

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Jakub Honek

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Honek

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany Communication

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy komunikačních nástrojů zhodnotit stávající řešení vnitropodnikové komunikace a navrhnout opatření pro zvýšení jeho efektivity ve společnosti T-Mobile CZ a.s.

Metodika

Teoretická část práce zahrnuje zpracování literární rešerše týkající se vnitropodnikové komunikace. Praktická část zahrnuje analýzu komunikačních nástrojů v podniku a následnou syntézu poznatků. Primární data budou pořízena metodou dotazování s využitím dotazníku a osobních rozhovorů jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Vnitropodniková komunikace, firemní pošta, intranet, dotazník, hodnocení, zpětná vazba.

Doporučené zdroje informací

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

MILLER, K. Organizational Communication: Approaches and Processes. Boston: Wadsworth Publishing, 2005. ISBN 978-05-346-1788-2.

NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.

VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi CSc. za metodickou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji Ing. Radku Janíčkovvi za poskytnutí odborné pomoci a vedení práce ve společnosti T-Mobile.

Vnitropodniková komunikace

Abstrakt

Diplomová práce s názvem Vnitropodniková komunikace sleduje nastavení interní komunikace ve vybrané společnosti. Ta je základním předpokladem pro splnění firemních cílů. Jen v té organizaci, kde funguje kvalitní předávání informací všemi směry, mohou být motivovaní a spokojení zaměstnanci. Práce se skládá ze tří ucelených částí. Hlavním cílem je zhodnocení stávající úrovně vnitropodnikové komunikace na značkových prodejnách ve sledované telekomunikační společnosti. Mezi dílčí cíle patří vypracování literární rešerše na základě prostudovaných publikací, zjištění a posouzení stávající úrovně komunikace v prodejnách, sestavení a následné vyhodnocení dotazníku a návrh řešení, která povedou k odstranění zjištěných nedostatků. Teoretická východiska plynou ze studia odborných knižních publikací týkajících se dané problematiky. Ta pak tvoří syntézu poznatků komunikace, managementu a vnitropodnikové komunikace v korporacích. V praktické části práce je představena společnost a zkoumaný segment retail, současné nastavení interní komunikace v prodejnách a komunikační kanály, firemní kultura a vize společnosti. V této části byl sestavený dotazník, který byl následně statisticky zpracován a na základě jeho výsledků pak v poslední návrhové části připravena doporučení, která povedou ke zlepšení slabých míst. V závěru práce je diskuse týkající reálností navržených řešení.

Klíčová slova: Vnitropodniková komunikace, firemní kultura, email, intranet, dotazník, zpětná vazba, komunikační kanály, manažerská komunikace, digitální trendy, rozvoj, školení, projekt, spokojenost

Intercompany communication

Abstract

The diploma thesis named Intercompany communication monitors settings of intercompany communication in a selected company. It is a fundamental premise to fulfil company goals. Motivated and satisfied employees can be only in an organisation in which functions high quality information transfer in all directions. The paper consists of three integrated parts. The main aim is to evaluate the current level of intercompany communication in branded stores in the monitored telecommunication company. Amongst the objectives belong to make literal research based on studied publications, to learn and assess the current communication level in stores, to establish and successively evaluate a questionnaire, and a solution proposal which will lead to elimination of learnt flaws. The theoretical foundations result from studying special book publications regarding the given problematics. They assemble a synthesis of communication knowledge, management, and intercompany communication in corporations. The practical part of the paper introduces the company and the monitored retail segment. Furthermore, it deals with the current establishment of the internal communication in stores and communication channels, and lastly the company culture and company vision. In this part a questionnaire was made. The questionnaire was statistically processed. Based on its outcomes in the last suggested part, there were prepared recommendations which will lead to improving weak spots. In conclusion, there was held a discussion regarding the feasibility of the suggested solutions.

Keywords: intercompany communication, company culture, e-mail, Internet, questionnaire, feedback, communication channels, manager communication, digital trends, development, training, project, satisfaction

Obsah

1 Úvod.....	16
2 Cíl práce a metodika	18
2.1 Cíl práce	18
2.2 Metodika	18
3 Teoretická východiska	20
3.1 Management	20
3.1.1 Historie.....	20
3.1.2 Manažer	24
3.1.3 Stupně řízení	24
3.1.4 Manažerské funkce	26
3.1.5 Styly vedení	29
3.2 Komunikace	32
3.2.1 Komunikační proces a modely	33
3.2.2 Funkce komunikace	37
3.2.3 Komunikační směry a druhy.....	37
3.2.4 Komunikační kanály	40
3.3 Vnitropodniková komunikace v korporacích.....	40
3.3.1 Manažerská komunikace a styly	42
3.3.2 Druhy vnitropodnikové komunikace	43
3.3.3 Efektivní vnitropodniková komunikace a její bariéry	48
3.3.4 Podniková kultura	52
3.3.5 Bezpečná interní komunikace	55
3.3.6 Worklife balance	56
4 Vlastní práce	57
4.1 Společnost T-Mobile	57
4.1.1 Profil společnosti	57
4.1.2 Historie společnosti.....	58
4.1.3 Organizační struktura.....	61
4.1.4 Skupina Deutsche Telekom	63
4.1.5 Postavení na trhu v roce 2019.....	63
4.1.6 Změny ve společnosti	65
4.1.7 T-Mobile podporuje	67
4.1.8 Společenská odpovědnost	67
4.2 Segment retail.....	69

4.2.1	Představení retailu.....	70
4.2.2	Organizační struktura segmentu	70
4.2.3	Značkové prodejny	72
4.2.4	Interní komunikace v prodejnách	72
4.2.5	Firemní kultura v prodejnách.....	75
4.2.6	Magenta way – vize do roku 2025.....	77
4.2.7	Projektové týmy v retailu.....	80
4.2.8	Novinky a vize v retailu.....	83
4.3	Analytická část	84
4.3.1	Přípravná fáze	85
4.3.2	Řízený pohovor.....	85
4.3.3	Dotazníkové šetření	86
4.3.4	Výběr a charakteristika respondentů.....	87
4.3.5	Dotazník.....	88
4.3.6	Statistické zpracování zjištěných dat	94
5	Výsledky a diskuse	101
5.1	Shrnutí zjištěných výsledků	101
5.2	Doporučení pro retail	108
5.2.1	Magenta way	108
5.2.2	Quality of sales	109
5.2.3	Reporty plnění.....	110
5.2.4	Komunikace projektů.....	110
5.2.5	Manažerská komunikace.....	111
5.2.6	Firemní akce	112
5.2.7	Mystery shopping	113
5.2.8	Digitální rozvoj	113
5.2.9	Komunikační kanály	114
5.3	Diskuse nad návrhy	116
	Závěr	119
6	Seznam použitých zdrojů	121
7	Přílohy	126

Seznam obrázků

Obrázek 1: Situační styly vedení, zdroj: vlastní zpracování	31
Obrázek 2: Základní model komunikačního procesu	33
Obrázek 3: lineární pojetí komunikačního procesu	34
Obrázek 4: Interakční pojetí komunikačního procesu	35
Obrázek 5: Transakční pojetí komunikačního procesu	37
Obrázek 6: Komunikace ve firmě	38
Obrázek 7: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací	50
Obrázek 8: Propojení firemní identity a osobnosti firmy	53
Obrázek 9: Organizační struktura T-Mobile	62
Obrázek 10: Počet zákazníků T-Mobile – rok 2017 a 2018	64
Obrázek 11: Tržby T-Mobile – rok 2017 a 2018	64
Obrázek 12: Organizační struktura retail segmentu	71
Obrázek 13: Magenta way – firemní kultura	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazník - response odpovědí dle pracovních pozic	88
Tabulka 2: Dotazník - identifikační údaje	88
Tabulka 3: Dotazník – komunikace	89
Tabulka 4: Dotazník – firemní kultura	90
Tabulka 5: Dotazník – Komunikace v retailu	91
Tabulka 6: Dotazník – sledované komunikační kanály	93
Tabulka 7: Komunikace – kladné odpovědi	95
Tabulka 8: Komunikace – záporné odpovědi	96
Tabulka 9: Firemní kultura – kladné odpovědi	96
Tabulka 10: Firemní kultura – záporné odpovědi	97
Tabulka 11: Komunikace v retailu – pozitivní odpovědi	98
Tabulka 12: Komunikace v retailu - záporné odpovědi	98
Tabulky 13: Nejlépe hodnocené sledované komunikační kanály	99, 114
Tabulka 14: Hodnotící škála pro zpracování dotazníku	95, 101
Tabulka 15: Nejlépe hodnocená témata v zaměstnaneckém průzkumu	102
Tabulka 16: Nejhůře hodnocená témata v zaměstnaneckém průzkumu	102
Tabulka 17 Magenta way	108
Tabulka 18: Quality of sales	109
Tabulka 19: Reporty v retailu	110
Tabulka 20: Komunikace projektů	111
Tabulka 21: Manažerská komunikace	112
Tabulka 22: Digitální rozvoj v retailu	114
Tabulka 23: Doporučení pro retail	118

Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – novinky	104
Graf 2: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – podrobné informace	104
Graf 3: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – oficiální informace	105
Graf 4: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – rychlé informace	106
Graf 5: Hodnocení sledovaných „uživatelsky příjemných“ komunikačních kanálů	107
Graf 6: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – důraz na rozvoj	107

Seznam použitých zkratek

3G	Mobilní síť 3. generace, která podporuje i vysokorychlostní internet
a.s.	Akciová společnost
ADSL	Pevné, asymetrické připojení k internetu pomocí telefonního kabelu
AM	Area manažer
ARPU	Průměrná útrata na jednotku
BO	Back office oddělení
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČTU	Český telekomunikační úřad
D2D	Door to door
F2F	Face to face
GDPR	Obecné nařízení o ochraně údajů
GPRS	Protokol rozšiřující GSM síť 2 generace o datový přenos
GSM	Mobilní síť 2 generace, která podporuje pouze hlasové hovory
ICT	Internetové komunikace
IP TV	Internetová televize
IR	Rozvojová porada
JAM	Junior area manažer
JSM	Junior shop manažer
LTE	Vysokorychlostní síť 4. generace
MMS	Multimediální zpráva
PP	Partnerská prodejna
PR	Public relations
QoS	Quality of sales (nový prodejní přístup)
SIM	SIM karta
SM	Manažer prodejny
SMS	Krátká textová zpráva
ST	Slovak Telecom

STES	Marketingová společnost zastupující ČMFS
TMCZ	T-Mobile CZ
UMTS	Protokol mobilní sítě 3. generace poskytující rychlý internet
WCH	Workchat
WP	Workplace
ZP	Značková prodejna

1 Úvod

Potřeba komunikovat je stará stejně jako samotný život na zemi. Ať už se jedná o lidi, nebo zvířata, každý živý tvor má v sobě danou potřebu dorozumívat se s druhými. Je to už několik milionů let, vědci odhadují, kdy se na zemi vyvinuli lidé z primátů, a ti spolu museli komunikovat, aby přežili. Tehdy ještě ale beze slov, lidstvo se spolu nejprve dorozumívalo neverbálně, pomocí různých posunků, gest, obrazců a skřeků. Od té doby, co se člověk naučil používat svou řeč ke komunikaci tak kvalitně, aby druhý byl schopný pochopit jeho sdělení, se začaly utvářet první slova, souvětí a jejich významy.

Komunikace je základní a přirozená lidská vlastnost, kterou člověk používá k tomu, aby sdělil druhému své pocity, přání, tužby a emoce. Díky ní se utvářejí mezilidské vztahy a pomocí komunikace dáváme druhému najevo svou náklonnost, lásku a radost. Schopnost komunikovat získává člověk narozením a následnou socializací ji rozvíjí do stavu, kdy bude schopný se samostatně dorozumívat. Každý zdravý jedinec, ať vědomě, či nevědomě, zlepšuje své komunikační schopnosti po dobu celého života.

