit, aby adresát změnil názor, získat někoho na svou stranu – persuasivní funkce.
- Vyjednat, domluvit se, dospět k nějaké dohodě – operativní funkce.
- Pobavit, rozveselit druhého – zábavní funkce. (Holá, 2006, s. 3; Vybíral, 2009, s. 55)

1.2 Zásady účinné komunikace

Základní charakteristikou komunikace je, že vždy něco sdělujeme. Nemůžeme tedy nekomunikovat, ať děláme cokoli, vždy svému okolí něco sdělujeme. Účinně můžeme komunikovat jen v tom případě, pokud používáme s ostatními komunikujícími osobami stejný systém signálů. Nedílnou součástí schopnosti dobré komunikace je také umění identifikovat a pochopit signály používané ostatními jedinci. Naučit se je rozpoznávat a správně interpretovat vyžaduje velmi dobrou znalost druhého, což představuje dlouhodobý proces a velkou dávku trpělivosti. (Konečná, 2009, s. 59)

Každý z nás je jedinečnou osobností, stejně tak jsou jedinečné naše osobní komunikační situace. I když hovoříme se stejným člověkem a téma je také stejné, je naše debata s největší pravděpodobností odlišná od té předchozí. I za velmi krátkou dobu procházíme osobním vývojem, a tak není možné zažít dvakrát naprosto totožný zážitek z komunikace. (Konečná, 2009, s. 9)

V tuto chvíli jsou důležité naše postřehy, znalost druhého a schopnost vcítění se. Myslet především pozitivně a uzpůsobovat se partnerovi v rozhovoru.

1.3 Komunikace ve firmě

Komunikace v organizaci má nepochybný význam, dochází k zabezpečování a sjednocování veškerých činností. Především komunikací zajišťujeme vnitřní fungování společnosti, zejména je nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, ak-

tivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. (Holá, 2006, s. 4; Vykopalová, 2005, s. 82)

Manažer plní svou úlohu vedoucího pracovníka, jen pokud bere ohledy především na své zaměstnance a vytváří pro ně příjemné prostředí pro práci. Měl by tu být vždy pro své zaměstnance a vytvářet dojem, že se na něho mohou kdykoli obrátit. Je jakýsi spojovací článek mezi zaměstnanci a vyšší organizační strukturou, předává informace směrem dolů i nahoru. Pokud zaměstnanec nemá dostatečné informace k vykonávání práce, anebo je naopak informacemi přehlcen, manažer neplní svoji funkci.

Požadavky na komunikaci se neustále zvyšují a netýkají se pouze nastupující mladé generace, týkají se i stávajících manažerů. Velmi důležitou roli hraje motivování zaměstnanců. Vcitování se manažera do svým pracovníků je klíčovou aktivitou komunikace. *„Zarážející výsledek přinesl průzkum 966 respondentů provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese www.peoplecomm.cz, v němž se konstatuje, že obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat!“* (Vymětal, 2008, s. 19).

Proudění informací z okolí podniku směrem dovnitř, mají také za příčinu zaměstnanci té společnosti. Informace které komunikují směrem ven, se k nám vracejí v podobě reakce široké veřejnosti na naši společnost. Vnitřofirmní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Informace, které jsou podmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém podniká. Informace které přicházejí z okolí do podniku, se zpracovávají a zhodnocují, jde o neustálý tok informací. Na základě těchto informací podnik formuje charakter svého podnikání, vizi svého podnikání a v konečné fázi nabídku. (Holá, 2006, s. 4-5; Boucník, 2011, s. 209)

1.4 Strategie firemní komunikace

Komunikační strategie vychází z celkové strategie podniku, zahrnuje celý komunikační mix firmy, to, jak a s jakými cíli bude firma komunikovat se svými partnery. Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u partnerů firmy. Jak chce být firma vnímána. Image firmy je obraz firemní identity, tak jak je firma vnímána cílovými skupinami. Je to postoj veřejnosti k dané firmě, subjektivní, pozitivní či negativní. Již dávno pro společnost nerozhoduje jen kvalita a cena zboží či služeb, důležitou roli nyní hraje i image firmy a samozřejmě také stupeň její známosti. Nejde jen o vizuální stránku společnosti, velký důraz se klade právě na komunikaci s veřejností. Jednotný styl komunikace je důležitý pro správné odlišení od konkurence. Důležitá je také reputace firmy, ta je oproti image založena na zkušenosti veřejností, případně na vlivu komunikace, chování a symbolik. Důležitou roli v budování image podniku mají zaměstnanci. Způsob jejich konkrétního chování a jejich komunikace s externími, ale i interními partnery ovlivňuje to, jak je firma vnímána. Proto má důležitou roli interní komunikace, která má za úkol zaměstnance přesvědčit a ovlivnit v rámci základních hodnot firemní identity. (Boucník, 2011, s. 166; Holá, 2006, s. 12)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Interní komunikaci chápeme jako komunikaci uvnitř společnosti, mezi vlastníky, mezi vedením a zaměstnanci, nebo i zaměstnanci navzájem.

Interní komunikace je velmi důležitá zvláště tam, kde jsou zaměstnavatelé závislí na osobních kvalitách svých zaměstnanců, kde zaměstnanci jsou dominantním článkem společnosti a měli by se tak i cítit. Například v přímém prodeji je zcela nezbytné, aby se zaměstnanec cítil pohodlně a byl pozitivně vnímán společností, pro kterou pracuje. Konečný výsledek toho, jak se zaměstnanec cítí, se odráží právě na jeho osobních kvalitách a také na jeho pracovním výkonu. A tím se dostáváme k jádru důležitosti interní komunikace, protože kvalita komunikace uvnitř společnosti se velmi odráží na kvalitě komunikace mimo společnost. Spokojení zaměstnanci vystupují ve své profesi pozitivně a sebejistě, což má důležitý dopad na klienty společnosti. Dále komunikace okolo zaměstnanců samotných, každý z našich pracovníků má rodinu, přátele, blízké a vzhledem k tomu, že prací se zabývá většinu dne, je tedy jasné, že se bude dělit o své zkušenosti a zážitky z pracovního dne. Pokud si uvědomíme kolik má každý člověk kolem sebe dalších lidí, kterým se bude rád svěřovat ať už s pozitivní či negativní zkušeností, je velká pravděpodobnost, že jeho zážitek bude pramenit z jeho pracovního dne. Šíření kladného či záporného slova má velký dopad na okolí společnosti. Pokud je zaměstnanec spokojený, máme dobré předpoklady k pozitivní image společnosti.¹

Nepostradatelnou součástí interní komunikace je zpětná vazba. Komunikace obecně musí být obousměrná a v rámci vnitropodnikové komunikace je nezbytné komunikovat všemi směry. Lidským přístupem se dozvídáme potřeby, stížnosti a přání ze všech sfér společnosti, dobrá atmosféra přispívá k upřímnosti zaměstnanců a na základě jejich sdělení máme možnost posouvat se dál a neustále se zlepšovat. Pokud interní komunikace ve firmě nefunguje, má to za následek demotivaci a frustraci pracovníků. „V literatuře se uvádí, že až 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci.“ (Vymětal, 2008, s. 263).

¹ Názor získaný díky studiu na FMK, seminář PR.

2.1 Definice interní komunikace

Udržování nepřetržité komunikace v podniku je důležité v mnoha ohledech. Vnímání přání a potřeb všech pracovníků dává podniku možnost se rozvíjet a stmelovat tým. Zajištění informovanosti zaměstnanců firmy a informační propojenost mezi jednotlivými odděleními nám dává výhodu pracovat v lepší atmosféře nezahlcenou desinformacemi a nedorozuměními. Zajišťujeme tak vzájemné pochopení a porozumění na základě spolupráce za společnými cíli podniku. Podle Holé je interní komunikace také ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality pracovníků. Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe (zdokonalování komunikace uvnitř firmy). (Holá, 2006, s. 21)

Zpětná vazba nám dává pohled z druhé strany na to, jak fungujeme. Díky druhému pohledu nejsme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování. Často se stává, že manažeři zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu či osoby samotné, velmi neradi přijímají. Naopak je to velmi důležitý faktor, který vede ke zdokonalování manažerské funkce a tím přispívání k dobré pracovní morálky i atmosféry ve společnosti.²

2.2 Obsah a hlavní cíle interní komunikace

Vnitrofiremní komunikace znamená komunikační propojení útvarů firmy, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování. Komunikace uvnitř firmy má vliv na její prosperitu, proto je vnitrofiremní komunikace za poslední dobu jednou z nejdůležitějších oblastí marketingu. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. Velmi důležité je vysvětlit zaměstnancům, že mohou s vedením komunikovat otevřeně. Oboustranně otevřená komunikace vede k dosahování pracovních výkonů a k plnění cílů, které si zařízení stanovilo. Hlavním cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů. (Vymětal, 2008, s. 267; Holá, 2006, s. 6).

² Názor získaný díky studiu na FMK, seminář týmová práce.

Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Vedení firmy musí zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, musí klást důraz na budování vztahů s nimi, neboť úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace. Zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy, musí své firmě důvěřovat a považovat ji za -partnera. Stanovení správného cíle interní komunikace je prvním krokem k úspěchu, kvalitní interní komunikace je jedním ze základních strategických momentů společnosti. Dlouhodobý cíl interní komunikace je sdílení vizí společnosti se všemi zaměstnanci. Nejedná se pouze o přenos informací mezi odděleními směrem dolů, ale právě i od nejspodnější úrovně podniku ke generálnímu řediteli. Aby komunikace směrem nahoru mohla fungovat, je potřeba ji někým podnitit. V tuto chvíli jsou na řadě všichni vedoucí pracovníci ve společnosti. Je tedy velmi důležité, aby všichni manažeři uměli komunikovat na všech úrovních podniku. Zaměstnanci se musí stát pro vedení přímou součástí podniku, jako partneři. Komunikace musí být oboustranná a obohacená o konstruktivní zpětnou vazbu. (Boucník, 2011, s. 209; Holá, 2006, s. 19-21)

Jako hlavní cíle interní komunikace můžeme považovat:

- Zajištění informačních potřeb.
- Znalost konkrétních cílů vedoucí ke vzájemné spolupráci.
- Posilování stability a loajality.
- Podpora zpětné vazby. (Boucník, 2011, s. 210)

2.3 Formy interní komunikace

Pro interní komunikaci platí, že styl a jazyk komunikace by měl vždy odpovídat cílové skupině. Různá sdělení proto vyžadují použití různých komunikačních prostředků. Komunikace ve firmách probíhá v několika různých formách, můžeme je rozdělit na komunikaci osobní, písemnou a elektronickou. Na rozhodování, jakou formu pro informování zaměstnanců využít, má vliv především druh a důležitost informace. (Boucník, 2011, s. 219)

2.3.1 Osobní

Komunikace tváří v tvář je asi nejdůležitější formou komunikace podniku, probíhá zejména mezi manažery, kterým nechybí sebevědomí a pracovní jistota. Komunikace je výhodná

v rámci získávání okamžité zpětné vazby a větší otevřenosti rozhovoru. Zařazujeme sem především verbální a neverbální komunikaci. (Boucník, 2011, s. 219)

Verbální a neverbální komunikace - verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Význam verbální komunikace je nepopiratelný, je neodmyslitelnou součástí sociálního života a nezbytnou podmínkou myšlení. Při jakékoli verbální komunikaci je význam slov dotvářen neverbální komunikací. Doprovázené projevy verbální komunikace, jako je gestika, mimika, posturika atp. mohou doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek, regulovat ho nebo dokonce i plně zastoupit. Neverbální projevy při komunikaci nebývají tak přísně kontrolovány jako řeč. Většina řeči těla se odehrává na nevědomé úrovni a pro někoho může být složité ji ovládat. (Mikuláščík, 2003, s. 113-123)

- Osobní rozhovor, porada skupiny nebo týmu, konference, seminář, shromáždění, interní školicí programy.