Známý citát říká, že: *„komunikace není vše, ale je za vším.“* Proto o tuto svou dovednost má každý člověk pečovat a starat se o ni. Extrémní situace, která může nastat, se nazývá informační přesycení. Je to stav, kdy už jedinec není schopný pojmout další sdělení, protože je zcela zahlcen informacemi, a výsledkem často bývá pocit frustrace, chaos a zmatek.

Stejně jako pro lidstvo je i pro chod společnosti komunikace životně důležitou vlastností, bez které nelze fungovat. Až 60 % všech konfliktů ve firmách je způsobeno nefunkční komunikací a nedostatky v ní, což má za následek i snížení výkonnosti pracovníků. Nechce-li firma být v konkurenční nevýhodě, pak by se jí měla zabývat a neustále ji šlechtit. Dnes je velký důraz ve společnostech kladen na externí komunikaci se zákazníky, dodavateli, partnery, či sponzory firmy, protože to vidí jako důležité z pohledu zisku. Kolikrát už pak bývá ale opomíjena komunikace uvnitř podniku, bere se jako přirozená vlastnost a nechává se žít svým vlastním životem. To bude časem generovat konflikty, ztrátu loajality a demotivaci zaměstnanců, zvýšenou fluktuaci a v důsledku ztrátu pozice na konkurenčním trhu. Z toho plyne, že je důležité dostat do rovnováhy a najít harmonii mezi externí a interní komunikací, protože jejich soulad je klíč k úspěchu a v podstatě jedna bez druhé nemohou existovat. Zvládnuté propojení znamená,

že firma bude mít loajální zaměstnance, kteří jsou motivovaní k plnění podnikových cílů. Důležité je, aby se pracovníci v organizaci cítili příjemně, měli mezi sebou dobré mezilidské vazby a byly uspokojeny jejich sociální potřeby na pracovišti, protože v zaměstnání tráví stejně, ne-li i více času než v domácnosti. K tomu může být nápomocná správně nastavená firemní kultura, lidé by měli cítit, že jsou pro společnost důležití, jen tak mohou být nositeli podnikové DNA.

Předávání informací je základní vlastnost každého manažera, potřebná aby ho jeho podřízení respektovali, brali ho jako svou autoritu a byli ochotni plnit jím nastavené cíle. Aby zaměstnanci vzali firmu za svou a dělali maximum pro její rozvoj, je důležité, aby byli zapojeni do jejího chodu a pokud to situace dovolí, tak i do rozhodování. Další faktor, který má zásadní vliv na spokojenost pracovníků, je worklife balance, který lze vnímat jako průnik mezi pracovním a soukromým životem. Aktuální trend ve firmách je umožnit lidem pracovat kdykoliv a odkudkoliv, což může negativně ovlivnit vnímání bilance jejich pracovního času. V tom napomáhají sociální sítě, které hojně společnosti využívají ke komunikaci se zákazníky, ale i jako prostředek pro interní komunikaci jejich zaměstnanců.

Vnitropodniková komunikace je živý organizmus, který utváří a budují zaměstnanci v organizaci. Je do ní třeba vnést určitá pravidla a starat se o ni, jinak by se mohlo stát, že v ní začne převládat chaos a bude velmi neefektivní. Aby se tomu předešlo a interní komunikace se stala efektivní, je zapotřebí získávat od zaměstnanců zpětnou vazbu, a tím se ujistit, že sdělení bylo přijato a správně pochopeno, a zároveň tím dát možnost pro vyjasnění.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce s názvem Vnitropodniková komunikace je zhodnocení stávající úrovně vnitropodnikové komunikace v prodejnách ve společnosti T-Mobile. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na základě prostudovaných publikací. Dále pak sestavení dotazníku a zpracování zjištěných dat, která poslouží jako podklad pro zhodnocení aktuálního stavu interní komunikace v retailu. V případě nalezení slabých míst bude zpracován návrh na zvýšení efektivity a zhodnocení jeho možného uvedení do praxe.

2.2 Metodika

Diplomová práce je členěna do několika částí: teoretické a praktické. Zpracování bylo systematicky rozděleno do logických celků.

Teoretická východiska vycházejí ze studia odborných knižních publikací, týkající se dané problematiky. Ta pak tvoří syntézu poznatků managementu, komunikace a vnitropodnikové komunikace v korporacích. Literatura, která je použita pro zpracování této problematiky, bude uvedena na konci práce. Zmíněná rešerše bude sloužit jako teoretický podklad pro vypracování vlastní práce.

V praktické části je nejprve představena společnost T-Mobile a následně zkoumaný segment, bude možnost podívat se do historie firmy a zjistit aktuální postavení na trhu. Práce je zaměřena na oddělení retailu, konkrétně pak na značkové prodejny, na kterých bude zkoumána úroveň vnitropodnikové komunikace a firemní kultura. Pro potřeby zjišťování informací bude použito osobních poznatků z více jak 9letého působení ve společnosti, posledních 3,5 roku strávených ve značkové prodejně, takřka 2 roky pak ve funkci jejího manažera. Všeobecné informace budou získány z firemního intranetu, veřejných internetových stránek a z publikovaných výročních zpráv společnosti. Dalším zdrojem dat bude nestrukturovaný pohovor, který je primárně zaměřený na přípravu a vhodnou formulaci dotazníkového šetření. To poslouží jako zdroj informací pro analytickou část práce. Zjištěná data budou statisticky zpracována, procentuálně

vyjádřena, pomocí váženého aritmetického průměru pak budou sledovány odchylky a interpretovány do grafů a tabulek. Nejzajímavější zajištění pak budou komentována a poslouží jako podklad pro návrhovou část práce.

Dotazník je členěn do logických celků, které na sebe navazují, a bude obsahovat 38 zjišťovacích a 5 identifikačních otázek. Ty jsou rozděleny podle témat: komunikace ve společnosti, firemní kultura, komunikace v retailu a posouzení sledovaných komunikačních kanálů, kde respondenti mohou vybírat z více odpovědí dle vlastního uvážení. U předchozích okruhů je pak možná vždy pouze jedna odpověď. Sběr dat bude probíhat napříč všemi pozicemi i prodejny v retailu, aby vzorek nebyl zkreslený postavením ve firemní hierarchii, nebo demografickou situací.

Poté bude provedena syntéza zjištěných poznatků, které poslouží pro formulaci závěrů. Výsledkem práce pak bude návrh na zlepšení vnitropodnikové komunikace pro oddělení retailu společnosti T-Mobile a posouzení reálnosti jeho uvedení do praxe.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pro charakterizování managementu existuje celá řada definic, od různých autorů. Platí ovšem, že se tento pojem začal ve větší míře skloňovat až v době průmyslové revoluce, kdy bylo třeba začít řídit výrobní proces tak, aby byl efektivní. Základní potřebou každého vedoucího pracovníka je řídit dělbu práce a organizování zaměstnanců tak, aby směřovali k předem vytyčenému cíli.

Management by měl být soubor mnoha procesů a činností, které dávají dohromady ucelený systém řízení chodu podniku. Mezi ně patří plánování, organizování, personalistika, vedení pracovníků a jejich zpětná kontrola. Tyto činnosti by měl ovládat každý vedoucí zaměstnanec a nazývají se jako manažerské dovednosti.

Klasická definice říká, že: *„management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Wehrich Heinz, 1998)

Nová definice, podle Kotka zní: *„Management je umění motivovat spolupracovníky, k maximálnímu využití vlastního potenciálu a takovým výkonům, které umožňují dosahování předem stanovených firemních cílů s využitím dostupných zdrojů. Hlavní úlohou manažera je vytvářet pro své pracovníky takové podmínky, které jim umožní plnit svěřené úkoly dle předem dohodnutých parametrů a dosahovat naplánovaných firemních cílů.“* [1]

3.1.1 Historie

Počátky managementu sahají až kamsi do dávnověku, například stavba pyramid ve starověkém Egyptě vyžadovala precizní organizaci pracovníků, výborné zásobování a do jisté míry i přesvědčovací schopnosti, bez kterých se ani dnes žádný manažer neobejde. Rozdíl oproti tehdejšímu vedení zaměstnanců je v tom, že dnes již v civilizovaných zemích existuje možnost svobodné volby, zda chce zaměstnanec na tomto projektu nebo v této organizaci pracovat. Postupným zdokonalováním prošlo řízení

továren, vedení vojenských oddílů v bitvách nebo panování vládců a králů. Postupně se v dobách středověku místo otroctví a nevolnictví začalo používat finanční i jiné motivace.

Vývoj managementu je proces, který nikdy nebyl a velice pravděpodobně ani nikdy nebude zcela ukončen, protože až samotnou praxí dochází k objevování nových skutečností a pohledů na řízení zaměstnanců. Přesto lze rozvoj managementu rozdělit do čtyř období:

1. období (konec 19. století až 30. léta 20. století)

První 3 desetiletí 20. století se vyznačují orientací na výsledek a maximalizaci výroby. Korporátní a byrokratické myšlení převládá a péče o zaměstnance, jako o člověka je upozaděna za účelem efektivity podniku.

- Vědecko-průmyslové řízení – W. F. Taylor

Typickým rysem tohoto období je normování výkonu pracovníků a přidělení času na konkrétní úkon, což umožňuje dlouhodobější plánování výroby a s ním související odměňování. Přichází hmotná motivace pracovníků pomocí úkolových mezd, což přineslo zvýšení jejich výkonu a tím i vyšší finanční odměnu za jejich práci. Zaměstnanci byli proškolení, aby jejich práce byla dostatečně kvalitní a následně procházela kontrolou. Henry L. Gantt kladl důraz na rozvoj a školení zaměstnanců i manažerů. V roce 1913 zavedl H. Ford pásovou výrobu, čímž dosáhl zvýšení efektivity práce. (Veber, 2014)

- Správní řízení – Henri L. Fayol

Pozornost na organizaci vedoucích a řídicích pracovníků podniku je typická pro tento směr. Henri L. Fayol jako první poukázal na důležitost práce manažera a také oddělil činnosti v podniku, začaly vznikat výrobní, manažerské, komerční, finanční a jiné úseky ve společnostech, jedná se tedy o vertikální organizaci. Byl to také on, kdo jako první vymezil manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování a kontrola. Tento koncept manažerských dovedností je aktuální dodnes a jedná se o předpoklady, kterými by měl disponovat pracovník, který má řídit firmu, či určitý úsek, nebo oddělení ve společnosti. (Veber, 2014)

- Byrokratické řízení – M. Weber

Pod pojmem byrokracie si dnes většina lidí představí zdoluhavé a administrativně náročné procesy, které jsou nastavené a nejčastěji se s nimi setkáváme hlavně na úřadech nebo v některých státních firmách a organizacích. Max Weber, jako zakladatel byrokratického řízení definoval principy v organizaci: dělba práce, vymezení vztahu nadřízený a podřízený, jasně formuloval práva a povinnosti zaměstnanců, soubor pravidel (normy a směrnice) v organizaci a jejich striktní dodržování, neosobní a spravedlivé vedení v podniku. (Weber, 2014)

Od 20. let 20. století se v reakci na předešlé období, kdy byl opomíjen lidský faktor za účelem maximalizace zisku podniku, dostavila kritika koncepce vědeckého, tzv. tvrdého řízení.