2.3.2 Písemná

Písemná (formální) komunikace je v občasných případech výhodnější než komunikace osobní, pomáhá zdůraznit oficiálnost a důležitost sdělení. Informace máme uchovávané a můžeme se k nim vrátet. Písemná komunikace neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Společnost může komunikovat písemně pomocí podnikového zpravodaje, dopisů, dotazníků, nástěnek. (Boucník, 2011, s. 219)

- Podnikový časopis - přináší strategické informace. Je velmi oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců i ze strany vydavatele. Neměl by nudit, firemní časopis dává příležitost k přispívání dobré atmosféry ve společnosti. Je také velká pravděpodobnost, že nástroj interní komunikace, nezůstane pouze v interní komunikaci. U firemního časopisu by se neměla podceňovat jeho sekundární role, každý zaměstnanec má kolem sebe spoustu dalších lidí (přátele, rodinu, známé). (Pavlečka, 2008)
- Nástěnka, dopisy, bulletin, písemné zprávy, dotazníky, oběžníky, předpisy, schránky a boxy na písemné dotazy, reporty.

2.3.3 Elektronická

Komunikace elektronickou formou přináší efektivní distribuci a snadnou archivaci. Přímá interakce umožňuje zpětnou vazbu. (Boucník, 2011, s. 219)

- Intranet – elektronická podniková síť sloužící ke sdílení informací a předávání interních zpráv. Dalo by se říci, že je to elektronická nástěnka, kde pracovníci zjišťují veškeré aktualizované informace
- E-maily, internet, podniková síť, faxy, mobilní telefony.

2.4 Nedostatečná komunikace ve firmě

Nejčastějšími projevy nedostatečné komunikace uvnitř společnosti jsou nedostatek informací, neúplné a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků vznikají informační šумы, které šíří nepřesné a zavádějící informace snižují efektivitu podniku. Nefunkční vnitropodniková komunikace vede k:

- nerozhodnosti, pasivitě a demotivaci zaměstnanců;
- špatnému plnění firemních cílů;
- nedostatečné koordinaci činností;
- fluktuaci zaměstnanců;
- snížené konkurenceschopnosti firmy.

Musíme myslet na to, že komunikovat neznamena pouze něco nějakým způsobem sdělovat, je to celkové jednání s partnery. Chování mezi manažery navzájem, s podřízenými, s pracovníky týmu, jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy dokazují, že špatná komunikace uvnitř firmy a nepříznivá atmosféra na pracovišti, je jeden z nejčastějších důvodů opuštění zaměstnání. (Boucník, 2011, s. 207; Holá, 2006, s. 14)

3 ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, udržuje účastníky v komunikační situaci a dává informace o tom, jak je sdělení přijato a pochopeno. Při osobním kontaktu je větší šance ji získat a tím lépe jí porozumět. (Mikuláščík, 2003, s. 27)

Pojem zpětné vazby je tu už po staletí, v dnešní době se jí přikládá čím dál tím větší význam. Zpětná vazba je termín, se kterým se setkáváme v běžném i pracovním životě, je tedy důležitá abychom si uvědomili, co pro nás skutečně znamená. Pojem a důležitost zpětné vazby souvisí s tím od koho je dávana. Obecně je nástrojem k účinné obousměrné komunikace a má komunikátorovi přiblížit myšlenky komunikanta, jak informace pochopil a jak s nimi nadále pracuje. Vyskytuje se v každodenních rozhovorech, v pracovním prostředí může být vnímána negativně. Jde především o to, jak je podávána. Pokud je zpětná vazba podána konstruktivně, má z tohoto směru jen klady, záleží už jen na tom, jak ji druhá strana přijme a jak s ní naloží. Je velice důležité komunikovat v pracovním prostředí více směry a dávat tak možnost dalšího rozvoje a vzájemného poznávání na pracovišti, a tím přispívat k dobré atmosféře mezi spolupracovníky, ale i vedením.³

Jestli je komunikace dostatečná a funkční se vedení firmy dozvídá průběžně právě díky zpětné vazbě. Je nedílnou součástí komunikace ve všech oblastech a jedině jejím prostřednictvím vedení může preventivně řešit různé nastalé i potenciální problémy ve firmě ještě dříve než vyústí ve špatné výsledky firmy. Při interní komunikaci je důležité plnit tyto tři hlavní oblasti: (Holá, 2006, s. 20)

- *Zajištění informačních potřeb* pro konkrétní výkon práce a její koordinaci s cílem zajištění celkového fungování firmy. Všichni mají dostatek informací pro svou konkrétní práci, informace o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a její návaznosti v rámci firemních procesů. Všichni znají základní procesy a pravidla fungování firmy.
- *Interní public relations* je oblast komunikace s cílem motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Všichni znají konkrétní cíle a výsledky firmy, její aktuální pozici na trhu. Management zcela vědomě buduje pozitivní vztah

³ Názor získaný díky studiu na FMK, seminář týmová práce.

zaměstnanců k firmě podobnými prostředky, které používá v rámci PR zaměřené na vnější okolí.

- *Posilování stability a loajality.* Management vede otevřenou diskusi se zaměstnanci, snižuje jejich nejistotu a posiluje jednotné úsilí zejména při řízení změn ve firmě. Vedení seznamuje zaměstnance s postoji firmy k aktuálním otázkám a sděluje jim své více či méně konkrétní představy o budoucích změnách a vývoji firmy. (Holá, 2006, s. 20)

3.1 360stupňová zpětná vazba

Metoda vícenásobné zpětné vazby je známá a používaná již několik desetiletí, nejčastěji pod názvem 360stupňová zpětná vazba. Jsou to informace z celého okruhu lidí, s nimiž manažer spolupracuje. Nadřízení, kolegové i podřízení shromažďují názory a poznatky k důležitým aspektům a kvalitám manažera, je to to nejcennější co mu mohou dát, dále je pak na něm, jak s tou zpětnou vazbou naloží pro další svůj osobní rozvoj. V této době, kdy se očekává a vyžaduje od manažerů velký růst, je přikládán velký důraz k tomu, aby manažeři byli zároveň lídři.

360stupňová vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů, podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů.

Zpětná vazba poskytuje systému životně důležité informace, proto je poskytování a přijímání zpětné vazby pokládáno za jednu ze základních interpersonálních dovedností manažera. Ať už se setkáváme se zpětnou vazbou kdekoli, její podstata zůstává stejná: očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak fungujeme. (Kubeš, Šebestová, 2008, s.9-16)

3.2 Měření interní komunikace a získávání zpětné vazby

Správně nastavená interní komunikace se projevuje tak, že naplňuje své cíle. Pracovníci ve společnosti mají dostatečné informace, netvoří se komunikační šumy. Do popředí se dostává společná vize, dosahovat spoluprací cílů podniku. V dobrém nastavení interní komunikace získáváme zpětnou vazbu ze všech úrovní podniku a můžeme s ní nadále reálně pracovat. K získávání a udržování zpětné vazby jsou vhodná dotazníková šetření, různé teambuildingy, kde stmelujeme tým a získáváme nejrůznější připomínky. Správně nastavená interní komunikace je také snadno rozpoznatelná z neformální komunikace mezi pracovníky, záleží na dobrých vztazích mezi nimi a na míře informovanosti o situacích v podniku. Z nedostatku informací vznikají mezi pracovníky fámy a poškozuje se tím image celé společnosti.⁴

⁴ Názor získaný díky studiu na FMK, seminář týmová práce.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Poznávání zákazníků a trhů má nepochybně dlouhou historii, marketingový výzkum může být chápán z pohledu jeho provedení, podle technologie postupu. Účelem marketingového šetření je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, poznávat své zákazníky i zaměstnance. Každý výzkumný projekt by měl mít stanovený cíl, který je jasné formulovaný a měřitelný. Cíl by se měl týkat marketingového rozhodování, které je potřeba učinit nebo nastalého problému, pro který musíme nalézt řešení. Formulace problému je jednou z hlavních částí výzkumu. Tematicky a obsahově vymezuje oblast, na kterou se budeme zaměřovat a následně formulovat konkrétní cíle výzkumu. (Malý, 2008, str. 20; Hague, 2003, s. 29)

4.1 Definice

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci“. P. Kotler

Pojem marketingový výzkum zahrnuje všechny činnosti, které slouží ke sběru a získávání informací. Specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky. Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost takto získaných informací. (Malý, 2008, s. 6; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

V praxi se často některé pojmy zaměňují. Především výzkum a průzkum, potom také marketingový výzkum a výzkum trhu.

Průzkum bývá jednorázová aktivita, probíhá v kratším časovém horizontu a zpravidla nezachází do takové hloubky jako výzkum (např.: když si chceme koupit nějaký nový produkt, tak si na internetu uděláme průzkum a porovnááme výhody a nevýhody).

Výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho strukturu a účastníky.

Marketingový výzkum hledá neefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

4.2 Význam marketingového výzkumu

Rozhodování vedení firem je ovlivňováno celospolečenskými změnami, které mají vliv na ostatní subjekty trhu, především na zákazníky. Proto potřebuje informace, na jejichž základě by dokázalo přijímat správná rozhodnutí. Požaduje, aby byly informace zajištěny v optimálním množství, kvalitě a čase. Informace poskytované marketingovým výzkumem umožňují především poznání a porozumění trhu, identifikování příležitostí, problémů a hrozeb; umožňují formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 12; Malý, 2008, s. 6)

4.3 Typy výzkumů

Ke splnění hlavního úkolu marketingového výzkumu je využívána celá řada nejrůznějších výzkumných přístupů, které lze dělit dle mnoha kritérií. Existuje tedy řada dělení, za jedno z hlavních se považuje dělení na **kvantitativní** a **kvalitativní** výzkum. (Kozel, 2006, s. 114)

4.3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti, jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podílu značky, frekvence nákupu, úroveň prodeje atp. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Kvantifikace je myšlenkový proces, který slouží k tomu, abychom mohli údaje vypovídající o kvalitě měřit, kvantifikovat, převést na kvantitu. Při tomto procesu se především rozhodujeme, které kvantifikovatelné údaje a pomocí kterých výzkumných přístupů, analýz je můžeme získat. Protože se jedná o kvantitativní údaje, měli bychom mít jasnou představu o tom, ve kterých naturálních a peněžních jednotkách je měříme. Pro zajištění srovnatelnosti údajů jsou důležité časové jednotky (datum, období), které se vztahují k měřeným údajům. Kromě údajů kvantitativního charakteru pracujeme s údaji kvalitativního charakteru. Měřit kvalitu je však vždy obtížné, proto využíváme například škály, pomocí kterých dochází ke kvantifikaci. (Kozel, 2006, s. 120; Hendl, 2008, s. 44)

4.3.2 Kvalitativní výzkum

V případě kvalitativního výzkumu je důraz kladen na porozumění, zabývající se otázkou „proč?“. Mnoho kvalitativních výzkumů se zabývá snahou vcítit se do spotřebitele a zkoumáním jeho reakcí na produkt, značku či jiné marketingové objekty. Dále se pozornost hodně

soustřeďuje na motivaci. Kvalitativní výzkum nachází využití v oblasti hledání hybných mechanismů trhu, motivů a stimulů kupního chování, kde se výzkum posunuje na půdu psychologie a dalších postupů kvalitativního charakteru. Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu do kvantitativní podoby, nebo alespoň do takové podoby, aby bylo možné výsledná data seřadit nebo mezi sebou srovnávat. Kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určuje základní výzkumné otázky. Cílem je hledání postojů, motivů, příčin. Někteří metodologové dříve chápali kvalitativní výzkum jakou pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, dnes již jsou kvalitativní metody chápány jako plnohodnotný výzkum. (Kozel, 2006, s. 125; Hague, 2003, s. 11)

- Dotazník s otevřenými otázkami

Tento typ dotazování se obvykle používá k objasnění informací získaného pomocí jiného typu výzkumu, pozorováním nebo jako další typ dotazování. Respondent dostane dotazník a zodpovídá kladené otázky, jak nejlépe dovede. Respondent by měl mít dostatek času na vyplňování. Standardně postupujeme takto.

1. Navrhne dotazník, který vyhovuje potřebám výzkumu.
2. Provedeme první test pomocí členů populace, která je podobná zkoumané skupině. Účelem je zjistit adekvátnost otázek.
3. Na základě první studie provedeme revizi.
4. Provedeme druhý test na základě malého vzorku.
5. Provedeme revizi druhého vyšetřování.
6. Dotazník aplikujeme u zkoumané skupiny.