- Škola lidských vztahů – E. Mayo

Elton Mayo upozorňuje na důležitost uznání a pochvaly pracovníků a utváření vztahů na pracovišti. Jedná se o tzv. měkké faktory, nehmotnou motivaci zaměstnanců, protože psychologické a sociální faktory mají velký vliv na výkon a výsledky pracovníků. Zaměřují se na osobní i skupinové zájmy lidí pracujících ve firmě a dlouhodobé řešení konfliktů na pracovišti. Dalšími představiteli jsou Mc. Gregor s teorií krátkého a dlouhého vodítka nebo Maslow se svou pyramidou potřeb. Výsledkem zkoumání nehmotných stimulů na vliv výkonu zaměstnanců bylo zjištěno, že mají větší důležitost než ty hmotné. Typickým příkladem je Baťa, který zainteresoval zaměstnance do výroby a zajistil jim vše, co by mohlo mít pozitivní vliv na jejich práci. Postavil zaměstnancům domy a byty, ve Zlíně pak školy, nemocnici, kino, hotel a obchodní domy. Byl to on, kdo se zasadil o rozvoj Zlína. Vyráběl si vše, co potřeboval pro výrobu bot, a proto byl tak efektivní. (Weber, 2014)

2. období (40. léta 20. století až 70. léta 20. století)

V době 2. světové války byl z velké části průmysl orientovaný na zásobování armády a po jejím skončení pak na obnovu a odstranění následků. Zaměstnanci byli vtaženi do řízení podniků a rozvíjí se skupinové formy soukromého vlastnictví. Základním stavebním kamenem pro chod firmy je dobrý manažer.

- Procesní přístupy (40. až 50. léta 20. století)

Vychází z klasického managementu, zejména pak ze studií Webera a Fayola. Odděluje se řízení podniku od odborných úseků ve společnosti a manažerské funkce již jsou rozpracované, ale mohou se lišit svým vymezením, podle jednotlivých představitelů. Opět je upozaděn lidský faktor.

- Systémové přístupy (50. až 60. léta 20. století)

Důraz je kladen na komplexnost celého výrobního procesu, protože firma, která funguje propojeně, jako celek, je úspěšnější. V podniku už nepůsobí samostatné útvary, které mezi sebou navzájem nemají přímé vztahy, ale funguje se uceleně a vznikají jak vnitřní vazby, tak i vnější s okolím společnosti. Využívá se hmotná i nehmotná motivace pracovníků.

- Kvantitativní přístupy (60. až 70. léta 20. století)

Vznikají matematické modely, které vyjadřují management, jako logický proces. Každý pracovní postup se dá kvantifikovat a jsou popsány přesné postupy, jak každý jednotlivý úkon provádět.

3. období (konec 20. století)

Pozornost na rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace. Od konce 70 let 20. století tendence „partnerských vztahů“ v řízení podniků znamenají široké zapojení pracovníků, aby přijali firmu za svou. Důvodem je zvyšující se konkurenční boj a to jak mezi společnostmi, tak i na trhu práce. Důležitá je vertikální spolupráce vlastníků podniků s manažery i s pracovníky.

- Empirické přístupy (od 70. let 20. století)

Manažeri využívají praktické zkušenosti z minulosti založené na metodách analyzování a zhodnocení poznatků a jejich implementování do praxe. Díky tomu mohou efektivněji řídit podnik a vyvarovat se chyb, které udělali v minulosti. Vznikají návody na řešení konkrétních situací, nazývané jako případové studie. Hlavním empirickým představitelem byl P. F. Drucker, který vidí základní kritérium pro úspěch manažera, jeho orientaci na výsledek. Na konci 80. let 20. století vzniká koncepce dokonalého podniku.

J. Peters a R. Waterman publikují v roce 1982 studii „Hledání dokonalosti,“ která je inspirována těmi nejlépe řízenými americkými firmami.

4. období (21. století)

Od 90. let 20. století doposud je typická robotizace výrobních procesů. Zároveň je na místě snaha o snížení lidského podílu práce ve výrobě a místo ní využité automatizovaných výrobních linek. Zásadní je vliv výpočetní techniky v podnicích, který vytlačil papírové kartotéky, a uchování veškerých informací v digitalizované podobě. K předávání informací mezi podniky dochází digitálně, což má pozitivní vliv na dobu, která je třeba k jejímu doručení. [2]

3.1.2 Manažer

Je to vedoucí pracovník, který je zodpovědný za plnění předem stanovených cílů, prostřednictvím podřízených zaměstnanců. V korporaci má každý vedoucí pracovník svěřený určitý úsek podniku, jeho rolí ovšem je i přesah do jiných oddělení, napříč firmou. Základním předpokladem je, že se bude aktivně podílet na rozvoji společnosti a bude otevřený změnám. Musí mít kvalitní komunikaci, aby byl schopný prodat, či obhájit svým podřízeným změny ve společnosti a zároveň si před svými nadřízenými obhájí výsledky svého týmu. Při výběru ideálního vedoucího pracovníka se předpokládá a zároveň ověřuje, zda ovládá manažerské dovednosti, které jsou důležité, aby mohl vést úspěšně svůj tým. Dnes má každá společnost propracované rozvojové programy na zlepšování těchto dovedností a talentů, aby rozvíjela manažera, jako vedoucího pracovníka i jako člověka. V organizacích je manažer stěžejní osobou, bez které by se už žádná firma neobešla, je na něho vyvíjen výrazně vyšší tlak a požadavky, než na řadové pracovníky, za což by měl být v případě dobrých výsledků kvalitně odměněn. (Tureckiová, 2004)

3.1.3 Stupně řízení

V současném fungování vztahu manažer x podřízený se čím dál více objevuje provázanost těchto pozic, aby byla možná jejich zastupitelnost. Dobrý vedoucí by měl ovládat práci svých podřízených, aby jim mohl pomoci, ukázat cestu a jít příkladem, následně po zaměstnancích vyžadovat a kontrolovat jejich práci. V opačném případě

je žádoucí zastupitelnost manažera některým jeho podřízeným zaměstnancem v případě jeho nepřítomnosti, aby jeho tým mohl kvalitně fungovat a nebyl nijak výrazně omezen. Moderním trendem manažerů je delegování určitých činností na své podřízené, aby si ulehčil práci a mohl se věnovat rozvoji svých zaměstnanců. Tento model se využívá hlavně v prodejních týmech, je tedy vhodný pro manažery v prvních liniích, na které je vyvíjen velký tlak na plnění cílů. (Bělohlávek, 2001)

• **Manažer první linie**

Je to vedoucí pracovník menšího týmu a pracuje s nižším počtem zaměstnanců. Má pod sebou jednotky až několik desítek podřízených pracovníků. Má také svého nadřízeného, středního manažera, který po něm vyžaduje výsledky jeho týmu, za které je zodpovědný. Plnění jejich plánů je založené na každodenních výsledcích a neustálé kontrole úkolů. (Bělohlávek, 2001)

• **Střední manažer**

Jedná se o osobu, která má za podřízené manažery a jejich prostřednictvím ovlivňuje práci několika desítek až stovek zaměstnanců. Také on se zodpovídá za své výsledky svému nadřízenému, ve většině společností jím už je vrcholový manažer celého oddělení. Nastavují dlouhodobé plány a cíle tak, aby naplňovali strategii organizace, nastavenou od TOP managementu. (Bělohlávek, 2001)

• **Vrcholový manažer**

Lidé v TOP managementu jsou v přímém kontaktu s úzkou skupinou středních manažerů a jsou zodpovědní za chod celé společnosti, nebo jednoho úseku, či divize. Mohou pod sebou mít stovky až tisíce zaměstnanců a na jejich bedrech leží strategická rozhodnutí a ovlivňují budoucnost podniku. Vrcholoví manažeři se zodpovídají za svou práci a výsledky generálnímu řediteli, majiteli společnosti, či jejím akcionářům. Komunikují s dodavateli společnosti a s externími subjekty, například se státními institucemi a bankami. Jejich hlavní rolí je určit strategii a vizi, za kterou půjde celá společnost. (Bělohlávek, 2001)

3.1.4 Manažerské funkce

Role manažera je náročná a jedinec, který ji vykonává, by měl mít základní kompetence, které se nazývají manažerskými dovednostmi. V různých literaturách se mohou jednotlivé funkce lišit, každý autor vnímá důležitost a priority těchto vlastností trochu jinak, nebo je jinak pojmenoval. Důležité je, aby se vedoucí pracovník nikdy nepřestával v těchto činnostech rozvíjet.

• Plánování

Jedná se o výsledkově orientovaný proces, kdy manažer určí cíl tak, aby dosáhl dlouhodobých cílů podniku a zároveň naplňoval jeho strategii. Typickým příkladem jsou měsíční cíle, se kterými pracuje většina firem a na základě jejich plnění vyplácí variabilní složku výplaty. Pro zaměstnance bývá často tento cíl příliš dlouhodobý a těžko uchopitelný, proto manažer nastavuje denní cíle. Důležité je, aby podřízeným zaměstnancům, po kterých vyžaduje jejich plnění, ukázal cestu, kterou dosáhnou jím nastaveného cíle, a následně trval na jeho splnění. Ještě důležitější je kontrola a rekapitulace předchozích výsledků, pracovníci musí vědět, že si jejich práci manažer zkontroluje a dá jim zpětnou vazbu, ať pozitivní, či negativní. Je třeba, aby cíle byly nastavené konkrétně, reálně a splnitelně, tedy podle metody SMART. Plánování má vliv na efektivitu a je třeba posoudit a zhodnotit výsledky analýz a predikcí tak, abychom předešli rizikům selhání (Koontz, Weihrich, 1998)

• Organizování

Výsledkem dobrého organizování, ve spojení s kvalitním plánováním, by měl být splněný společný cíl, ke kterému vede práce zaměstnanců v týmech i spolupráce napříč pracovními skupinami. Za účelem dosažení efektivity je potřebné jasně vymezit hierarchické struktury a rozdělit pracovní náplň a role v týmech, aby mohl každý zaměstnanec dělat tu činnost, ve které vyniká. Holá rozlišuje struktury v podnicích na funkcionální, výrobové a účelové, přičemž podle pravomocí je dělí na liniové, štábní a kombinované. Důležitým faktorem je přenesení zodpovědnosti na pracovníky, za jejich úkony a delegování činností na podřízené zaměstnance. (Holá, 2011)

• **Personalistika**

Velké podniky si vedou samostatná oddělení, která se starají a jsou zodpovědná za dodání lidských zdrojů na uvolněné pracovní pozice, zároveň řeší míru fluktuace pracovníků, protože nábor a zaškolování nových zaměstnanců znamená vysoký výdaj pro každou společnost. Dále je třeba rozvíjet i služebně starší pracovníky, abychom oddálili jejich zestárnutí na pozici a následný odchod ze společnosti. Logickým krokem je vychovávání zaměstnanců s potenciálem pro vyšší pozici tak, abychom využili jejich znalosti a zkušenosti, které získali během práce, kterou vykonávali, a také jejich talent pro manažerskou nebo vyšší odbornou pozici. Za největší bohatství podniku se považuje, když má zkušené zaměstnance, kteří mají znalosti a schopnosti, aby vykonávali svou práci, a jsou zároveň loajální vůči svému zaměstnavateli a také jsou spokojení s pracovní náplní a s odměnou, kterou za ni dostávají a chtějí se dále rozvíjet. (Koontz, Weihrich, 1998)

• **Vedení lidí**

Lidé v podniku jsou základním stavebním kamenem, žádná společnost by bez nich nemohla fungovat, proto je třeba se o zaměstnance starat a vhodně je rozvíjet, abychom s nimi mohli efektivně pracovat a dosahovat předem vytyčených cílů. Důležité je nejen nalézt na trhu práce vhodné lidi, kteří se ztotožní s firemní strategií, budou loajální vůči společnosti a přijmou ji za svou, ale také pracovat na jejich růstu, abychom oddálili jejich služební zestárnutí a následný odchod. Rozvoj zaměstnanců je zásadní, podstatné je nalézt v lidech jejich talenty, využít jejich silné stránky a naopak rozvíjet ty slabé. Každý je jedinečný a vedoucí pracovník se musí starat o jeho osobní potřeby a plnit přání zaměstnanců, protože pouze tehdy, když jsou oni spokojení, je jejich pracovní výkon a nasazení nejvyšší. Manažer by měl dát prostor lidem, aby mu mohli osobně předat zpětnou vazbu, a zároveň zjistit, jak se jeho podřízení v práci cítí. (Plamínek, 2011)