Zpracování se provádí podobně jako u strukturovaného kvalitativního dotazování. (Hendl, 2008, s. 186)

- Hlubkové rozhovory

Osobním dotazování (Face to face) dvou osob vzniká uvolněná atmosféra a je možné zjistit velké množství pravdivých subjektivních názorů. Doporučená doba hlubkového rozhovoru je do 1 hodiny, potom je riziko ztráty pozornosti respondenta. Základem této techniky je umění naslouchat a vzbudit tak v respondentovi zájem mluvit uvolněně a říkat pravdu. Výhodou této techniky je její mobilita, rozhovor může probíhat kdekoli, kde respondent tráví svůj čas. Může to být doma, v práci nebo dokonce i v autě. Většina rozhovorů je nahrávána,

aby se mohla později analyzovat. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 168; Bradley, 2013, s. 238; Hague, 2003, s. 29)

V některých případech je užitečné vést rozhovor se dvěma respondenty najednou, například rozhovor s manželským párem o výdajích v domácnosti nebo v jiných případech kdy pár něco sdílí. Jsou to tzv. párová interview. Taková sezení jsou velmi podobná ke skupinovým diskuzím, ale odlišnost je v tom, že zde se respondenti často připojují nebo odpojují v průběhu rozhovoru. (Bradley, 2013, s. 238)

- Diskusní skupiny

Nejnámější a nejpoužívanější technika dotazování pro kvalitativní výzkum je mnohdy označována jako ohnisková skupina či diskusní skupina (Focus group). Skupinový rozhovor sdružuje více lidí na jednom dotazovacím místě a jeho podstatou je interakce mezi účastníky a moderátorem (tazatelem) nebo účastníky navzájem. Moderátor má možnost navozovat prostor pro nové nápady, myšlenky, postoje a zajišťování skupinové dynamiky. Ve snaze podpořit dynamiku, se tvoří diskusní skupiny na základě předpokladu odlišných názorů mezi účastníky. Problémem skupinové diskuze bývá v nestejném zapojení účastníků. Někteří jedinci ve skupině dominují, jiní se drží v ústraní a jejich výpovědi chybějí při hodnocení obsahu diskuze. Skupinové diskuse vyžadují dobré organizační schopnosti, protože je potřeba sloučit čas několika lidí. Tento problém často způsobí, že se dá raději přednost individuálnímu rozhovoru s každým z respondentů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 168; Hendl, 2008, s. 183)

- Skupinové interview

Skupinové interview představuje organizovanější typ skupinové diskuze a zároveň často používaný skupinový rozhovor s větším počtem jedinců. Interview má za cíl probrat určité téma a tvoří obvykle poměrně homogenní skupinu. Mají reflektovat otázku, kterou jim položí tazatel. Poslouchají odpovědi ostatních, reagují na ně a doplňují navzájem své výpovědi. Není nutné, aby se ve skupině dosáhlo souladu celé skupiny, ale také není nutné, aby se dospělo k rozporům. (Hendl, 2008, s. 183)

5 METODOLOGIE

Cílem tohoto výzkumu je zachytit současný stav interní komunikace ve společnosti Vodafone, přiblížení se pozitivním i negativním stránkám komunikace uvnitř společnosti, poznání zaměstnanců této společnosti a popsání interních nástrojů, se kterými pracují.

Teorie pojednává o komunikaci obecně, přiblížení této problematiky pomůže výzkumu přiblížit se k interní komunikaci v reálném prostředí. Co by měla obsahovat interní komunikace a jaké jsou její cíle. Pro zkoumání a aplikování teoretických poznatků byla vybrána společnost Vodafone, konkrétně zaměstnanci zlínských poboček. Vyvozené závěry budou předány hlavním franšizantům prodejen. Práce jim umožní nový pohled do situace na pobočkách. Dále připojím návrh řešení výsledků. V pozitivním případě návrhy pro další rozvoj společnosti a v opačném případě návrhy pro eliminaci nedostatků.

Pro zkoumání interní komunikace byl zvolen kvantitativní dotazník s podrobnými otázkami týkajícími se komunikace uvnitř společnosti. Volba dotazníku vyplývala z původní formy zkoumání zaměstnanců, a to z hloubkových rozhovorů, které kvůli časové náročnosti nemohli zaměstnanci společnosti podstoupit. Po vyhodnocení jednotlivých dotazníků bude následovat skupinové interview, kterého se zúčastní zástupci jednotlivých prodejen. Výsledky dotazníkového šetření s nimi budou probírány a jejich poznatky budou zahrnuty do celkového výzkumu.

Společnost navenek vystupuje velmi sebevědomě a profesionálně, pokusíme se porovnat, zda zaměstnanci jsou ve skutečnosti opravdu tak spokojení, jak na první pohled vypadají.

Výzkum odpoví na otázky:

Jsou zaměstnanci celkově spokojeni s komunikací uvnitř společnosti?

Mají zaměstnanci dostatek informací pro vykonávání své práce?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 O SPOLEČNOSTI

Vodafone, z angl. voice-data-phone, je druhý největší mobilní operátor na světě, hned po China Mobile. Vodafone získal britskou mobilní licenci už v roce 1983 a v lednu 1985 se v jeho síti uskutečnil první hovor. V roce 1991 propojil první mezinárodní hovor – vznikl roaming, první hovor byl realizován z Británie do Finska. V roce 1994 Vodafone jako první v Británii spustil krátké textové zprávy SMS. Globální mobilní operátor se základnou ve Velké Británii působí ve 30 zemích a služby poskytuje 371 miliónům zákazníků. (Vodafone, ©2014)

6.1 Vodafone v České republice

V říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz v ČR zahájil pod značkou Oskar. Oskar vstoupil na trh 1. března 2000 jako 3. a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice. Nastaly radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a mobilní telefony cenově zpřístupnili každému spotřebiteli. Oskar vstoupil na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. (Vodafone, ©2014)

V červnu 2005 se Oskar stal členem rodiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. Zákazníkům byl nabídnut celosvětově známý mobilní portál Vodafone live! V roce 2007 se stal komplexním telekomunikačním operátorem a v roce 2010 se otevřelo 56 franšizových prodejen a Vodafone se tak přiblížil k 600 tisícům zákazníků. (Vodafone, ©2014)

V roce 2011 Vodafone uvedl první tablet vlastní značky - Vodafone Smart Tab a Vodafone služby začal využívat například Hasičský záchranný sbor nebo Pražský hrad. V roce 2012 se pokrytí zákazníků zvýšilo již na 99,1% populace a čítá 3 365 000 zákazníků. Úspěchy Vodafone slaví i díky prezentaci společnosti. Poslední získaná ocenění jsou z roku 2013 Zlatý středník za 1. místo Bizzone v kategorii B2B časopis, 1. místo ČILICHILI v kategorii Firemní online prezentace a 2. místo ČILICHILI v kategorii B2C časopis. Měsíčně navštíví stránky na 800 000 unikátních uživatelů, kteří si zobrazí přes 1 500 000 stránek. Mezi čtenáře patří aktivní osoby, mezi jejichž zájmy, kromě školy nebo seberealizace v zaměstnání, patří relaxace u netradičně pojatých zábavných portálů. Jsou ve věku mezi 20 – 29 lety. (Vodafone, ©2014; Čilichili, ©2008-2013)

6.1.1 Členění

Aktuálně ve společnosti Vodafone Czech Republic, a. s. pracuje přibližně 2000 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází na Praze 10, kde pracuje celé administrativní, technické, marketingové oddělení a samozřejmě vedení společnosti. Další významnou součástí společnosti jsou call centra, která se starají o péči o zákazníky. Hlavní call centrum se nachází v Pardubickém kraji, konkrétně v Chrudimi. Poslední významnou složkou jsou samozřejmě pobočky, na které jsem zaměřila hlavní podstatu své práce. Společnost Vodafone má v České Republice 178 prodejen a z toho je nyní 150 franšízových. Přejít na franšízové prodejny začal v roce 2009 a netýká se jen poboček ale i call center. (Vodafone, ©2014)

6.2 Prostředí ve firmě

Z pohledu zákazníka si společnost velmi zakládá na firemní kultuře, po příchodu na většinu poboček je znát přátelský přístup a uvolněná atmosféra. Od firemního oblečení, které se většinou skládá z pohodlných džínů a neformální polokošile či svetru, až po přátelské konverzace mezi spolupracovníky, kteří si dle pozorování všichni tykají. Přátelské konverzace se týkají i vyšších pozic ve společnosti, tedy mezi nadřízenými a podřízenými. Je znát, že společnost zastává moderní způsoby vedení pracovníků a vedle dobré pracovní atmosféry nechybí ani zdravá motivace k pracovnímu výkonu. Metody motivace k práci jsou různorodé, často se spojují se vzděláváním se v oboru a následné odměně.

V prvotním případě jsou prodejci odměňováni za prodej jednotlivých služeb, dále se motivace odráží od hlavních cílů celé společnosti. Pokud má společnost například za cíl prodávat připojení k internetu, podpoří prodej vyššími provizemi pro zaměstnance, reklamní kampaní, která usnadní práci zaměstnancům a případně se i vyhlašují soutěže o nejlepšího prodejce.

Ve zlínských pobočkách vnější motivace záleží na franšízantovi. Zaměstnanci jsou nejčastěji motivováni finančními prostředky, které jsou určeny pro teambuildingy týmu na pobočce, které podporují přátelské vztahy mezi pracovníky, stmelují tým a přináší dobrou atmosféru na pracoviště. (interní informace Vodafone)

7 VÝZKUM

7.1 Cíl

Hlavním cílem výzkumu bylo zachytit průběh interní komunikace ve společnosti Vodafone, přiblížení se pozitivním a negativním stránkám komunikace uvnitř společnosti, poznání zaměstnanců této společnosti a popsání interních nástrojů, se kterými pracují. Jak již bylo zmíněno, vystupování firmy na veřejnosti je velmi profesionální, přátelské a sebevědomé.

7.2 Způsob marketingového šetření

Výzkum byl zaměřen na zlínské franšizové pobočky společnosti, které čítají 12 prodejců ve třech pobočkách. Pro zkoumání byla zvolena kvantitativní forma šetření, konkrétně dotazník (viz. Příloha č. 1), který byl po konzultaci s jedním z pracovníků společnosti, upraven do podoby, která je pro pracovníky Vodafone nejbližší. Důvodem byl nedostatek času pracovníků pro hloubkové rozhovory, tato forma přispěje ke snadnějšímu vyhodnocování a také neovlivňování tazatelem. Po vyhodnocení všech dotazníků, budou vyvozeny závěrečné výsledky, které budou konzultovány formou skupinového interview se zástupci jednotlivých poboček, dále uváděné jako R1, R2 a R3. Získáváme tím možnost, přiblížit se k dalším cenným informacím. Dotazníkové šetření probíhalo od 17. března 2014 do 24. března 2014, celkem odpovědělo 12 respondentů, což znamená 100%. S touto návratností jsem velmi spokojená a pro vyhodnocování byla plně dostačující.

Dotazník se skládá z dvaceti otázek a je rozdělen do tří částí. Část A obsahuje dvě otázky, které zkoumají atmosféru na pracovišti, odpovědi jsou formulovány škálovou stupnicí. Díky škálám byly získány konkrétnější a přesnější odpovědi, které se pak mohly detailněji analyzovat a vyvozovat z nich přesnější závěry. Část B se věnuje interní komunikaci a čítá patnáct otázek. Otázky jsou uzavřené, otevřené i formou škály a dotazují se na nástroje komunikace ve společnosti, na informace, které se k zaměstnancům dostávají, dále na postoje či názory zaměstnanců. Poslední část C se zabývá demografickými otázkami, díky kterým se profilují respondenti. Objevuje se otázka pohlaví respondenta, protože názory žen a mužů se často liší. Dále doba strávená prací ve společnosti a věk zaměstnance.