• **Motivace**

Motivací se myslí všechny hmotné i nehmotné stimuly, které mají pozitivní vliv na práci zaměstnanců v organizaci. Ideální stav je, když jsou pracovníci motivováni přirozeným odměňovacím systémem, který je ve společnosti pro konkrétní pozici nastavený, a práce kterou vykonávají, je baví. To ovšem není dlouhodobý stav pro většinu pracovních pozic, a tak vedoucí pracovníci si pokládají otázku, jak zaměstnance motivovat

k maximální efektivitě jejich práce. Pro tyto případy se dnes hojně ve společnostech pracuje s různými systémy benefitů, zaměstnavatelé používají jako motivaci výhody, které mohou nabídnout ze své činnosti, jako například mobilní telefon, či služební automobil pro soukromé účely, slevy na sortiment, který vyrábějí, soutěže pro zaměstnance a jiné. Úkolem vedoucích pracovníků v organizaci je nastavit vnitřní prostředí tak, aby měli zaměstnanci přirozenou motivaci vykonávat efektivně práci na své pozici. Důležitá je firemní identita a kultura, vnitropodniková komunikace směrem k zaměstnancům, aby věděli jaká je jejich role ve společnosti. Zásadní a nejdůležitější roli v motivaci podřízených má jejich manažer. (Koontz, Weihrich, 1998)

• **Kontrolování**

Jedná se o jednu z nejdůležitějších a možná i nejsložitějších manažerských dovedností. Být důsledný v kontrolování, zda pracovníci plní nastavené cíle a očekávání, je podstatná vlastnost úspěšného manažera. K tomuto účelu jsou vhodné pravidelné týdenní nebo 14 denní „one-to-one“ porady, kde si manažer s podřízeným pracovníkem vyhodnotí předchozí období a nastaví očekávání od toho následujícího. Velké společnosti mají controllingová oddělení, která připravují reporty a různé analýzy pro vedoucí pracovníky i zaměstnance. Kontrola je důležitá napříč všemi úrovněmi podniku a poskytuje zpětnou vazbu manažerům, zda jsou předem stanovená očekávání naplněná a zda jsou plněny v souladu s firemní strategií a etikou. Pokud má být kontrola smysluplná a efektivní, je zásadní si správně definovat její cíl. Kontrolní mechanismy sledují odchylky od stanoveného cíle. Důležité je jejich brzké zjištění, aby bylo možné na ně v zárodku reagovat a nastavit opatření, případně přepracování cíle, který bude korespondovat s firemní strategií a očekáváním. (Bělohlávek a kol., 2006)

• **Rozhodování**

Vedoucí pracovník musí v určitých situacích učinit zásadní rozhodnutí, která mohou mít vliv na budoucnost celého týmu, úseku nebo i společnosti. Zkušenosti manažera a jeho postoj míře rizika jsou faktory, které mají přímý vliv na efektivitu v rozhodnutí. Jsou lidé, kteří nejsou ochotní riskovat a rozhodují se konzervativně, vždy mají záložní řešení a hledají jistoty. Draví manažeři, kteří jsou ochotní podstoupit i velké riziko za účelem zisku pro sebe a svou společnost, jsou výrazně efektivnější, avšak neřeší,

co se stane, když jejich plán selže. Ve velkých organizacích jsou strategická rozhodnutí výsledkem týmové diskuze vrcholových manažerů a jsou podložena analýzami z různých kontrolních týmů. (Koontz, Weihrich, 1998)

• **Analyzování**

Podkladem pro rozhodování jsou manažerovi rozbor a analýza. Jedná se o podporu v okamžiku, kdy plánujeme udělat jakékoliv důležité rozhodnutí. S analýzami více pracují začínající manažeři, kteří zatím nemají tolik zkušeností, nebo ti, kteří nejsou ochotni podstoupit vyšší riziko. (Koontz, Weihrich, 1998)

• **Manažerská komunikace**

Pro dobrou atmosféru v podniku je zásadní dobrá manažerská komunikace, důležité je, aby informace proudily oběma směry, a to jak od vedení k zaměstnancům přes manažera, tak i jeho zpětná vazba směrem k vedení. V korporaci je podstatné, aby manažer správně komunikoval zaměstnancům změny, firemní strategii, aktuální cíle nebo jiná témata, která by mohla způsobit nejistotu na pracovišti. Mezi manažerskou komunikací patří také zpětná vazba, aby vedení společnosti znalo tužby a přání zaměstnanců a mohlo těmito podněty pracovat. Zjednodušeně se dá říci, že manažerská komunikace je hlavní náplní práce vedoucího pracovníka a ten správně zvolenou rétorikou může výrazně ovlivnit svůj tým, a to jak pozitivně, tak i negativně. Mezi techniky manažerské komunikace se řadí: motivování, instruování, delegování, příkazování, koučování, přesvědčování, kontrola a zpětná vazba. (Holá, 2006)

3.1.5 Styly vedení

Řídit zaměstnance lze různými způsoby a dá se říct, že co manažer, to jiný pohled na vedení týmu lidí. Do jisté míry souvisí styl jeho práce s jeho osobností a zkušenostmi. Ke každému zaměstnanci je třeba přistupovat individuálně a přizpůsobit se mu. Pod pojmem řízení si lze zjednodušeně představit způsob komunikace a zpětné kontroly, který volí vedoucí směrem k zaměstnancům, aby dokázal efektivně plnit nastavené cíle. (Turiecková, 2014)

- **Liberální styl**

Upřednostňují se zde zájmy podřízených, na které je kladen hlavní důraz, aby bylo vyhověno jejich požadavkům a byli v práci spokojeni. Vedoucí pracovník je upozaděný, deleguje funkce a pravomoci na členy týmu a snaží se udržet harmonii na pracovišti. Může se stát, že vůdce týmu nemusí být formální vedoucí, ale silná osobnost z týmu. Výhodou tohoto stylu je, že dává větší šanci talentům vyniknout.

- **Autoritativní styl**

Fungování podřízených je zde založené na direktivě, manažer musí zaměstnance stále úkolovat a kontrolovat jejich práci. Středobodem fungování týmu je manažer a pracovní cíle, které jsou tvrdě vyžadovány. Podřízení nemají dostatek odvahy diskutovat o splnitelnosti cílů a raději, než by šli do sporu, tak úkol splní, aby na ně nebyl vyvíjen ještě větší tlak.

- **Demokratický styl**

Prolínají se zde oba výše uvedené styly a kombinují jejich charakteristiky. Snahou manažera je najít rovnováhu na pracovišti, a pokud je třeba, používá jak direktivu, i volnost vůči podřízeným. Dle mnoha autorů se jedná o nejefektivnější styl vedení zaměstnanců a manažer, který ho bude uplatňovat, má velkou šanci uspět.

- **Situační styly vedení**

Podstatnou část práce si může manažer usnadnit, pokud bude u zaměstnanců pracovat s mírou ochoty a kompetence. Tato technika se nazývá jako situační styly vedení a dává doporučení, jakou metodu zvolit pro práci s podřízeným pracovníkem. Neřeší tedy styl práce manažera, ale jeho přístup k zaměstnancům.

Obrázek 1: Situační styly vedení, zdroj: vlastní zpracování

Kompetence (znalosti, dovednosti, zkušenosti)	Vysoká	Koučink	Delegování
	Nízká	Direktiva	Mentoring
		Nízká	Vysoká
		Ochota, motivace	

Zdroj: Janda, P. Vnitrofiremní komunikace; Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 2004, s. 12

- **Koučování**

Tuto metodu zpravidla volíme u služebně starších zaměstnanců, kteří jsou zkušení a mají znalosti, jen jim chybí chuť do práce. Návodnými otázkami se snažíme nechat pracovníka, aby si sám určil cestu, kterou si zvolí ke splnění cíle a za žádných okolností mu nepodsouváme žádné rady, ani doporučení. Nejlepším koučem bývá zpravidla ten, kdo o dané problematice nic neví. Cílem této metody je rozvoj osoby, která má o něj zájem, a výsledek koučování je splněný, až pokud to uzná sám koučovaný. (Blažek, 2014)

- **Delegování**

Používáme ho, pokud máme v týmu zkušené lidi, kteří svou práci dělají kvalitně a jsou přirozeně motivovaní k tomu, aby ji vykonávali co nejefektivněji. Na takové pracovníky může manažer přesunout i některé své úkoly, aby využil jejich potenciálu a dal jim možnost být týmu prospěšnými. Tato metoda je pro vedoucího nejméně náročná. Důležitá je ale kontrola a zpětná vazba zaměstnanci, na kterého jsme delegovali některou činnost. Touto technikou rozvíjíme své podřízené a oddalujeme jejich služební zestárnutí a odchod. (Blažek, 2014)

- **Mentoring**

Je vhodný pro nováčky na pozici, kterým chybí zkušenosti a kteří zatím stále získávají potřebné informace a mají velkou chuť do práce. Úspěšné mentorování vypadá tak, že zaměstnanci ukážeme cestu, jak dojít k cíli, nebo místo, kde potřebné informace

najde, a on naše rady použije i pokud narazí na stejnou otázku kdykoliv v budoucnu. Pokud je zaměstnanec úspěšně mentorovaný a staráme se o jeho růst, aby nepřišel o motivaci, pak bychom měli časem přejít v delegování úkolů na jeho osobu. (Blažek, 2014)

- **Direktiva**

Direktivní přístup je vhodné použít vůči lidem, kteří nemají snahu a pílí na sobě pracovat a zároveň jim chybí znalosti. Manažer používá směrem k zaměstnanci příkazování a direktivně vyžaduje výsledky, důležitá je kontrola. Pokud je direktiva úspěšná, zpravidla je vhodné navázat koučováním, v opačném případě je logický odchod zaměstnance z firmy. I direktiva má svá pravidla, která je nutné dodržet, podstatnou roli zde hraje komunikace, zaměstnanci musíme vysvětlit, proč jsme se rozhodli ji použít. (Blažek, 2014)

3.2 Komunikace

Vznik slova komunikace má původ v latinském slově „commucare,“ tedy sdílet. Předávání informací je důležitou a životní součástí každého jedince. Komunikace může probíhat vědomě, či nevědomě mezi lidmi, zvířaty nebo třeba i dopravními prostředky. V dnešní společnosti je zcela nemyslitelné, že by dokázal člověk existovat bez toho, že by si s nikým nepředával žádná sdělení. Dorozumívání mezi lidmi probíhá za pomoci slov, ale i neverbálního projevu, jako jsou gesta, mimika, řeč těla, nebo třeba i náš vzhled o nás může ledacos vypovídat. Díky těmto našim projevům probíhá komunikace takřka neustále, aniž by si to člověk uvědomoval. (Němec P. a Littová J., 1999)

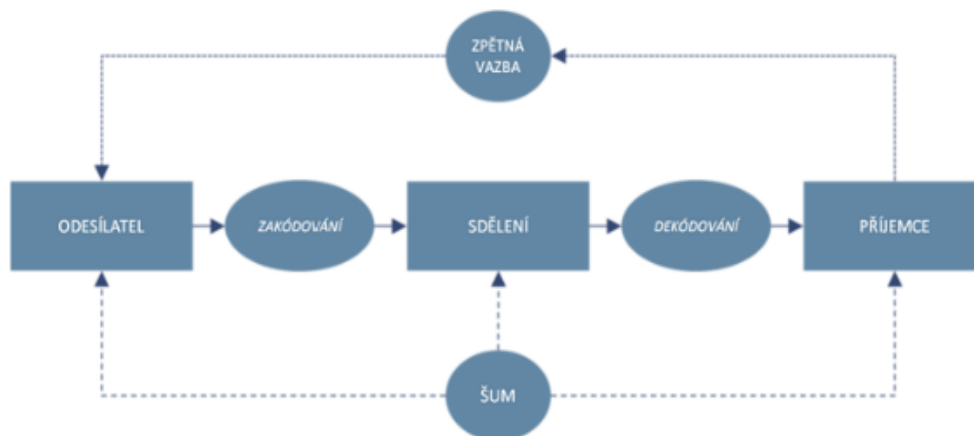
Komunikace, jako proces sdílení a přenosu informací k adresátovi se uplatňuje v různých oborech. Pro účely této práce, tedy v lidském prostředí, ji můžeme definovat jako snahu o přenos informací, který může probíhat různými způsoby, k příjemci. Tím může být jedna nebo i více osob. Další výklad slova komunikace najdeme v telekomunikacích a spojích, či jako prostředek v letecké, železniční, či jiné dopravě, kde dochází k předávce informací mezi dopravními prostředky. Poslední užití komunikace se používá pro jakoukoliv dopravní cestu sloužící k přemísťování osob nebo nejrůznějšího materiálu. (Mikuláščík, 2010)

Ve společnostech se dnes používají k dobrému zvládnutí interní – vnitropodnikové, i externí komunikace se zákazníkem nejrůznější prostředky, které souvisejí s firemní kulturou a identitou. Kvalitní firemní komunikace může pro společnost znamenat výhodu v konkurenčním boji, ale také může přinést komplikace, v případě špatného fungování. Proto se ve firmách velice často objevují různá oddělení, která se starají o komunikaci se zákazníkem, marketing, PR, reklamu nebo třeba o sociální sítě. V dnešní virtuální době, kdy lidé spolu komunikují osobně čím dál méně a o to víc využívají moderních technologií, jako jsou Instagram, Facebook, Twitter a jiné sociální sítě, je třeba, aby se firmy tomuto trendu přizpůsobily a začaly využívat jejich výhod a předností, aby si udržely svou pozici. I přesto se autoři shodují, že nejdůležitější je zákaznická zkušenost a nejlepší reklama pro firmu je ta, kterou si mezi sebou lidé řeknou, proto je důležité, aby zákazník při každém kontaktu se společností odcházel s pocitem, že on je pro ni ten nejdůležitější. (Rymešová a spol. 2016)

3.2.1 Komunikační proces a modely

Komunikace je proces sdělování myšlenek, který probíhá mezi dvěma nebo více účastníky. Základní model počítá se zapojením právě dvou účastníků – odesílatele a příjemce sdělení. Aby byl komunikační proces kompletní, je zapotřebí zpětná vazba příjemce, směrem k odesílateli, že bylo sdělení přijato. Do každé komunikace může vstupovat spousta bariér, které nazýváme komunikačními šumy.

Obrázek 2: Základní model komunikačního procesu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Tento model začíná u odesílatele, který zformuluje své myšlenky a zakóduje je. Dále jim musí dát podobu sdělení, kterému je schopný její příjemce porozumět, tedy dekódovat ho. Do tohoto procesu může vstupovat široké množství bariér, jak odesílatel, tak i příjemce mohou být limitováni vyjadřovacími schopnostmi, či znalostmi. Dále může sdělení deformovat použitý komunikační kanál, demografická vzdálenost, věkové, kulturní, sociální či jiné aspekty. Tyto faktory se podílejí na zkreslení předávané informace a mohou ji výrazně modifikovat. Veškeré vlivy, které mohou mít negativní dopad na kvalitu sdělení, nazýváme komunikačním šumem. Aby se odesílatel ujistil, že informace byla přijata a pochopena dostatečně správně, vyžaduje od příjemce zpětnou vazbu. Pokud je správně zvolená, pak má zásadní vliv na úroveň celé komunikace. (Mikuláščík, 2010)

Dalším komunikační model je interakční, který nahrazuje lineární pojetí komunikace. Jednosměrnou komunikační cestu žádný mluvčí nepoužívá, protože nemá šanci získat zpětnou vazbu. Pokud bychom přeci jen chtěli nalézt tento model, museli bychom se poohlédnout v hromadných sdělovacích prostředcích, jako je například televizní vysílání nebo rozhlas. (De Vito, 2001)

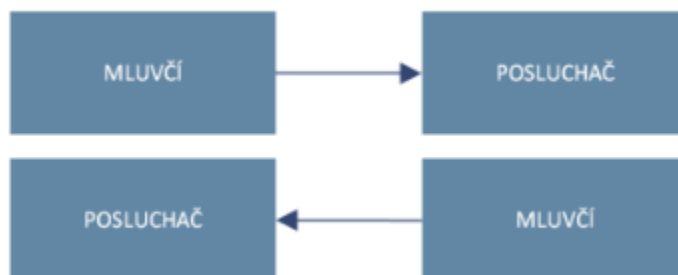
Obrázek 3: lineární pojetí komunikačního procesu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Tam je povětšinou technicky složité vyžádat od posluchače jeho reakci. V dnešní době, za pomoci internetové online komunikace a rozšířených sociálních sítí, například moderátoři v radiovém vysílání získávají zpátky reakce a názory od posluchačů, prostřednictvím těchto kanálů. V tuto chvíli se už z lineárního modelu stává transakční, protože umožňuje posluchači reagovat na mluvčího. (De Vito, 2001)

Obrázek 4: Interakční pojetí komunikačního procesu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Rozdíl oproti transakčnímu pojetí je v roli mluvčího a posluchače. Příjemce má možnost komunikovat s odesílatelem sdělení, nejedná se ovšem stále o dialog. Mluvčí si přirozeně střídá pozici s posluchačem sdělení, obě role se ale nepřekrývají, ani jedna osoba je neprovozuje zároveň. Jedná-li se o osobní komunikaci, mluvčí volí zpravidla dialog, tedy transakční pojetí jejich rozhovoru. Výhodou tohoto modelu je možnost reagovat a dotazovat se. Mluvčí si přirozeně a plynule střídá roli s posluchačem sdělení. (De Vito, 2001)

Obrázek 5: Transakční pojetí komunikačního procesu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

• Odesílatel sdělení - mluvčí

Komunikační proces vždy začíná u odesílatele sdělení, to mají všechna pojetí společné. Mluvčí zakóduje svou myšlenku srozumitelným způsobem pro obě strany, tím že ji převede do jazyka, kterým komunikují. Existuje ovšem více způsobů kódování, podle toho jaký volí komunikační kanál.

• **Komunikační kanály**

Slouží pro přenos informace a spojují mluvčího s posluchačem. Sdělení mohou být distribuována v ústní formě, písemné nebo třeba vizuální, pomocí obrázků, značek či symbolů. Často je vhodné kombinovat více komunikačních kanálů, abychom podpořili kvalitu přenášené informace. Abychom byli ve sdělení efektivní, je třeba vhodně volit komunikační kanály.

• **Příjemce sdělení – posluchač**

Důležité je, aby došlo k porozumění informace posluchačem, a tím mohla být komunikace ukončena. Proto je podstatné volit správné kanály, kterými budeme distribuovat sdělení, aby ho byl příjemce schopný dekodovat. Kvalitu dekodování ovlivňují komunikační šumy a mluvčí by měl udělat maximum, aby jim předešel a sdělení mohlo být přijato v kvalitě, ve které bylo odesláno. Posluchač může být znevýhodněn například jazykovým, demografickým nebo třeba kulturním limitem. Horší pozici mají osoby s omezeným myšlením nebo psychickým postižením.

• **Komunikační šum**

Jedná se o faktory, které mají negativní dopad na kvalitu komunikace, narušují pozornost účastníků nebo je jinak limitují. Mohou jimi být například: neznalost jazyka, hluk, špatná volba symbolů, nekvalitní technické prostředky v případě neosobní komunikace, nevhodně volená gesta v případě kulturních disproporcí a další.

• **Zpětná vazba**

Komunikace je úspěšně ukončena až tehdy, dostane-li mluvčí zpětnou vazbu, že posluchač přijal informaci bez jakékoliv deformace nebo zkreslení. Říká odesílateli, že vhodně zakódoval a přenesl informaci k příjemci a ten ji správně dekodoval a pochopil. Na jejím základě vyhodnocujeme efektivitu zvoleného komunikačního kanálu. (Weihrich, 1998)

3.2.2 Funkce komunikace

Autor **Vybíral v roce 2009** formuluje čtyři základní komunikační funkce, těmi jsou:

- **informativní funkce** – je to prosté předávání informací příjemcům, zpravidla se oznamují fakta a skutečnosti,
- **instruktivní funkce** – rozšiřuje informativní funkci o vysvětlení a instrukce, nejčastěji se používá v návodech, manuálech a příručkách,
- **přesvědčovací funkce** – její užití je vhodné v případech, kdy je třeba, aby příjemce informace změnil názor a přijal ten náš za vlastní,
- **zábavní funkce** – je užívána ve větší míře při prezentování, když potřebujeme upoutat pozornost nebo odlehčit situaci. (Vybíral, 2009)

Mikuláščík v roce 2010 rozvíjí tyto čtyři funkce více a podrobněji je dělí:

- **vzdělávací a výchovná funkce** – je hojně využívána ve školních a jiných výchovných ústavech a zájmových kroužcích. Spojuje informativní a instruktivní funkci a užívá se za účelem vzdělání a výchovy,
- **sociální a společensky integrující funkce** – je využívána k budování vztahů a vazeb mezi lidmi,
- **funkce osobní identity** – užívána jedincem proto, aby se názorově objevil a dokázal utřídit vlastní postoje,
- **poznávací funkce** – je důležitá pro sebepoznání prezentující osoby, která by si jinak jen těžko dokázala nastavit zrcadlo, jedná se o zpětnou vazbu,
- **svěřující funkce** – je založená na důvěře a používá se pro sdělení osobních pocitů blízké osobě. Nese sebou riziko, že informace jsou zpravidla citlivé až intimní a nesmí se zneužít,
- **úniková funkce** – používá se pro sdělení méně důležitých informací, které mají neutrální charakter. (Mikuláščík, 2010)

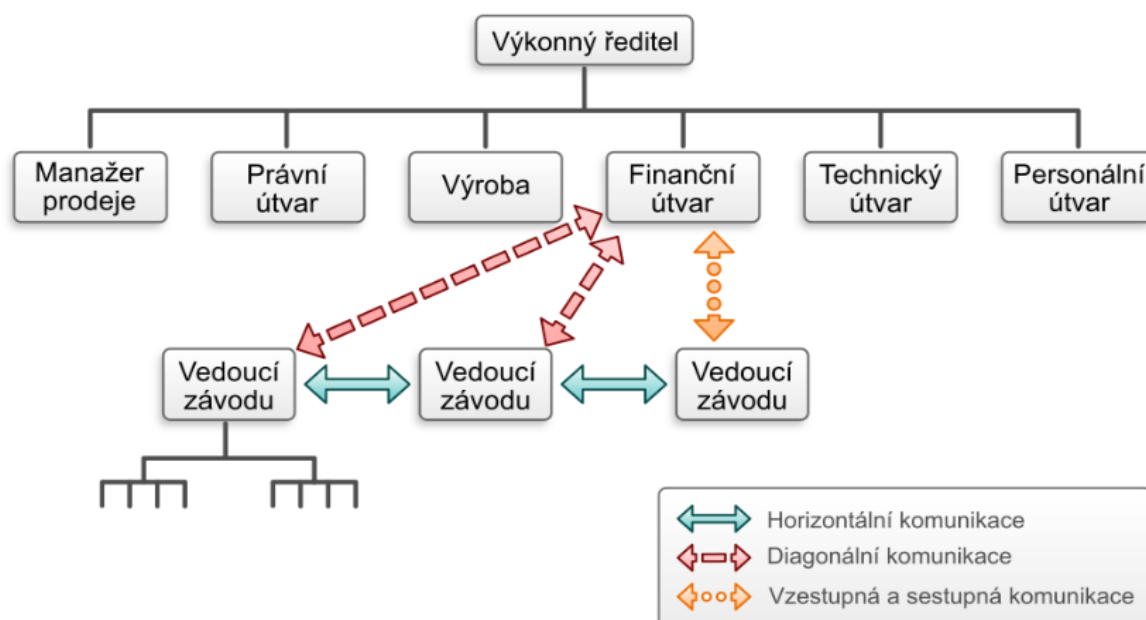
3.2.3 Komunikační směry a druhy

Každá konverzace, každý rozhovor, nebo porada má nějaký řád a lze jí pojmenovat. Můžeme se setkat s **jednosměrnou komunikací**, zde jsou informace pouze vysílány

bez jakékoliv odezvy. Jedná se například o sdělení ředitele společnosti směrem ke všem zaměstnancům, napříč celou firmou. Tento druh komunikace nepracuje se zpětnou vazbou. Pokud jsou role komunikujících přibližně vyrovnané a jejich komunikace se prolíná, hovoříme o **dvousměrné komunikaci**, Typickým příkladem je dialog mezi dvěma pracovníky. Posledním druhem, se kterým se můžeme setkat, je **více směrná komunikace**, nejvíce užívaná při poradách, nebo brainstormingu. (Fiedler a další, 2012)

V dnešních korporacích jsou pevně dané organizační struktury a podle toho, jakým směrem tečou informace, komunikaci děláme na: horizontální, vertikální a diagonální.