7.3 Rozhovor se zaměstnancem

Dotazníkové šetření bylo zahájeno přímým rozhovorem s jedním z respondentů, se kterým byl konzultován pilotní dotazník. Jedná se o zaměstnance ze zlínské pobočky na náměstí Míru, který se nabídl, že rozhovor poskytne. Díky tomuto rozhovoru byla možnost úpravy finálního dotazníku do podoby, která byla pracovníkům nejbližší. Například zvolená forma oslovení či doporučené tykání v dotazníku.

Nadále jsem díky rozhovoru zjistila, jaké nástroje interní komunikace společnost využívá. Třikrát týdně zaměstnanci dostávají nejdůležitější souhrn informací v e-mailu, jedná se o tzv. TamTam. Jsou zde informace jak o novinkách ve službách, tak i ve společnosti, změnách cen, dále například informace o konkurenci a vše co firma považuje za důležité. Další nástrojem je velmi rozsáhlý a propracovaný intranet. Nachází se zde veškeré informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce. Pokud ve společnosti probíhají větší změny nebo novinky (např. nové zákony týkající se oboru, představení vánoční nabídky,...) jsou pro zaměstnance připraveny speciální samostudia.

Většinu komunikace má na starosti komunikační tým, který informuje všechny zaměstnance o zmíněných záležitostech. Třikrát týdně odesílají e-maily na veškerá oddělení, pro které je informace důležitá. Dalším důležitým úkolem komunikačního týmu je formulování informací do stručné a srozumitelné formy, vzhledem k tomu, že každý den je v e-mailu přibližně 6 novinek, musí být vše jasné a stručné.

TamTam - Ranní Fresh 21.3.2014

Komunikační tým CZ

Sent: Thu 3/20/2014 18:35

To: **komunikace_15_ML CZ**Otevřít komunikaci

(V případě, že klikneš na odkaz a nic se ti neotevře, podrž stisknutou klávesu SHIFT a klikni na odkaz znovu.)

Obrázek 2 – Náhled e-mailové komunikace (interní zdroj Vodafone)

Náhled e-mailové komunikace TamTam, jak lze zpozorovat na obrázku, komunikace ve společnosti je velmi uvolněná a na přátelské rovině. I v e-mailové komunikaci se využívá forma tykání, a to na jakékoli úrovni komunikace.

7.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku

Část A - atmosféra na pracovišti.

První dvě otázky z dotazníku se zabývají náladou na pracovišti, jak pracovníci vnímají atmosféru ve svém pracovním prostředí a jak je pro ně důležitá. Z vyhodnocených otázek vyplývá, že pro naprostou většinu pracovníků je dobrá atmosféra na pracovišti téměř klíčová. Za naprosto důležitou složku přátelské atmosféry ji považuje 10 respondentů, totožný počet respondentů pociťuje přátelskou atmosféru ve svém prostředí na pobočce Vodafone. Zbylé dva tázání se k tomuto výroku spíše přiklání. Toto vyhodnocení nebylo překvapivé, již při rozhovoru ohledně pilotního dotazníku, jsem získala informace potvrzující skutečně dobrou atmosféru na pracovišti této společnosti, jak lze i vypořadovat z pozice zákazníka.

R1: „U nás v Malenovicích byla vždy atmosféra na pracovišti dobrá, vždy na pobočce pracovali super lidi a atmosféru jsem nikdy nevnímala negativně. Aktuální tým lidí je zcela bezproblémový, a když se v minulosti stalo, že se nějaký problém objevil, tak jsme vše řešili

v týmu a na osobní úrovni, nestalo se, aby problém přerostl do pracovní sféry. Pokud byl člověk vysloveně negativní a do týmu nezapadal, což cítil i on sám, pak zaměstnání opustil.“

R2: „Dobrá atmosféra na pracovišti je nesmírně důležitá a myslím si dokonce, že nálada na pracovišti se reálně odráží na kvalitě práce. Když je někdo v týmu velmi negativní, odráží se to na ostatních pracovnících, které to potom demotivuje.“

Celková shoda všech účastníků interview byla v tom, že dobrá atmosféra se především tvoří od majitele pobočky, který vytváří zázemí pro jejich práci. Když negativismus pramení přímo od majitele pobočky, který například neplní, co slíbil, tak se v kolektivu neustále nadává a rozebírají se nepříjemné situace a zkušenosti.

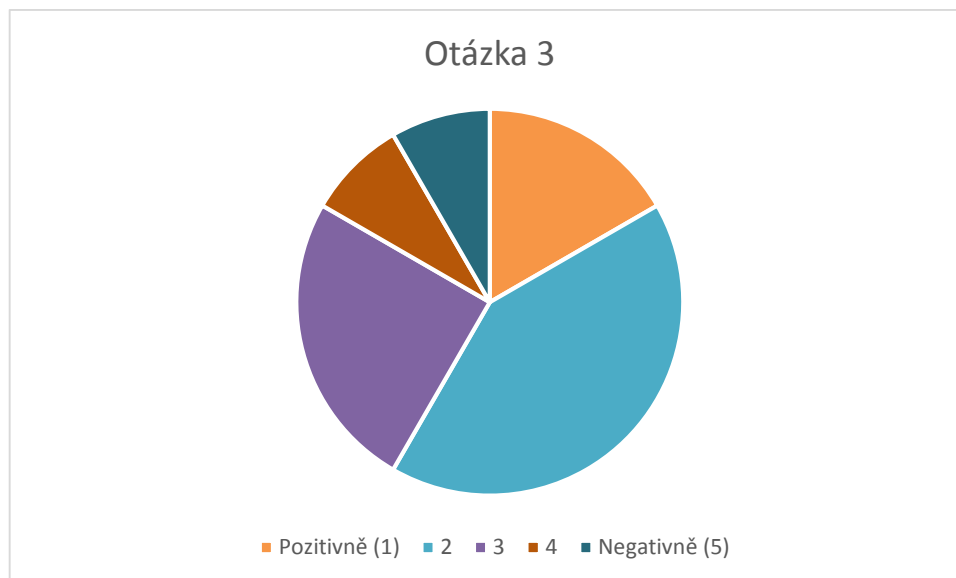
Část B – interní komunikace

Otázka č. 3 *Jak celkově vnímáš interní komunikaci společnosti Vodafone?*

Celkový pohled na interní komunikaci už není tak jednoznačný, jako atmosféra na pracovišti, objevují se i zcela negativní odpovědi. Většina respondentů odpověděla, že vnímají interní komunikaci spíše pozitivně či zcela pozitivně. Pozitivní odpovědi přicházejí převážně z poboček Centro Malenovice a Zlaté Jablko, negativní odpovědi směřují od zbývajících poboček Čepkov. Rozdíl mezi těmito pobočkami je ve franšízantech. František M. je franšízant poboček, kde převažovaly pozitivní odpovědi, kdežto na Čepkově vede prodejnu Peter B.

R1: „Interní komunikace s Františkem je uspokojivá a s ostatními kanály výborná.“

R2: „Když mluvíme o komunikaci mezi Františkem a námi, musím podotknout, že ne všechno si zapamatuje, aby se potom nadále mohl zabývat našimi poznámkami. Ale opravdu se snaží, v tuto chvíli si informace zapisuje a dává nám díky tomu lepší zpětnou vazbu. Taky se nás snaží hodně motivovat různými soutěžemi.“



Obrázek 3 – Graf – Vnímaní interní komunikace. (vlastní zpracování)

Otázka č. 4 *Máš pocit, že jsi dostatečně informován/a o dění ve společnosti?*

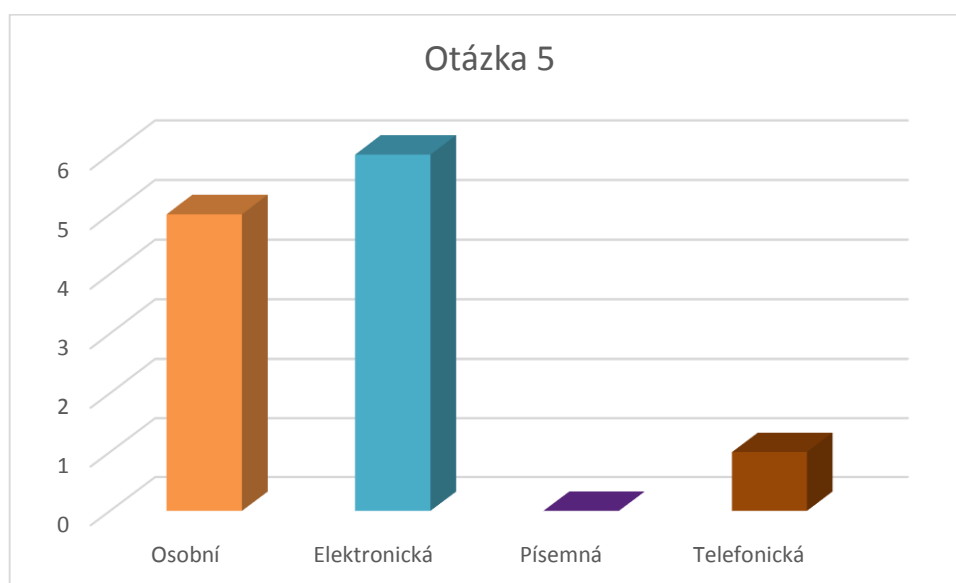
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většina pracovníků je zcela informována o všem o čem potřebují být informováni k vykonávání jejich zaměstnání, objevují se ale i odpovědi negativního zaměření a odpovědi „Nezajímám se o dění ve společnosti.“. Je znát, že v nadnárodní společnosti jako je Vodafone, komunikace funguje a předávání informací zaměstnancům je na velmi dobré úrovni, pokud sám zaměstnanec nemá zájem se o informacích dozvídat, tak interní komunikace jeho postoj pravděpodobně nezmění. Jak již bylo řečeno ke komunikace je zapotřebí více stran a ochota naslouchat. Převážná většina respondentů odpovídala „Ano“ o dění ve společnosti jsou dostatečně informováni. Dvě odpovědi ze strany žen byly „Ne“ a další dvě odpovědi ze strany mužů byly „Nezajímám se o dění ve společnosti“

R3: „O dění ve společnosti si myslím, že jsme informováni dostatečně. Například když probíhala aukce kmitočtů, tak jsme zprávy dostávali e-mailem přibližně ve stejnou dobu, kdy byla vydána oficiální tisková zpráva. Stejně tak tomu bylo při změně ředitele českého Vodafone. Kdy Balesh Sharma nahradil Muriel Anton.“

Otázka č. 5 *Jakou formu komunikace s vedením upřednostňuješ?*

Dle předpokladů vede u pracovníků Vodafone komunikace elektronická. Dále dávají přednost osobní komunikaci s vedením či telefonické. K písemné komunikaci se nepřiklonil ani jeden z respondentů. V tomto případě písemná komunikace skutečně není nejvhodnější

forma, je velice důležitá okamžitá zpětná vazba, a to písemná komunikace neumožňuje. Jako nejvhodnější se jeví komunikace elektronická, zaměstnanci pracují po celý den v online prostředí, a tak je pro ně zcela přirozené komunikovat veškeré dotazy, poznatky, informace elektronickou formou. Výhodou je rychlá zpětná vazba, protože pracovníci společnosti jsou téměř vždy online, uchovávání sdělení, ke kterému se mohou kdykoli vrátit a případně doplnit při osobním setkání, které je druhé nejpreferovanější a poskytuje rychlé řešení jakýchkoli nedostatků či žádostí.



Obrázek 4 – Graf – Upřednostnění formy komunikace s vedením. (vlastní zpracování)

Otázky č. 6 a 7 se věnují konkrétním nástrojům interní komunikace ve společnosti. Zaměstnanci odpovídali, z kterého z nástrojů získávají nejužitečnější informace a se kterým nástrojem se jim nejlépe pracuje. **Intranet** je nejrozsáhlejším informačním zdrojem a zaměstnanci díky němu získávají veškeré informace důležité pro jejich pracovní výkon. Obsahuje například všechna pravidla pro chování ve Vodafone a chování k zákazníkům, postupy, jak pracovat s interním systémem, různé prodejní typy a triky, dále nejrůznější nástroje, které usnadňují zaměstnancům práci například kalkulačka DPH. V intranetu dále nalezneme informace o aktuálních promo akcích, archivní informace o již nenabízených produktech či službách, kontakty na ostatní prodejny a oddělení.