Obrázek 6: Komunikace ve firmě



Zdroj: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>

- **Vertikální komunikace**

Jde napříč organizačními úrovněmi v podniku v obou směrech. Základním stavebním kamenem je komunikace směrem od nadřízených k podřízeným. Tu má většina firem na vysoké úrovni a pracuje stále na jejím zdokonalení. Většinou je to komunikace jednosměrná, nadřízení pracovníci sdělují informace, dávají příkazy nebo delegují úkoly,

aniž by očekávali jakoukoliv odezvu. Může se jednat o verbální i neverbální komunikaci, například psané maily, podnikové publikace, manažerská prohlášení nebo osobní schůzky. Pro dobré pochopení je důležité, aby podřízení pracovníci měli dostatek informací o dané situaci a mohli ji kvalitně vyhodnotit, a zpracovat. Patří sem i pracovní směrnice, firemní standardy, oficiální prohlášení, a další interní dokumenty. (Mikuláščík, 2010)

Těm ovšem podřízení pracovníci nevěnují tolik pozornosti, kolik by bylo zapotřebí a tak je v určitých případech třeba zajistit zpětnou vazbu, zda sdělení bylo správně pochopeno a kontrolovat, zda se informace ujala. Proto je pro společnost zásadní pracovat s komunikací od podřízených pracovníků směrem k nadřízeným a kvalitně ji vyhodnocovat. Pokud s těmito informacemi bude dobře nakládáno, lze zjistit důvody nespokojenosti zaměstnanců, ale třeba i zásadní problém v rámci fungování firmy. Při tvorbě podnikové strategie by manažeři měli pracovat se zpětnou vazbou od svých zaměstnanců, aby eliminovali riziko, o kterém sami nemusí vědět, pokud se na něj nezeptají. Zásadní je firemní kultura, protože v případě negativní atmosféry na pracovišti bude docházet k cenzuře a filtrování informací nadřízenými pracovníky a k TOP managementu se dostanou ve zkrácené podobě. Lidé ve firmách se všeobecně bojí komunikovat svým vedoucím špatné nebo negativní informace. Jestliže zaměstnanci ví z minulosti, že se i s těmito informacemi pracovalo a že nemusí mít žádnou obavu, pak se k vedení dostávají v reálné podobě. (Fiedler a další, 2012)

- **Horizontální komunikace**

Probíhá mezi pracovníky ve stejné organizační linii, najdeme ji mezi lidmi v jednom týmu, ale také mezi jednotlivými útvary nebo odděleními ve společnosti. Důležité je, aby byla zachována hierarchická rovina, ve které komunikace probíhá. Prospěšným pro podnik může být společný zájem napříč různými odděleními, se kterým, bude-li dobře pracovat vrcholový management při formulování firemní strategie, budou všichni zaměstnanci táhnout za jeden provaz a půjdou za společným cílem. (Tureckiová, 2004)

- **Diagonální komunikace**

Nerespektuje organizační hierarchii a probíhá napříč celou firmou. Slouží k urychlení toku informací a zefektivnění komunikačního procesu. Nástroji diagonální

komunikace mohou být různé rozhovory, konference, porady, instruktážní a vzdělávací programy. Vhodné užití má hlavně ve společnostech s komplikovanou organizační strukturou, kde by bylo příliš zdlouhavé a náročné používat pouze vertikální a diagonální úroveň komunikace, navíc by pravděpodobně došlo ke zkreslení informací. (Fiedler a další, 2012)

3.2.4 Komunikační kanály

Na komunikační kanály ve společnostech lze nahlížet podle dvou hledisek a zároveň je dle nich i dělit. Jsou to buď **vnější a vnitřní** komunikační kanály, nebo **formální a neformální**.

V organizacích probíhá paralelně vnitřní, tedy vnitropodniková komunikace napříč společností a také vnější komunikace se zákazníky a dodavateli firmy, médií a tiskem, partnery nebo s veřejností. Externí komunikace je obrazem celé společnosti a podílí se na ní každý zaměstnanec. Ve firmách jsou PR oddělení, která se specializují na vystupování společnosti před veřejností, a poslední dobou je pro organizace důležité vystupování na sociálních sítích. Interní komunikace mezi zaměstnanci je důležitá pro efektivní řízení podniku, informování zaměstnanců a získávání zpětné vazby. (Příkrylová a další, 2010)

Komunikační kanály jsou prostředkem šíření a sdílení informací ve společnostech. Nejefektivnější oficiální, neboli formální kanály jsou porady, rozhovory, telefonáty nebo elektronické prostředky jako mail, intranet, webové stránky, videokonference a další. Mohou to být ale i různé teambuildingy, večírky a školení. Poté tu jsou neformální prostředky, které mohou být kolikrát efektivnější a zároveň mohou být pro společnost větší hrozbou. Například firemní fámy, drby mezi zaměstnanci, skandály a pomluvy. (Vymětal, 2008)

3.3 Vnitropodniková komunikace v korporacích

Interní komunikace je nedílnou součástí každého podniku a má naprosto zásadní vliv na jeho fungování. Bez dobrého komunikování změn je takřka nemožné dosahovat plnění strategických cílů. Správná a včasná komunikace má pozitivní roli na motivaci zaměstnanců, protože pak vědí, proč svou práci dělají a jaký je jejich společný cíl,

a zároveň v nich buduje důvěru a loajálnost k firmě. V opačném případě, špatně komunikovaných změn, lze očekávat pokles motivace, ztrátu loajality vůči zaměstnavateli a zvýšení fluktuace v podniku. Podstatné je, aby interní komunikace korespondovala se strategickými cíli organizace a napomáhala k efektivnímu splnění. Podle Jandy se jedná o z jeden klíčových aspektů správného fungování podniku a kvalitní vnitropodniková komunikace je kompletní soubor manažerských dovedností:

- *stanovení a sdělování cílů podniku,*
- *zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů,*
- *efektivní využívání zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how),*
- *získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků,*
- *vedení a řízení spolupracovníků,*
- *kontrolování a zpětná vazba. (Janda, 2004, str. 12)*

Janda (2004) píše, že má význam aplikovat dvojí zpětnou vazbu. Na základě poznatků z první zpětné vazby přijmeme opatření, zapracujeme podněty do praxe a následně aplikujeme druhou zpětnou vazbu, abychom ověřili, že jsme naplnili očekávání pracovníků. Vymětal (2008) vidí jako zásadní otevřenou a přesvědčivou komunikaci směrem k zaměstnancům, abychom v nich odbourali pocit strachu a obavu otevřeně komunikovat s nadřízenými. Podle všeho se zdá být ideálním řešením, jak nastavit úroveň interní komunikace ve firmě, průnik těchto autorů a pokud se v organizaci dobře pracuje s firemní kulturou, pak máme kvalitní základ pro to, abychom měli spokojené zaměstnance. Pokud je ve společnosti dobrá atmosféra a správně nastavená korporátní identita, jsou pracovníci přirozeně motivovaní, aby měli chuť se rozvíjet a zlepšovat své výkony a zároveň budou dosahovat lepších pracovních výsledků. Jako stěžejní vidí osobu manažera, který dokáže svým pozitivním přístupem ke změnám, empatií a prezentačními schopnostmi ovlivnit svůj tým, aby se postavil i k negativním změnám jako k výzvě. Důležité je, aby se vedoucí pracovník zajímal o pocity a postoje svých podřízených, a tím si v nich budoval důvěru a ochotu komunikovat mu zpětnou vazbu. (Vymětal, 2008)

Za účelem efektivity pracovních procesů a úspory času se dnes v korporacích přechází od ústní komunikace k písemné formě. To sebou nese i negativní vlastnosti, že v případě nepochopení informací zaměstnanci prakticky neexistuje možnost reagovat

a uvést věci na pravou míru. Je potřebné tomu přizpůsobit věcnou náplň a formu a ty zásadní informace, které by mohly být negativně přijímány, komunikovat osobně nebo dát alespoň zaměstnancům možnost reagovat prostřednictvím besedy, elektronické diskuze nebo například pomocí videokonference. (Dědina, 2007)

Pro správnou a efektivní vnitropodnikovou komunikaci je zásadní, aby si společnost stanovila, jak se chce prezentovat navenek, směrem k zákazníkům, tedy firemní identitu. Z té pak musí vycházet komunikace směrem k zaměstnancům. Aby ji přijali za svou a začali se podle ní prezentovat před zákazníky, je zásadní, aby je společnost dokázala nakazit svou vizí a správně ji komunikovala. (Holá, 2006)

3.3.1 Manažerská komunikace a styly

V každé organizaci a v každém týmu by měl být manažer, který bude vzorem pro své podřízené pracovníky a bude hlavně silný v komunikaci a prezentování. Jeho práce spočívá v dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí, a proto musí být komunikačně natolik na výši, aby ho jeho zaměstnanci následovali a plnili jeho pokyny. Jeho role je být spojkou mezi vedením společnosti a svými lidmi a předávat informace do týmu. Opačným směrem je vyžadováno, aby předával managementu zpětnou vazbu od lidí v prvních liniích a naplňoval předem stanovené cíle. Jeho síla je v komunikaci a v umění přizpůsobit se svým pracovníkům, protože každý jedinec je osobnost a vyžaduje individuální přístup. Volba stylu záleží na povahových vlastnostech a charakteru vedoucího pracovníka, jeho zkušenostech a také na osobnosti podřízeného, se kterým pracuje a vede rozhovor. Manažer by měl volit takový styl, aby vedl komunikaci efektivně a aby jím předávané sdělení přijal zaměstnanec za své. Důležité je, aby byl vedoucí pracovník ochotný zlepšovat se v komunikačních dovednostech a získával zkušenosti praxí, ale i různými školeními a rozvojovými programy. (Střížová, 2005)

- **Asertivní styl**

Využívají manažeři, kteří chtějí prosadit svůj vlastní názor nenásilnou formou, na úkor názoru ostatních zaměstnanců. Na podřízené pohlíží jako na prostředky a příliš neřeší jejich vlastní pocity a názory. Zaměstnancům zpravidla chybí motivace, mají strach a bojí se diskutovat své názory.

- **Intelektuální styl**

Prezentují se jím zpravidla manažeři analytici, dlouho se rozmýšlí a neustále kalkulují všechna možná řešení. Málokdy projeví emoce, působí chladným dojmem bez nervů a mlčky promýšlí své odpovědi.

- **Manipulativní styl**

Snaží se názorově ovlivňovat druhé, aby je přesvědčil a oni začali uznávat jeho názor. Předchází situacím, do kterých se sám nechce dostat, kde se necítí komfortně nebo kde by podřízení mohli poznat jeho chyby. Bojí se odhalení svých vlastních nedostatků.

- **Neprosazující styl**

Takto komunikující manažer je většinou neoblíbený v kolektivu, protože nemá respekt u lidí v týmu a neumí pracovat s motivací zaměstnanců. Obvykle bývá vstřícný, neprosazuje své názory, nerad vyvolává konflikty a přehlíží vlastní zájmy na úkor těch kolektivních. Takový vedoucí často neumí vyžadovat po svých podřízených výsledky, což generuje jeho vlastní neúspěch.

- **Sebe prosazující styl**

Tímto stylem se prezentují úspěšní manažeři, kteří jsou sebevědomí, věří v své dovednosti a jsou za nimi vidět výsledky. Zpravidla si stojí za svým názorem a komunikuje se svými podřízenými narovinu, nemá problém sdělit pochvalu i kritiku, a proto je v kolektivu velice oblíbený a respektovaný. Umí pracovat s motivací a je vhodným příkladem pro svůj tým, je loajální vůči společnosti, protože upřednostňuje kolektivní zájmy před těmi osobními. (Střížová, 2005)

3.3.2 Druhy vnitropodnikové komunikace

Veškerá komunikace uvnitř společnosti probíhá podle určitých pravidel a předem daných komunikačních kanálů. Základní dělení, které lze použít pro předávaná sdělení ve firmě, je na slovní a psanou podobu. Verbální komunikace se dále dělí na osobní, tedy tu, kde přenos informací probíhá z očí do očí, a neosobní, ke které využíváme různé prostředky, jako například mobilní telefon. Neverbální komunikaci lze rozdělit podle toho,

v jaké podobě je sdělení zaměstnancům předáváno, zda v tištěné podobě nebo elektronicky. (Holá, 2006)

- **Osobní verbální nástroje vnitropodnikové komunikace**

Holá (2006) ji vidí jako nejpoužívanější způsob komunikace v podniku, díky možnosti zpětně zareagovat a vnímat, jak ostatní diskutují o předávaném sdělení a gestikulují. To hodně napoví o tom, jak byla informace přijata. Osobní verbální komunikace je nejčastěji užívána ve vztahu manažer a jeho tým nebo manažer a jeho nadřízený, pro efektivní předání velkého množství informací.

Meeting – je to setkání zpravidla celého týmu v delších časových periodách. Nejčastěji bývají v měsíční frekvenci nebo vždy na začátku každého období. Bývá časově náročnější, může trvat i několik hodin. Manažer řeší s pracovníky vyhodnocení předchozího období a nastavuje očekávání na nové. Další úlohou vedoucího je správně komunikovat změny a cíle přicházející s novým obdobím, aby je zaměstnanci přijali jako výzvu, a motivovat je k lepším výkonům.

Briefing – jedná se o kratší každodenní poradu před začátkem směny, která je využívána hlavně v prodejních odděleních nebo v různých projektových týmech. Manažer vyhodnocuje výsledky předchozího dne na úrovni jednotlivců a zjišťuje očekávání od následující směny u každého pracovníka. Výsledkem by mělo být nastavené očekávání celého týmu a určení cesty, která vede k naplnění výsledku. Celá porada by měla mít dobrou pozitivní atmosféru a měla by být pro pracovníky motivující.

Porada, pohovor – je to osobní rozhovor, zpravidla pouze za účasti manažera a zaměstnance. Náplní by měly být výsledky a očekávání, ale také by měl být cítit osobní zájem vedoucího o svého podřízeného a ocenění jeho práce. Porada by měla být vedena tak, aby v hlavní roli byl zaměstnanec a on si hodnotil svou práci a nastavoval svá očekávání, manažer by ho měl pouze návodnými otázkami nasměrovat. Pokud si očekávání sám vymyslí, pak ho bude plnit s větší chutí a nasazením, než když mu ho nastaví jeho nadřízený. Frekvence osobních porad je rozdílná, podle toho v jaké firmě a na jakém oddělení pracujeme, zpravidla se s nimi nejvíce pracuje v týdenních, nebo 14 denních cyklech.

Teambuilding – označuje setkání většího množství zaměstnanců, buď celé společnosti, nebo určitého úseku, za účelem utužení vztahů na pracovišti. Může mít

i pracovní část, kde management firmy sděluje výsledky za předchozí období a také následující očekávání a změny. Pro tyto účely je to vhodná příležitost, zpravidla lepší než tisková zpráva, protože manažer má možnost reagovat a vysvětlovat. Větší část bývá zaměřená mimopracovně, často se volí sportovní nebo jiné aktivity, které jsou vykonávány v týmech, aby měli zaměstnanci možnost vzájemného poznání se i v jiném než pracovním prostředí.

Setkání, obědy a večeře, večírky – pro liniové pracovníky jsou to spíše výjimečné příležitosti za účelem ocenění jejich práce vedením. Ve firmách funguje pravidelné ocenění nejlepších zaměstnanců a pozvání na oběd od ředitele jako poděkování. Pro vedení je to také dobrá zpětná vazba, protože má možnost získat informace, které by se k nim jinak dostaly jen těžko, nebo prostřednictvím manažerů ve filtrované podobě. Častější užití setkání tohoto druhu je běžné na úrovni vedení podniku nebo při jednání s obchodními partnery a dodavateli.

Audit – může ho provádět externí firma, nebo interní zaměstnanec. Jedná se o zpětnou vazbu, zda jsou činnosti v podniku prováděny v souladu s nastavenými směnicemi a standardy. Výsledek auditu slouží jako podklad pro vedení společnosti a může manažerovi ovlivnit výplatu. V případě neuspokojivého výsledku by měl manažer přijmout opatření na odstranění zjištěných nedostatků.

Mystery shopping – jedná se o další způsob kontroly, zejména v prodejních odděleních. Fiktivní zákazník zjišťuje, zda je prodejní rozhovor vedený podle předpisů a standardů a zda zaměstnanec vystupuje v souladu se spokojeností zákazníka a loajálně vůči zaměstnavateli. Rozhovor bývá zpravidla zdokumentován audionahrávkou a následně vyhodnocen. Výsledek může ovlivnit zaměstnanci, případně i manažerovi, pozitivně i negativně, výši jeho výplaty.

- **Neosobní verbální nástroje vnitropodnikové komunikace**

Tento komunikační kanál je hojně využíván v organizacích působících na území celého státu, nebo i přeshraničně. Zásadní výhoda je v časové flexibilitě a okamžitém spojení. Další pozitivní vlastností je i velké množství účastníků, které lze připojit prostřednictvím moderních online technologií na různých místech najednou. Podle toho, s kolika lidmi zároveň potřebujeme komunikovat, volíme konkrétní nástroj. (Holá 2006)

Telefonát – je díky geografickým problémům a časové flexibilitě hojně využívaný nástroj pro komunikaci dvou osob. Výhodou je okamžité a operativní spojení i nízká cena za provozování telefonátů. Kapacitně větší telefonáty lze realizovat také, ty se nazývají telekonference.

Telekonference a videokonference – se používají v případě potřeby komunikovat zároveň s více lidmi, kteří jsou na různých místech. Jsou to moderní technologie, které ušetří účastníkům čas a náklady na cestování. V případě konferencí o větším množství zaměstnanců je důležité nastavit pravidla, dát komunikaci řád, představit agendu a určit osobu, která ji bude řídit neboli moderovat a další, která bude výsledky komunikace zapisovat.

Firemní TV a rozhlas – jsou to nástroje jednosměrné firemní komunikace, kde zpravidla předává vedení společnosti strategické informace nebo komunikuje změny velkém množství zaměstnanců zároveň. Je to efektivní prostředek, avšak aby nedošlo ke špatnému pochopení, je dobré, aby sdělení bylo přijímáno v týmu kolektivně za přítomnosti manažera, který bude už dopředu informovaný a bude moc vysvětlit nejasnosti nebo uvést na informace na pravou míru. Jedná se o technologicky náročný nástroj na vybudování a pořízení, ovšem pokud firma tuto investici podstoupí, pak prostřednictvím něj může předávat a sdílet firemní kulturu mezi zaměstnanci.

- **Elektronické neverbální nástroje vnitropodnikové komunikace**

V dnešní době to jsou nejrozšířenější komunikační kanály v korporacích, protože jejich správa je nejméně finančně i časově náročná a možnost aktualizace dat rychlá a jednoduchá. Zároveň jsou schopny pojmout veliké množství informací s možností velice snadného vyhledávání a filtrování dat. Výhodou je možnost informovat větší množství zaměstnanců, ale zároveň i přesné cílení informace na konkrétní skupinu pracovníků. (Holá, 2006)

Intranet – je centrální zdroj interních informací podniku. Většina korporací ho využívá jako celofiremní uložení informací, dokumentů, procesů a směrnic podniku, podle kterých by měli všichni pracovníci postupovat. Dají se zde nalézt jak informace ohledně zákaznických dat a postupů, tak i administrace pracovních smluv, služebních cest, telefonní adresář a další. Mezi největší výhody patří snadná možnost aktualizace, rychlost

a přehlednost dohledávaných informací, online dostupnost administrovaných dokumentů, po přihlášení možnost vzdáleného přístupu a další.

E-mail – jedná se o nejrozšířenější formu interní komunikace, zejména pro sdílení oficiálních a formálních informací. Využívá se na všech úrovních firemní hierarchie. Hlavní předností je rychlost přenosu a možnost přesného cílení informací na konkrétní osoby nebo oddělení v organizaci. Podstatné je myslet na to, abychom našimi zprávami nezahltili respondenty a nedošlo k přehlédnutí těch důležitých informací. Slouží pro přenos jakýchkoliv souborů. Zaměstnanci díky tomuto kanálu mohou online komunikovat s kýmkoliv ze společnosti nebo i se zákazníky, dodavateli a dalšími externími subjekty.

E-learning – je elektronický výukový systém sloužící pro vzdělávání zaměstnanců interaktivní formou. Jedná se o časově i finančně nejméně náročný systém školení pracovníků. Ne vždy je to ovšem nejefektivnější možnost předávání informací, pokud se jedná o sdělení, které si žádá potřebu interakce lektora. Jeho užití je vhodné pro menší množství informací, zejména pak pro ty, které jsou hodně konkrétní a pro zaměstnance snadno pochopitelné.

Reporty – jsou naprosto nezbytné ve všech větších společnostech s korporátním přístupem. Potřebu reportovat data najdeme v každém oddělení organizace. Nejčastěji dávají zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich práci a srovnávají jejich výkon, zároveň managementu společnosti poskytují informace o plnění předem stanovených cílů. Díky reportingu je možné odhalit i různé disproporce fungování pracovníků, jako jsou například nekalé prodejní praktiky, nebo nám pomohou odhalit systémové chyby.

Sociální síť, Whatsapp – jsou stejně moderní v korporacích jako v soukromém životě, protože nabízí nové možnosti, které tu doposud nebyly. Přináší výhody, kterými jsou například přesné cílení informací na konkrétní skupiny pracovníků, možnost videokonferencí nebo upozornění na různé události manažera nebo i jeho podřízených. Slouží zároveň k prezentování výsledků a úspěchů firmy a ke sdílení dokumentů. Nejrozšířenější jsou ve firmách sociální síť na platformě Facebook nebo Instagram. Je to zřejmě nejlepší nástroj pro šíření firemní kultury směrem k zákazníkům i k zaměstnancům.