Obrázek 5 – Náhled obsahu intranetu. (interní zdroj Vodafone)

Tento nástroj byl hodnocen velmi pozitivně a k jeho důležitosti se přiklání většina pracovníků, oceňují jak jeho důležitost, tak snadnou manipulaci. Neobjevil se žádný negativní komentář.

E-maily jsou druhým nejvíce voleným nástrojem z hlediska důležitosti. Zaměstnanci dostávají e-maily v podobě již zmiňovaného TamTamu, který obsahuje především novinky ve společnosti či v nabídce produktů a služeb. Tento e-mail zaměstnanci dostávají každé pondělí, středu a pátek. Další e-mailová komunikace se k zaměstnancům dostává z technického oddělení, když společnost aktualizuje nebo jakkoli vylepšuje svoje systémy, je plánovaná odstávka či neplánovaný výpadek systému. V tomto e-mailu nalezneme opodstatnění situace a předpokládaný čas ukončení změn. Nadále e-mailová komunikace probíhá mezi pracovníky navzájem a s vedoucími jednotlivých poboček, kde si předávají další doplňkové informace.

Telefony z hlediska důležitosti volilo oproti intranetu značně méně zaměstnanců, přesto jsou důležitým a často využívaným nástrojem. Pracovní telefony mají největší využití v komunikaci mezi pobočkami, pokud některá z poboček potřebuje získat informace například o stavu zásob konkrétních telefonů. Stejně tak probíhají informační hovory z call center.

Porady se ve zlínských pobočkách konají jen ve výjimečném případě, přibližně dvakrát do roka. Když franšizant pobočky potřebuje probrat důležité informace z celým týmem zorganizuje se porada, kde se probírají například špatné prodejní výsledky nebo naopak motivace a chvála za odvedení dobré práce. V častějších případech porad bychom se mohli setkat na centrále v Praze.

Školení pracovníci nepřikládají příliš velkou důležitost, což je způsobeno tím, že se nekoná často. Hlavní školení se koná při nástupu do společnosti a trvá 10 dní, budoucí pracovník se dozví vše o chodu společnosti, o softwaru ve kterém se pracuje, o nabídkách a službách, jak vést rozhovor se zákazníkem a také si zkusí chod pracovního dne na reálné prodejně. Další školení probíhá přibližně za půl roku, trvá tři dny a má za cíl zlepšovat prodejní do-

vednosti. Jiná školení bývají výjimečného charakteru, jsou organizována při různých zásadnějších událostech a změnách, jako jsou rozsáhlejší změny v nabídce tarifů. Poslední jednodenní školení proběhlo v červnu 2013 v Brně, při uvedení tarifu RED na trh.

Samostudia jsou nejčastěji formou powerpointové prezentace a poskytují informace o rozsáhlejších novinkách, které nelze popsat v e-mailu. Samostudiu náleží speciální nabídky nebo různé změny v zákonech. Při dotazu, jak se zaměstnancům s tímto nástrojem pracuje, byly získány kladné odpovědi, zejména díky přehlednosti a dobré vizuální stránce.



Obrázek 6 – Samostudium k vánoční nabídce. (interní zdroj Vodafone)

Otázka č. 8 zjišťovala míru srozumitelnosti informací z jednotlivých kanálů.

Zaměstnanci připisovali hodnotu jednotlivým nástrojům, ze kterých získávají informace a posuzovali srozumitelnost jednotlivých zdrojů. Velmi dobře byl hodnocen intranet a e-mailová komunikace, která se jeví pro většinu pracovníků jako nejefektivnější. Tyto zdroje informací jsou ve společnosti Vodafone ty nejpoužívanější a nejzásadnější.

Každý z kanálů měl respondent zhodnotit na škále od „nesrozumitelné“ až po „srozumitelné“. Informace získané z intranetu považuje 50% respondentů za zcela srozumitelné a dalších 50% respondentů za srozumitelné. S tímto komunikačním kanálem se neobjevují sebemenší problémy a je znát, že zaměstnanci společnosti s ním nemají spojená žádná negativa.

Informace získané z intranetu.

R1: „Informace z intranetu jsou přehledné a dobře strukturované, nemůžu si stěžovat, že bych s tímto nástrojem měla někdy problém.“

R3: „Souhlasím, na intranetu nalezneme opravdu vše potřebné, navíc musím pochválit vyhledávání napříč celým intranetem, stačí zadat klíčové slovo a většinou hned první odkaz je ten, který potřebuji.“

S e-mailovou komunikací je spokojeno 90% tázaných respondentů, informace jim zde připadají jasné a srozumitelné. Objevuje se jen malý počet negativnějších odpovědí ke srozumitelnosti sdělení. Konkrétní pozn. zaměstnance „*V e-mailové komunikaci se občas objevuje příliš mnoho informací, což má bohužel dopad na srozumitelnost, uvítala bych lepší úpravu textu.*“

Informace z e-mailové komunikace.

R2: „Pokud bych měl říct negativum pro e-mailovou komunikace, tak jediné to, že e-mailů dostáváme moc, je to hodně informací.“

R3: „Pouze občas se stává, že když píšeme e-mail přímo Františkovi, tak odpovídá pozdě, někdy vůbec. Podobné to je s komunikací po telefonu. Velký problém v tom nevidím, protože ho vidáme přibližně třikrát týdně a můžeme se ho na vše zeptat osobně.“

Přímou komunikací s vedením uvítá více než 80% tázaných respondentů, neobjevují se bariéry v průběhu komunikace a domluva je naprosto vyhovující a srozumitelná. Přesto téměř 10% respondentů je opačného názoru a uvádí, že komunikace s vedením je spíše nesrozumitelná a uchylují se raději k jiným formám komunikace. Zde můžeme vidět rozdíl mezi prodejny vedenými Františkem M. a Petr B. U prvních zmíněných, všichni zaměstnanci hodnotili srozumitelnost komunikace kladně, ale na Čepkově se objevovaly i negativní odpovědi.

Přímá komunikace s vedením.

R3: „U nás na Zlatém Jablku není s komunikací absolutně žádný problém, František je zde dvakrát až třikrát týdně, takže není problém ho zastihnout. A já osobně vím, že když potřebuji s ním cokoli probrat, tak si najde čas a věnuje tomu plnou pozornost. Naopak na Čepkově se majitel neukáže často i tři týdny, což k dobré komunikaci s ním určitě neprospívá.“

Informace získané na školení, která zaměstnanec provádí zejména v počátcích pracovního poměru, jsou pro většinu pracovníků srozumitelné a velmi často pojaté po neformální

stránce. Díky uvolněné atmosféře celé společnosti je i školení pro zaměstnance určitou formou odreagování a mají alespoň možnost poznat kolegy z jiných prodejen nebo případně oddělení.

Informace získané na školeních.

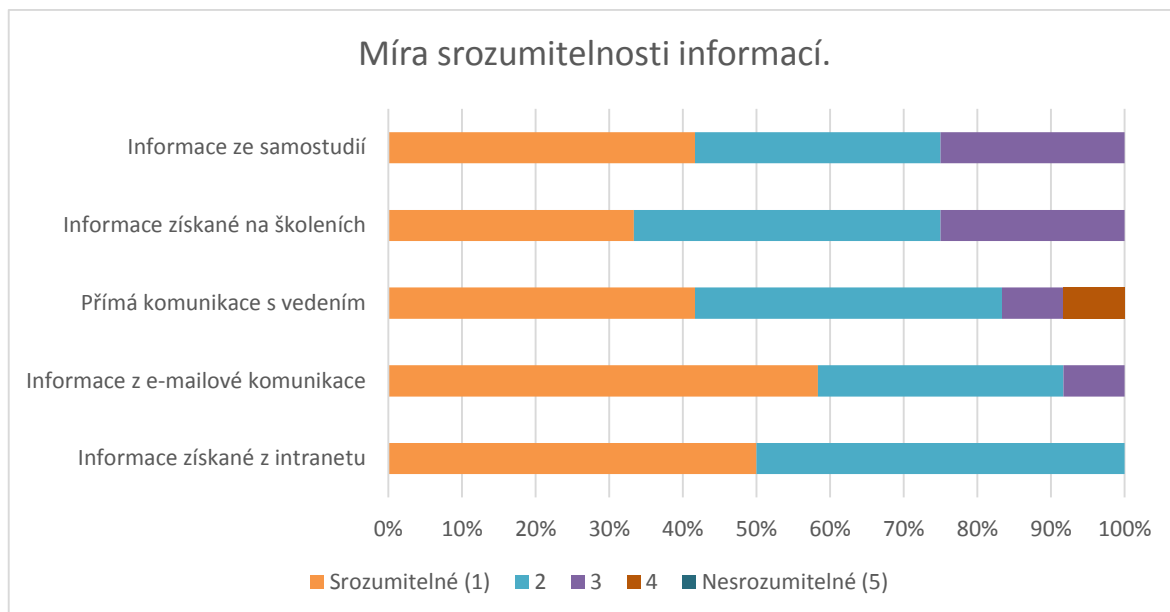
R1: „Celkově jsou školení velmi přínosná v počátku pracovního poměru, ale mě osobně chybí školení vůči reklamačnímu řádu, kde by nás připravili na méně obvyklé situace, se kterými se můžeme se zákazníky dostat. Reklamační situace se objevují poměrně často a pro zákazníky je to citlivější téma, pokud má zákazník jiné představy nebo pro nás neznámé informace, tak je řešení situace složitější.“

R2: „Největší problém je na Čepkově, kde je velká fluktuace lidí a nemají šanci se všemi informacemi pracovat, protože je ani nestihnou získat, většinou pracovníci odcházejí už ve zkušební době, a tak není ani možnost převzat zkušenosti od staršího kolegy, protože žádný starší kolega tam není.“

R3: „Vlastně školení, které probíhá na začátku pracovního poměru, se už změnilo, takže nevím, jak konkrétně probíhá, ale když jsem na tom školení byl já, probíhalo všechno perfektně, informace byly srozumitelné a dobře podávané. Noví pracovníci měli k novému modelu připomínky vůči časovým prodlevám mezi simulovanými prodejními situacemi a následným hodnocením.“

Samostudium není pro zaměstnance Vodafone překážkou, díky dobré vizuální stránce a ne příliš rozsáhlým textům, považuje většina pracovníků tuto formu za srozumitelnou a velmi přínosnou.

R3: „Dobré je, že nejsou moc častá, tato forma by mi jako hlavní a častý zdroj nevyhovovala.“



Obrázek 7 – Graf – Míra srozumitelnosti informací. (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 měla za úkol zjistit, zda zaměstnancům nechybí nějaké informace k bezproblémovému vykonávání pracovní činnosti. Celých 70% tázaných je zcela spokojeno s množstvím a užitečností získávaných informací, 25% je spokojeno a zbývajících 5% by uvítalo podrobnější nebo srozumitelnější informace, které by usnadnily vykonávání jejich práce.

Dostatek informací.

R3: „Mně osobně se stává, konkrétně u promo akcích, kdy mají pracovníci z telefonních linek nebo z jakéhokoli jiného kanálu nějakou akci o které my na pobočkách nevíme. Zákazník, který přijde ohledně té promo akce, nás vlastně zaskočí a my musíme teprve vyhledávat informace, abychom mohli řešit situaci. Vzniká tak časová prodleva, která působí neprofesionálně.“

V předchozí otázce jsme zjistili, že většině zaměstnancům nechybí žádné informace, při dostatku informací mohou zaměstnanci svou práci vykonávat efektivněji, a to je důležité. Pokud se objeví nedostatek informací, je možnost vyhledání potřebných informací v systému. V otázce č. 10 se dozvídáme, že 60% pracovníků má pocit přesycenosti informací. Informací zaměstnanci získávají velké množství, může to být dáno tím, že trh, na kterém se Vodafone pohybuje, je velmi proměnlivý a také konkurenční. Každý den můžeme pozorovat mnoho reklam na operátory nebo virtuální operátory ať už v televizním vysílání nebo na internetu. Velké množství informací je tedy pro výkon této práce určitě zapotřebí.

60 % respondentů, kteří odpověděli „Ano“ na otázku přesycenosti, jsou většinou muži. Takto odpovědělo všech pět mužů, kteří se dotazování zúčastnili, ženy odpověděly „Ano“ pouze dvě ze sedmy dotazovaných. Lze tedy říci, že všichni muži pracující ve zlínských pobočkách mají velký přebytek informací, které často ani nevyužijí a spíše je zatěžují a zpomalují v práci, jak uvedl jeden z respondentů: „Často chodí dokola ty samé informace a pak v e-mailech je zpráv tolik, že ani nemám chuť je číst.“ V ostatních otázkách se odpovědi žen a mužů velmi prolínají a jak již bylo řečeno, žádný velký rozdíl není pozorovatelný.

Přesycenost informací.

R1: „Je pravda, že informací dostáváme velké množství, ale když člověk pracuje ve společnosti delší dobu, naučí se s těmi informacemi pracovat a je schopný je třídit a brát si z nich opravdu jen to nejdůležitější.“

R2: „Já se cítím velmi přesycený informacemi, přiznám se, že kolikrát ani moc nečtu Tam-Tam a informace v něm jen rychle projdu, z důvodu, že informace v něm se velmi opakují a někdy mi to připadá zbytečné. Mám dojem, že při změně měsíce je informací tolik, že ani nevím, co vlastně můžu prodávat, informace se překrývají nebo úplně chybí, zejména o promo akcích.“

R3: „Nedávno proběhla malá změna, právě pro menší množství informací. Místo dostávání e-mailů každý den, nám za týden chodí tři. Ovšem jsou o mnoho delší, než ty předchozí, takže se informace pouze přemístily, ale množství zůstává.“

Kvůli velkému množství informací dochází ke komunikačním šumům. Zaměstnanci takové situace znají a dokáží s nimi pracovat. Pokud někomu chybí nějaké informace nebo není jasný obsah e-mailu nebo jiného komunikačního nástroje, má zaměstnanec možnost obrátit se na kohokoli v týmu nebo na vedení, popřípadě pročíst veškeré informace v systému.

Otázka č. 11 odhaluje dobu, kterou zaměstnanci stráví tříděním otázek při každém nástupu do práce. Do 15 minut dokáže informace roztřídit 25% zaměstnanců, další 75% věnuje třídění informací 15-30 minut a nikdo z pracovníků nestráví nad informacemi více než 30 minut z pracovní doby. Zajímavé na vyhodnocování této otázky bylo, že respondenti, kteří odpověděli možnost nejkratší doby, jsou z jedné prodejny, a to ze Zlatého Jablka. Důvod jsem zjišťovala přímo od vedoucí této partnerské prodejny.

Doba strávená nad informacemi.

R2: „Důvodem je, že na informace, které čteme po každém příchodu do práce, jsme zvyklí a nenacházíme v těchto informacích většinou nic nového. Objevují se informace, které potřebujeme jednou či párkrát do měsíce, a není potřeba je číst při každém příchodu do práce, když je budeme v danou chvíli potřebovat, tak je vyhledáme.“

R3: „Osobně také informace přeskakuji a třídím dle odhadu, s čím se mohu setkat denně a s čím výjimečně nebo nikdy. Případně si informace mohu kdykoli vyhledat.“

Pokud naopak informace chybí, může se stát, že zákazník, který přijde na prodejnu a žádá si určité služby, zaskočí prodejce, který potřebné informace nemá. Díky 12. otázce jsme zjistili, že takovéto situace se opravdu stávají. 60% zaměstnanců tvrdí, že situací, kdy byli zaskočeni zákazníkem, je málo a stávají se spíše výjimečně, přesto zbylých 40% pracovníků uvádí, že se s danou situací setkávají často. Těchto 40% zaměstnanců Vodafone pochází z pobočky na Čepkově, kde pramení jisté komunikační problémy mezi zaměstnanci a vedením.

R1: „Myslím si, že tento problém pramení od majitele této pobočky, jsou tam velké komunikační problémy, které přetrvávají. Majitel nesděluje podstatné informace nebo nekomunikuje téměř vůbec.“

R2: „Celkově na Čepkově je to špatné, pracovníci často doslova nevědí a odkazují zákazníky na další pobočky Vodafone, kde jim s jejich požadavky pomůžou.“

R3: „Někdy je opravdu složitá domluva, kolegové tu jsou krátce, velká fluktuace, nespokojenost s majitelem, nikdo nemá motivaci pracovat.“

Otázka č. 13 se zabývá komunikačními vztahy zaměstnanců v užším prodejním týmu. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci spolu vycházejí a nemají problém komunikovat mezi svými kolegy. Je velmi důležité správně komunikovat uvnitř týmu na pobočce, vytvářet dobrou atmosféru na prodejně a příznivě působit na zákazníky, a tak napomáhat k plnění hlavních cílů společnosti. Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Celých 92% respondentů odpovědělo pozitivně „ano, se všemi vycházím dobře“, další 8% respondentů odpovědělo „ano, pouze s některými kolegy si nerozumím“. Celkové hodnocení odpovědí na tuto otázku je velmi kladné a zaměstnanci jsou jako tým velmi spokojeni, neobjevila se žádná negativní odpověď.

Vyjádření ke vztahům mezi kolegy.

R1: „Co si pamatuji já osobně, nikdy jsme na prodejně neměli výrazné problémy mezi námi pracovníky, pokud se objevil někdo, kdo výrazně nezapadal nebo byl negativní vůči práci či

svým kolegům, vše jsme řešili mezi sebou, jen jedenkrát se stalo, že zaměstnanec opustil zaměstnání kvůli nezařazení se do skupiny, ale to už je několik let zpět.“

R3: „My máme velmi dobrý tým, asi nikdy se nestalo, že bychom neměli o čem mluvit, když zrovna nejsou na prodejně zákazníci, naopak spolu mýváme společné obědy nebo se scházíme mimo pracovní dobu.“

Komunikační vztahy mezi kolegy jsou velmi důležité, protože ovlivňují samotnou výkonnost pracovníků. Jak dokazuje následující otázka č. 14, kde 75% zaměstnanců uvádí, že vztahy na pracovišti mají přímý vliv na vykonávání jejich povolání, zbylých 25% nedokáže toto tvrzení posoudit. Je tedy znát, jak i vyplývá z předchozích otázek, že atmosféra na pracovišti je pro zaměstnance velmi důležitá a přímo je ovlivňuje v pracovních výkonech. Je těžké si představit dobře fungující tým, který si nerozumí a nevyhází spolu. V případě, že na prodejně nejsou žádní zákazníci, nastává situace, kdy zaměstnanci komunikují především mezi sebou. Kolegové by spolu měli vycházet a snažit si navzájem porozumět. Kdyby na pracovišti panovala napjatá atmosféra, zákazníci by to jistě zaznamenali a nemuseli by se cítit v prodejně dobře.

Názor na výkonnost.

R2: „Jak jsme se již zmiňovali, dobrá atmosféra je na pobočkách klíčová, skutečně když někdo přináší neustále špatnou náladu, ostatní pracovníci ztrácejí chuť k práci a výkony jsou slabší. Takže ano, dobrá atmosféra je pro výkon práce velmi důležitá.“

R3: „Již jsem říkal, na pracovišti si opravdu rozumíme, a tím že jsme podobná věková kategorie, není problém nalézt společné téma. Díky pracovníkům mám lepší náladu a cítím, že i na zákazníky jsem milejší.“

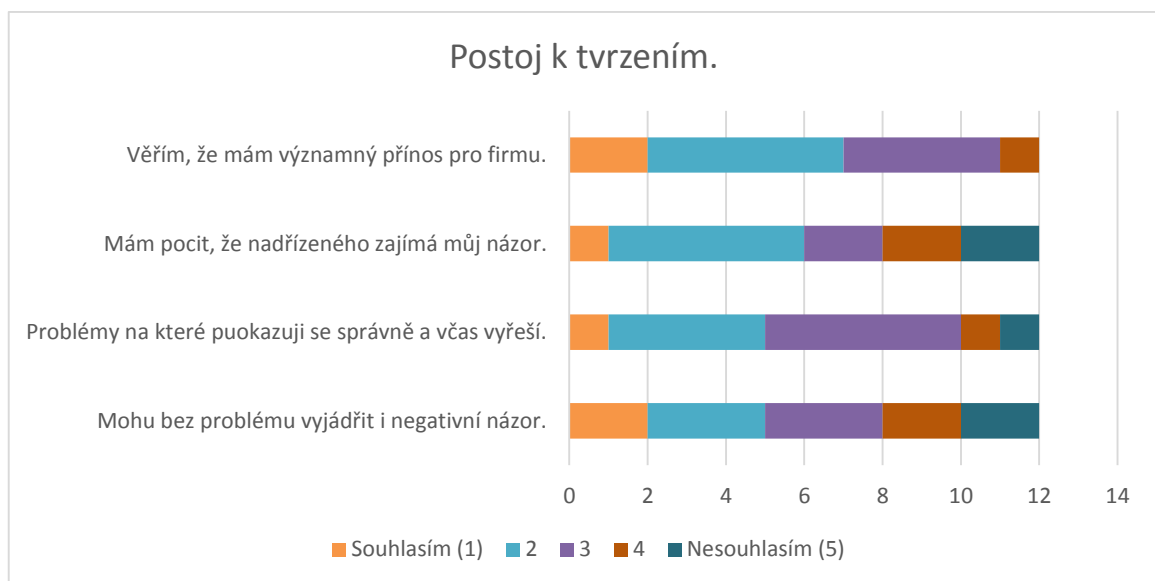
Mínění o společnosti, jak již bylo uvedeno v teoretické části, nevyplývá pouze z toho, jak společnost sebe prezentuje záměrně, nebo jaké články se objevují v novinách, ale především, jak se o společnosti mluví všeobecně na veřejnosti. Dobrá pověst společnosti, vychází z interní komunikace na všech úrovních, jak často o své práci hovoří zaměstnanci zlínských poboček, zjišťovala otázka č. 15. Celých 75% respondentů uvedlo, že o svém pracovním dni hovoří v soukromém prostředí denně či několikrát do týdne.

Jak se tato otázka dotýká Vás konkrétně, mluvíte o společnosti pozitivně či negativně?

R1: „O práci mluvím denně, většinou v negativním smyslu, protože člověk je tak nastavený a negativní zážitky sděluje častěji než ty pozitivní. Stává se, že přijdu nadšená, díky nějakému zákazníkovi, který ocení naši práci a zpříjemní pracovní den, ale to se stane jednou do týdne, zbylý čas se spíše svěřuji se špatnými zkušenostmi, protože jak umí být lidé milí, tak stejně tak dokážou být i velmi protivní. Špatná zkušenost se v hlavě udrží delší dobu, proto se přikláním spíše k negativnímu sdělování.“

R3: „O pracovním dni mluvím velmi často, tato práce přináší stále něco nového, nové zkušenosti či zážitky, můžou být jak pozitivní tak i negativní. Obecně je známé, že špatné zkušenosti se snáze šíří dál do našeho okolí, ovšem kdybych měl někomu vyprávět o tom, jak to ve společnosti chodí obecně nebo jestli bych tuto práci doporučoval svému známému, tak bych mluvil určitě převážně v pozitivním slova smyslu.“

V následující otázce se objevila čtyři tvrzení, díky kterým máme možnost se více přiblížit postojům zaměstnanců k interní komunikaci. Pracovníci hodnotili jednotlivá tvrzení na škále 1 (souhlasím) až 5 (nesouhlasím).



Obrázek 8 – Graf – Postoj k tvrzením. (vlastní zpracování)

U této otázky je vidět asi největší různorodost odpovědí z celého dotazníku. Byly získány jak pozitivní, tak i negativní postoje u každého tvrzení. Je pozorovatelné, že k těmto tvrzením přistupuje a vnímá je každý ze zaměstnanců jinak. Podobnost odpovědí bychom mohli pozorovat částečně u jednotlivých prodejen. Ve Zlatém Jablku byly odpovědi nejvíce pozitivní

u všech tvrzení, v Malenovicích v průměru a na Čepkově se prodejci přikláněli spíše k negativnímu hodnocení jednotlivých tvrzení.

Mohu vyjádřit i negativní názor.

R1: „S negativním názorem můžeme bez problému přijít za Františkem, který s námi danou situaci probere a následně se snaží řešit. Pokud chceme poukazovat na nějaké nedostatky vyššímu vedení, řešení se většinou nedostaví.“

Problémy na které poukazují se správně a v čas vyřeší.

R1: „Toto právě záleží na tom, jestli komunikujeme s Františkem nebo právě s vyšším vedením, protože u vyššího vedení je to na mnohem delší dobu, a tak když se problém řeší, není to úplně včas a někdy se nevyřeší nebo ani neřeší vůbec.“

Mám pocit, že nadřízeného zajímá můj názor.

R1: „S tímto výrokem určitě souhlasím, František má zájem o naše názory je to určitá možnost ke zdokonalování komunikace a upevnování týmu. Na Čepkově pracovníci postupně vzdávají snahu sdělovat svoje názory, protože majitele jejich názory nezajímají, je velmi arogantní člověk a jeho chování se podepisuje na celé komunikaci uvnitř týmu.“

Otázka č. 17 je zcela otevřená a nabízela respondentům vyjádřit jakékoli změny a návrhy zlepšení interní komunikace. Většina dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku neodpověděla, nebo uvedla stručné „Ne.“ Tři získané odpovědi pocházejí z pobočky Zlaté Jablko a jedna z pobočky Centro Malenovice.

Odpověď č. 1 – „*Jednodušší procedury.*“

Odpověď č. 2 – „*Méně informací, více stručnosti!*“

Odpověď č. 3 – „*Uvítal bych více přehlednějších informací o promo akcích jiných prodejních kanálů Vodafone*“

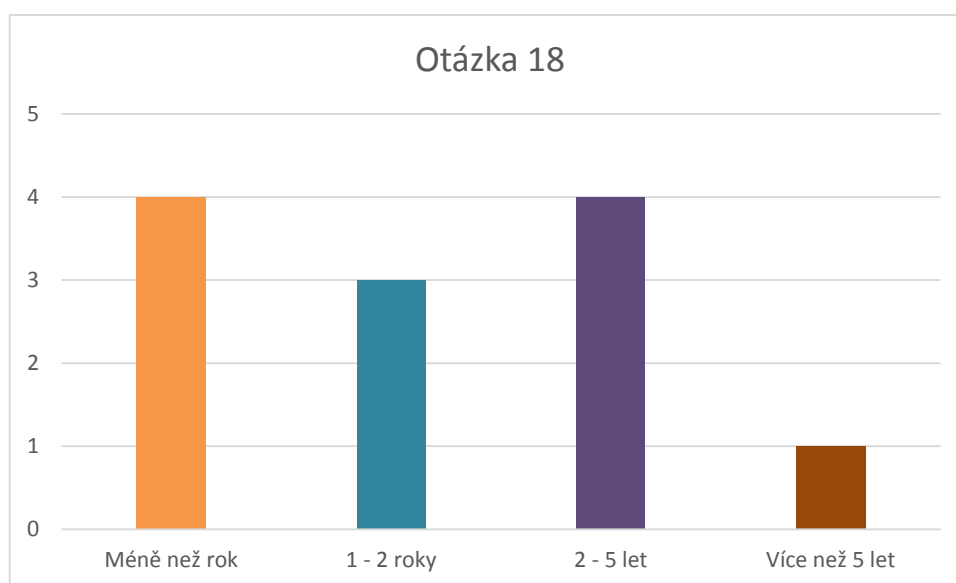
Odpověď č. 4 – „*Není co zlepšit, interní komunikace je víc než uspokojivá.*“

R2: „Zcela souhlasím, že by měly být jednodušší procedury, často se mi stávalo, že nešly otevřít potřebné dokumenty. Což by se mělo v dohledné době změnit, protože budeme mít nové aplikace. Informace o promo akcích bych velmi rád uvítal. Nedávno mi přišla sms, že je možné ve Vodafone vyhrát telefon, ale kdybych den předtím neviděl billboard, tak bych o té akci vůbec nevěděl a nad zprávou bych se nepozastavil. Bylo by dobré sjednocení všech aktivit.“

R1: „Já mám porovnání, když jsem pracovala v O2, měli daleko složitější a těžkopádnější procedury než jsou dělané ve Vodafone. S procedurami celkově nemám žádný problém, když potřebuji cokoli vyhledat, trvá mi to sice trochu delší dobu, protože informace jsou velmi obsáhlé, ale vždy se dopracuji tam, kam potřebuji. Hodnotím je kladně. S tím právě souvisí, že bychom ocenili více stručnosti.“

R3: „Procedury se mi zdají zbytečně složité, ale to je tím, že už jsem ve Vodafone nějakou dobu a nepotřebuji tolik informací, pokud je tam někdo první měsíc, nalezne v procedurách vysvětlené vše krok po kroku a snáze si zvykne na pracovní postupy. Dále bych uvítal více informací o promo akcích, jak již bylo řečeno, aby se nestávalo, že Vodafone má nějakou akci o které nevíme a zákazníci nás tím překvapí. Byly by užitečnější informace o novinkách, které právě běží nebo se spouštějí, než dostávat dokola ty samé informace. Často se zákazníci podivují, že jsme jedna společnost, tak proč někde slibovanou akci mohou dostat a jinde zase ne, například slevy na tarif apod. To se potom složitěji vysvětluje. Jinak společnost se celkově snaží zlepšovat veškeré kanály, často chodí informace o změnách, posun je určitě.“

Část C – doplňující otázky.



Obrázek 9 – Graf – Doba odpracovaná ve společnosti. (vlastní zpracování)

Otázky č. 19 a 20 – Zjišťovaly věk pracovníků a rozdělávaly respondenty na ženy a muže. Výzkumu se celkem zúčastnilo sedm žen a pět mužů. Odpovědi se u většiny otázek nerozcházel a nepodařilo se nalézt příliš velkou rozdílnost mezi odpovědi žen a mužů. Celkově

je kolektiv Vodafone na všech pobočkách velmi mladý, průměrný věk je kolem 25 let. Společnost Vodafone si celkově na mladém kolektivu zakládá a i při výběrovém řízení jsou preferováni lidé, kteří vyrůstali v době telefonů, počítačů a je jim toto prostředí zcela přirozené.

7.5 Vyhodnocení výzkumu

Z výzkumu vyplývá, že společnost Vodafone má velmi dobře fungující komunikaci mezi zaměstnanci. Úroveň komunikace je dle mého názoru na vysoké úrovni, což je pro společnost velmi důležité a přínosné v konečném důsledku. Zaměstnanci se dle dotazníku jeví jako spokojení a otevření, při čemž spokojenost a otevřenost pramenila především z poboček Zlaté Jablko a Centro Malenovice, pobočka na Čepkově byla méně ochotna komunikovat a celkově pracovníci působili méně spokojení. Snahou poznat respondenty a možností komunikace s několika z nich bylo potvrzeno, že umění komunikovat je pro tyto zaměstnance základním faktorem a důležitost tohoto faktoru si plně uvědomují. Z výzkumu vzešlo pouze několik nedostatků, a to přesyceností informací u několika zaměstnanců a občasné nejasnosti v komunikaci napříč různými odděleními.

Názor na pobočky Vodafone kdy prodejny byly directové a kdy jsou franšizové. Pozorovatelný rozdíl pocítují zaměstnanci zejména v platech, komunikace je dle názoru zaměstnanců velmi podobná s rozdílem, že všechny informace, připomínky, názory jdou přes nový článek, a to majitele pobočky. Téměř každá pobočka má jiného majitele a tím se, dle názoru pracovníků, trochu ztížila komunikace s vyšším vedením. Když byla společnost čistě directová, všichni měli stejné podmínky, stejné odměňovací podmínky atp. Dnes má každý majitel pobočky úplnou volnost v tom, jak nastaví mzdy či odměny. Pokud by si zaměstnanci měli zvolit mezi těmito formami vedení poboček, volili by následovně:

R2: „Jsem rozhodně pro directovou prodejnu, vše bylo jasnější a vyšší šance vydělat si více peněz.“

R1: „Já ten rozdíl tolik nepocítuji, protože ve společnosti pracuji kratší dobu a directovou prodejnu jsem zažila jen na rok a půl, kdy už odměny byly hodně pokráčeny, a komunikace se nastavovala do nových forem.“

7.5.1 Přínos skupinového interview

Skupinové interview, které proběhlo 30. března, bylo organizováno především pro ověření výsledků z předchozího dotazníkového šetření a pro získání informací o názorech účastníků

výzkumu. Díky skupinové diskuzi byla možnost poznat blíže pracovníky a zjistit jak vnímají situaci na pobočkách a zda jsou skutečně spokojeni. Celý rozhovor probíhal na velmi přátelské bázi, tak jako probíhají rozhovory mezi zaměstnanci, díky mladému kolektivu si všichni kolegové tykají a rozhovor probíhal ve stejné formě, což napomáhalo k uvolněnější atmosféře.

7.5.2 Ověření výzkumných otázek

Jsou zaměstnanci celkově spokojeni s komunikací uvnitř společnosti?

Ano. Skutečně většina zaměstnanců zlínských poboček společnosti Vodafone jsou spokojeni s interní komunikací. Komunikace v týmech nejeví žádné nedostatky a sami zaměstnanci si zakládají na přispívání k dobré atmosféře a příjemnému pracovnímu prostředí. Interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením, byla uspokojivá, důvodem je pobočka na Čepkově, kde jsou zaměstnanci nespokojeni a komunikací s majitelem pobočky, ostatní dvě pobočky nemají žádné problémy a dobře vycházejí se svým nadřízeným.

Mají zaměstnanci dostatek informací pro vykonávání své práce?

Ano. Zaměstnanci mají dostatek informací pro vykonávání každodenní činnosti na pobočce. Většině zaměstnanců se zdá, že informací je dokonce až příliš, což může být v některých případech na škodu.

7.6 Doporučení

Jak již bylo uvedeno, komunikace je na velmi vysoké úrovni, a to osobně potvrdili respondenti, kteří se účastnili skupinového interview. Společnosti Vodafone bych doporučila zkvalitnění předávaných informací. Zvážit informace, které zaměstnanec potřebuje slyšet opravdu denně, protože z výzkumu vyplývá přesycení informací jako nejčastější negativum. Pokud by zaměstnanci dostávali méně informací, a to ty nejdůležitější, věnovali by jim více pozornosti a nebylo by potřeba často zmiňovaného třídění a filtrování, které by mohlo mít za důsledek neúmyslné přehlédnutí důležité informace.

Dále by bylo vhodné zavést přehlednější strukturu nejdůležitějších informací z jiných oddělení, aby prodejci na kamenné pobočce mohli jednoduše a rychle zjistit, které produkty nabízejí například prodejci přes zákaznickou linku. Toto by mohl vyřešit samostatný rozcestník v intranetu.

Doporučení dále bude rozděleno pro pobočky, které vede František M. (Zlaté Jablko, Centro Malenovice) a Peter B. (Čepkov).

7.6.1 Pobočky Zlaté Jablko a Centro Malenovice

Komunikace na pobočkách Zlaté Jablko a Centro Malenovice je na velmi dobré úrovni, zaměstnanci neměli žádná velká negativa a situace na pobočkách hodnotili velmi pozitivně. Majiteli pobočky bych doporučila, aby se pokusil udržet úroveň komunikace na úrovni na jaké je teď a nadále pokračoval v motivování zaměstnanců, kteří jsou dle výzkumu velmi spokojeni. Objevil se pouze jediný nedostatek, a to pomalejší komunikace přes e-maily a telefon. Navrhuji tedy zaměřit se na větší flexibilitu vůči těmto komunikačním kanálům.

Pro oživení atmosféry bych doporučila občasnou výměnu zaměstnanců mezi pobočkami. Díky tomu, že obě prodejny vlastní František M. je to možné. Dle mého názoru se tím může předejít stereotypu nebo dokonce vyhoření zaměstnanců. Z dotazníku totiž vyplynulo, že zaměstnanci jsou na těchto dvou pobočkách zaměstnaní již relativně dlouhou dobu a proto by mohlo být toto oživení vhodné. Dále to pomůže k lepšímu propojení celého týmu v jeden celek a pozitivně se to odrazí jak v přátelské atmosféře, tak pravděpodobně i v prodejních výsledcích.

7.6.2 Pobočka Čepkov

Zaměstnanci na pobočce Čepkov odpovídali na otázky v dotazníku velmi rozdílně než zbylé dvě pobočky, celkově se zdáli spíše uzavření, například ke zcela otevřené otázce, co by oni sami zlepšili v interní komunikaci, se nevyjádřil ani jeden ze zaměstnanců této pobočky. Témata negativním odpovědí se týkala zejména přímé komunikace s majitelem pobočky a předávání informací. Partnerovi této pobočky bych doporučila, aby se více věnoval svým zaměstnancům a projevil zájem o jejich práci. Určitě by se měl častěji objevovat na prodejně a být dostupný pro všechny své zaměstnance a jejich dotazy. To by určitě přispělo k jejich spokojenosti, dobré atmosféře a tím i výkonnosti. S lepším přístupem majitele by byla větší šance k vytvoření pevného a spokojeného týmu na pobočce.

Díky skupinovému interview jsem zjistila, že pro plné a efektivní fungování zaměstnance na pobočce je zapotřebí alespoň půl roku. Teprve po této době je pracovník schopen se plně aklimatizovat a dobře se orientovat v nástrojích interní komunikace. Po této době také již většinu rutinních věcí zná a nemusí je vyhledávat v intranetu apod. Zda zaměstnanec zůstane pracovat ve společnosti alespoň zmíněný půl rok, opět záleží na prostředí, které vytvoří

partner. Majitel této pobočky by se mohl inspirovat od druhého zlínského frašizanta Františka M. nebo případně od ostatních partnerů, se kterými se setkává několikrát do roka na setkání majitelů franšízových poboček.

ZÁVĚR

Vytvoření dobré atmosféry je základem úspěchu pro dobře fungující společnost, ve které mohou zaměstnanci otevřeně komunikovat a sdělovat svoje pozitivní či negativní názory. V této práci jsem se ujistila, že dobrá atmosféra je klíčová pro všechny úrovně ve společnosti a pro pevný tým, který tvoří zaměstnanci na pobočkách. Utváří se díky jasné a zcela otevřené komunikaci mezi nimi a majitelem pobočky.

Je velmi důležité v pracovním prostředí udržovat osobní úroveň komunikace. Přinášet své zkušenosti a zážitky. Být upřímní a otevření ke svým kolegům, ochotní naslouchat názorům druhým a budovat tak vztahy, které budou přispívat k dobré atmosféře, pozitivní náladě, lepším výkonům a následnému dobrému pocitu z práce i ze sebe samotného.

Již v teoretické části bylo řečeno, že oboustranně otevřená komunikace vede k naplňování pracovních výkonů a k plnění dílčích i hlavních cílů společnosti. Cílem dobrého manažera či majitele nějaké organizace je věnovat se svým zaměstnancům a brát jejich poznatky a názory jako od zcela rovnocenného partnera v jeho společnosti, dále je neustále vzdělávat a motivovat k naplnění firemních cílů.

V praktické části jsme se přiblížili k pozitivním i negativním stránkám komunikace uvnitř společnosti Vodafone. Poznali jsme zaměstnance této společnosti a odůvodnili vystupování firmy na veřejnosti, které je velmi profesionální, přátelské a sebevědomé.

Po zkušenosti s tímto tématem, jsem se utvrdila v tom, jak důležitá je kvalitní interní komunikace a proč se jí v dnešní době připisuje takový význam. Úspěch skutečně začíná uvnitř společnosti a je to díky každému pracovníku, který je součástí organizace. Každý má svůj dílčí podíl na úspěchu společnosti a jen jako pevný tým může organizace slavit opravdu velké a zasloužené úspěchy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.
- BRADLEY, Nigel, 2013. *Marketing research: tools & techniques. 3rd ed.* Oxford: Oxford University Press, 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 8024703858.
- HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- KONEČNÁ, Zdeňka, 2009. *Základy komunikace*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
- KUBEŠ, Marián a Lúbia ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

- SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 196 s. ISBN 808583460x.
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYKOPALOVÁ, Hana, 2005. *Komunikace jako součást profese*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 98 s. ISBN 80-7318-344-7.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM ONLINE ZDROJŮ

- Pavlečka, Václav, 2008. *Nástroje interní komunikace*[online] 18. 12. 2008 [cit. 2014-03-14]
Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- Vodafone. *Milníky - Vodafone.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-10] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/milniky>
- Čilichili. *Reklama | Čilichili* [online]. © 2008-2013 [cit. 2014-03-10] Dostupné z: <http://cilichili.cz/reklama>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public relations = vztahy s veřejností

FMK Fakulta multimediálních komunikací

R1 Respondent 1

R2 Respondent 2

R3 Respondent 3

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Proces komunikace (vlastní zpracování dle Janda, 2004, s. 106)	10
Obrázek 2 – Náhled e-mailové komunikace (interní zdroj Vodafone).....	33
Obrázek 3 – Graf – Vnímání interní komunikace. (vlastní zpracování).....	35
Obrázek 4 – Graf – Upřednostnění formy komunikace s vedením. (vlastní zpracování)	36
Obrázek 5 – Náhled obsahu intranetu. (interní zdroj Vodafone).....	37
Obrázek 6 – Samostudium k vánoční nabídce.....	38
Obrázek 7 – Graf – Míra srozumitelnosti informací. (vlastní zpracování).....	41

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník.
- PII Podklad pro skupinové interview.
- PIII Záznam skupinového interview.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

A) Atmosféra na pracovišti

1. *Ohodnot' důležitost přátelské atmosféry na pracovišti.*

Důležité	2	3	4	Nedůležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. *Domníváš se, že atmosféra na pracovišti je na přátelské vlně?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B) Interní komunikace

3. *Jak celkově vnímáš interní komunikaci ve společnosti Vodafone?*

Pozitivně	2	3	4	Negativně
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vlastní poznámka:

4. *Máš pocit, že jsi dostatečně informován/a o dění ve společnosti?*

- Ano
- Ne
- Nezajímám se o dění ve společnosti

5. *Jakou formu komunikace s vedením upřednostňuješ?*

- Osobní
- Elektronická
- Písemná
- Telefonická

6. Z jakého nástroje interní komunikace získáváš nejužitečnější informace?

- Intranet
- E-maily
- Telefony
- Porady
- Školení
- Samostudia

7. Kterému nástroji interní komunikace dáváš přednost, se kterým se ti nejlépe pracuje?

- Intranet
- E-maily
- Telefony
- Porady
- Školení
- Samostudia

8. Jsou pro tebe informace, které získáváš dostatečně srozumitelné?

Zdroj	Srozumitelné	2	3	4	Nesrozumitelné
<i>Informace získané z intranetu</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Informace z e-mailové komunikace</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Přímá komunikace s vedením</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Informace získané na školeních</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Informace ze samostudií</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vlastní poznámka:

9. Jsou informace, které získáváš z potřebných nástrojů dostatečné pro bezproblémové vykonávání tvé práce?

Ano	2	3	4	Ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vlastní poznámka:

10. Máš pocit přesycenosti informací?

- Ano
- Ne

Vlastní poznámka:

11. Dokážeš odhadnout, kolik času z pracovní doby věnuješ třídění nových informací?

- Do 15 minut
- 15 – 30 minut
- Více než 30 minut

12. Stává se ti, že zákazník má nové informace o kterých jsi ty nevěděl/a, protože se k tobě přes interní komunikaci z nějakého důvodu nedostaly?

- Ano, stává se to často.
- Ano, výjimečně se to stává.
- Stalo se mi to pouze jednou.
- Ne, nikdy jsem se s tím nesešel/a.

13. Máš dobré komunikační vztahy se svými kolegy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vlastní poznámka:

14. Má komunikace s tvými kolegy vliv na tvou výkonnost?

- Ano.
- Ne.
- Nedokážu posoudit.

Vlastní poznámka:

15. Jak často hovoříš o své práci mimo firmu?

- Denně.
- Několikrát týdně.
- Jednou týdně.
- 2x – 3x měsíčně.
- Jednou měsíčně.
- Méně často.

16. Vyjádři postoje k těmto tvrzením.

Výrok	Souhlasím	2	3	4	Nesouhlasím
<i>Mohu bez problémů vedení vyjádřit i negativní názor.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Problémy na které poukazují se správně a včas vyřeší.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mám pocit, že nadřízeného zajímá můj názor.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Věřím, že mám významný přínos pro firmu.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vlastní poznámka:

17. Je něco co bys změnil/a či zlepšil/a na interní komunikaci ve společnosti?

C) Doplnující otázky

18. Jak dlouho pracuješ ve společnosti Vodafone?

- Méně než rok.
- 1 – 2 roky.
- 2 – 5 let.
- Více než 5 let.

19. Jaký je tvůj věk?

- 18 - 22
- 23 - 27
- 28 - 32
- 33 a více

- Žena
- Muž

20.

PŘÍLOHA P II: PODKLAD PRO SKUPINOVÉ INTERVIEW

Atmosféra na pracovišti

Jak moc je pro vás důležitá dobrá atmosféra na pracovišti a jak vnímáte tu u vás na pobočce?

Interní komunikace

Jak celkově vnímáte interní komunikaci společnosti Vodafone?

Z dotazníku vyplývaly pozitivní odpovědi od poboček Centro Malenovice a Zlaté Jablko, naopak od pobočky na Čepkově byly odpovědi negativní.

Proč si myslíte, že jsou takové výsledky?

Dotazník odhalil, že většina pracovníků je dostatečně informována o všem, co potřebují k vykonávání své práce. Souhlasíte s tímto výrokem?

Vyjádřete se ke srozumitelnosti jednotlivých kanálů:

Intranet – dle dotazníku se neprojevila žádná negativa

e-mail

Přímá komunikace s vedením – zaměstnanci na Čepkově preferují komunikaci prostřednictvím médií, přímou komunikaci, nepokládají za přínosnou. Zbylé dvě pobočky s přímou komunikací nemají žádné problémy.

Informace získané na školení jsou pro většinu pracovníků srozumitelné a velmi často pojaté po neformální stránce, školení je baví a je to příležitost poznat své kolegy z jiných poboček. Souhlasíte?

Samostudium není pro zaměstnance Vodafone překážkou, díky dobré vizuální stránce a ne příliš rozsáhlým textům, považuje většina pracovníků tuto formu za srozumitelnou a velmi přínosnou, souhlasíte?

Většině zaměstnancům nechybí žádné informace, díky dotazníku se dozvídáme, že 60% pracovníků má pocit přesycenosti informací, vaše vyjádření?

Do strávená tříděním informací - do 15 minut dokáže informace roztřídit 25% zaměstnanců, další 75% věnuje třídění informací 15-30 minut a nikdo z pracovníků nestráví nad informacemi více než 30 minut za pracovní dobu. Respondenti, kteří odpověděli možnost nejkratší doby, jsou z jedné prodejny, a to ze Zlatého Jablka.

40% pracovníků uvádí, že se se situací, kdy zákazník má více informací, než prodejce setkávají často. Těchto 40% zaměstnanců Vodafonu pochází z pobočky na Čepkově.

Vyjádření se ke vztahům mezi kolegy a odraz na výkonnost v práci.

Zmiňování se o práci doma, mluvíte o společnosti pozitivně či negativně?.

Mohu vyjádřit i negativní názor?

Problémy na které poukazují se správně a v čas vyřeší?

Mám pocit, že nadřízeného zajímá můj názor?

Věřím, že mám významný přínos pro firmu?

Vyjádření se k otevřené otázce:

Odpověď č. 1 – „*Jednodušší procedury.*“

Odpověď č. 2 – „*Není co zlepšit, interní komunikace je víc než uspokojivá.*“

Odpověď č. 3 – „*Méně informací, více stručnosti!*“

Odpověď č. 4 – „*Uvítal bych více přehlednějších informací o promo akcích jiných prodejních kanálů Vodafone*“

Kolektiv na pobočkách ve Zlíně je velmi mladý.

Doba strávená v této práci, mění se zaměstnanci často?

Pozorujete rozdíl, kdy pobočky nebyly pod franšízou a teď kdy jsou?