- **Tištěné neverbální nástroje vnitropodnikové komunikace**

Je to dnes již poměrně specifický komunikační kanál, který je využíván především v případě oficiálních prohlášení a formálních sdělení, které musí být povinně prezentované

na veřejném místě. Další užití je pro dokumenty, které je třeba stvrdit podpisem. Dále se využívá pro sdělení s grafickým doprovodem, kde je vhodné doplnit informace o ilustrace za účelem efektivnějšího pochopení. Tento druh komunikace má známku dlouhodobosti a je vhodné ho použít, pokud potřebujeme, aby zaměstnanci měli sdělení neustále na očích. Písemná komunikace je využívána jako doprovod k poradám a prezentacím, k vysvětlení tématu, pro předání podrobností nebo pokud chceme, aby účastníci uchovali informace v paměti. (Holá 2006)

Časopis, bulletin – je pro účely vnitropodnikové komunikace využíván jako prostředek k šíření firemní kultury mezi zaměstnance. Informuje o aktuálním dění ve společnosti a prezentuje výsledky firmy. Slouží i jako způsob k motivaci zaměstnanců a ke zviditelnění dobrých pracovníků, které chce firma ocenit.

Nástěnky – slouží k dlouhodobé prezentaci výsledků, cílů a očekávání. Jejich využití najdeme hlavně v prodejních týmech, kde jsou každý den aktualizované při ranních poradách. Pracuje se s nimi i v různých projektových týmech, kde jsou vyvěšené strategické cíle a rozdělení práce v týmech. Ve veřejných prostorách podniku se využívají pro inzeráty, události, nebo pro rychlé informování o aktuálním dění ve společnosti.

Brožury, letáky, plakáty – jejich hlavní marketingové využití pro komunikaci se zákazníky je zde upozaděno na úkor využití pro firemní účely, jako je informování zaměstnanců a vytváření firemní identity nebo představení novinek ve společnosti. Vhodné umístění je pro ně v místech, kde zaměstnanci tráví nejvíce času nebo kde je velká koncentrace lidí. Jsou to například chodby, výtahy, odpočinkové místnosti nebo i toalety.

Normy, směrnice, standardy – jedná se o oficiální dokumenty, které bývají zpravidla vyvěšené ve veřejných prostorách na nástěnkách a také v elektronické podobě na firemním intranetu. Jsou to mnohostránkové dokumenty, které jsou často opomíjeny, avšak jejich porušení kvůli neznalosti může mít i fatální důsledky na pracovní poměr se zaměstnancem.

3.3.3 Efektivní vnitropodniková komunikace a její bariéry

Každá společnost, která je zdravá, rozvíjí se a chce mít konkurenční výhodu před ostatními hráči na trhu, by měla pracovat na neustálém zlepšování své interní komunikace, protože jen pokud ji bude mít lepší než konkurence, pak bude mít loajální a motivované

zaměstnance, kteří budou chtít sami odvádět kvalitnější práci a nebudou odcházet do jiných firem. „*Komunikace není všechno, ale je za vším*“ (Janda, 2004, str. 10)

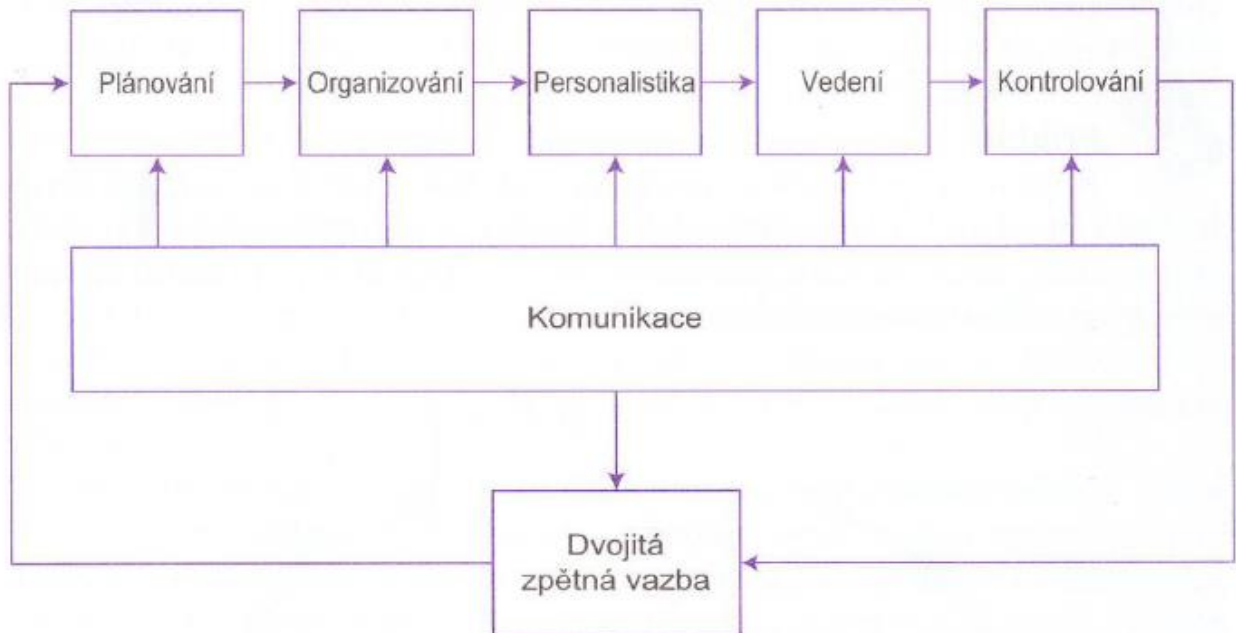
- **Efektivita ve vnitropodnikové komunikaci**

Efektivita v interní komunikaci je průsečíkem všech manažerských dovedností a zároveň propojení všech zaměstnanců v podniku, kteří jsou dostatečně motivovaní, aby ji rozvíjeli. Určit, zdali je komunikace v podniku efektivní, či nikoliv je složité, protože míra komunikace není měřitelná veličina. Autoři se shodují, že efektivní komunikace nastává, pokud jsou naplňované podnikové cíle. Dále lze usuzovat podle toho, jak jsou loajální zaměstnanci a motivovaní ve společnosti dále pracovat, důležitá je tedy míra fluktuace. Autorka Holá vidí efektivnost vnitropodnikové komunikace v:

- *zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,*
- *zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem),*
- *ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,*
- *neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. (Holá, 2006, str. 21)*

Jako v životě, i v komunikaci ve firmách platí, že pokud chceme, abychom ji měli na vysoké úrovni, pak musí jít vedení příkladem. Pokud nebude dobře nastavená vnitrofiremní komunikace od vedení směrem k zaměstnancům, pak oni také nebudou mít motivaci předávat informace zpět k managementu, komunikovat mezi sebou nebo se zákazníky. Ředitel by měl jít všem zaměstnancům příkladem a měl by mít vytříbenou komunikaci, i kdyby o fungování společnosti věděl jen málo informací, tak vhodně zvolenou komunikací může vždy zapůsobit na své zaměstnance, a tím i oni budou motivovaní rozvíjet interní komunikaci v jejich společnosti.

Obrázek 7: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: Janda, P. Vnitrofiremní komunikace; Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 2004, s. 12

- **Příznaky neefektivní vnitropodnikové komunikace**

Jistě každý se už setkal s pojmy, jako informační šum nebo informační vakuum, které jsou důsledkem projevů neefektivní vnitrofiremní komunikace. Příčiny mohou být různé, například neúplnost, nejednoznačnost či nedostatek informací. Typickým příkladem informačního šumu může být nepochopená nebo špatně pochopená komunikace od manažerů, protože si buď neověří pochopení informace od svých pracovníků, nebo neuznali za vhodné komunikovat informace zaměstnancům a ti si z důvodu nesprávných domněnek udělali vlastní závěry. Taková situace pak způsobí demotivaci v kolektivu a manažer má složitou pozici, aby si získal zpět důvěru svých podřízených pracovníků. Pokud zaměstnanci a manažeři komunikují, aby získali svůj vlastní užitek, a neřeší už prospěch celé organizace, pak selhává firemní kultura a management společnosti by měl okamžitě jednat. Takové selhání může způsobit zásadní problémy uvnitř firmy, které mohou vygradovat až ve frustraci zaměstnanců, násobný růst fluktuace

a nezájem pracovníků o plnění celofiremních cílů. Důsledkem je pak ztráta pozice na trhu a rozhodování, zda a jakým způsobem má firma pokračovat. (Holá, 2006)

- **Bariéry ve vnitropodnikové komunikaci a jejich odstranění**

Komunikace s lidmi je jeden z nejnáročnějších úkolů, protože každý jedinec chce slyšet jiné informace a jinak na ně reaguje, navíc pokud se jedná o jejich zaměstnání, tedy zdroj jejich finančních příjmů a životní stability. Konflikty na pracovišti mohou mít za následek zhoršené pracovní podmínky a v jejich důsledku pak špatné vztahy mezi zaměstnanci. Vliv na komunikaci ve firmách může mít rozvoj elektronických komunikačních prostředků. Lidé místo osobního dorozumívání volí častěji e-maily, telefonáty a zprávy přes nejrůznější sociální a firemní sítě. Organizace je využívají pro jejich časovou i finanční úsporu, na druhé straně je třeba vidět riziko osobního odcizení zaměstnanců, absenci neverbální komunikace, že nelze vnímat mimiku a gesta a následně na ně obratem reagovat. V žádné společnosti by neměli jít cestou pouhé úspory nákladů, protože je důležité, aby si zaměstnanci mohli osobně předávat informace zároveň s jejich pocity a budovat mezi sebou formální i neformální vztahy. Dalším faktorem, který může mít vliv na kvalitu sdělení, je pochopení. Pokud je třeba předat důležité informace, které by mohly být negativně pochopeny, je podstatné volit vždy osobní komunikaci. Šumy v elektronické komunikaci se mohou objevovat nejen kvůli neosobnímu kontaktu, ale i kvůli kvalitě a výpadkům sítě, přes kterou informace přenášíme. Může tak dojít ke zhoršení, nebo i ke ztrátě spojení, nikdy tedy nelze zaručit, že se sdělení dostane vždy k příjemci ve kvalitě, ve které bylo odesláno. Další potenciální zdroj bariér může být sám vedoucí pracovník, pokud nevhodně nastavuje komunikaci na svém oddělení nebo ve svém týmu. Zaměstnanci vidí v pozici svého manažera i určitý vzor a mají tendence ho následovat. (Holá, 2011)

Dědina vidí možný zdroj bariér v pohlaví a uvádí základní rozdíly v komunikaci mužů a žen. Popisuje, že každé pohlaví používá jinou rétoriku a volí jiný styl a techniku komunikace. Zároveň muži mají jiný přístup k řešení komunikačních problémů než ženy. (Dědina, 2007)

- **Komunikační audit**

Je prostředek, který se využívá pro zjištění příčin nefungující komunikace uvnitř společnosti. Může být také uplatněn ve firmách, kde je komunikace na slušné úrovni a vedení chce pracovat na jejím zefektivnění, nebo nalézt slabá místa, kde je prostor pro rozvoj. Při zjišťování slabých míst lze použít buď osobní, nebo anonymní rozhovory, dotazníkové šetření nebo prosté pozorování. Komunikační audit by měl mít svou strukturu:

1. Předem vtypovat oblast, kterou chceme analyzovat.
2. Podle toho, jakou oblast zvolíme, vybrat vhodnou metodu pro analyzování.
3. Získat věrohodné informace o různých komunikačních situacích na pracovišti, objektivní hodnocení atmosféry, subjektivní pocity a názory zaměstnanců.
4. Zpracovat a vyhodnotit zjištěné informace a navrhnout prostor pro zlepšení.
5. Po implementaci navrhnutých opatření provést audit znovu, abychom zjistili, zda se navrhnutá opatření ujala.

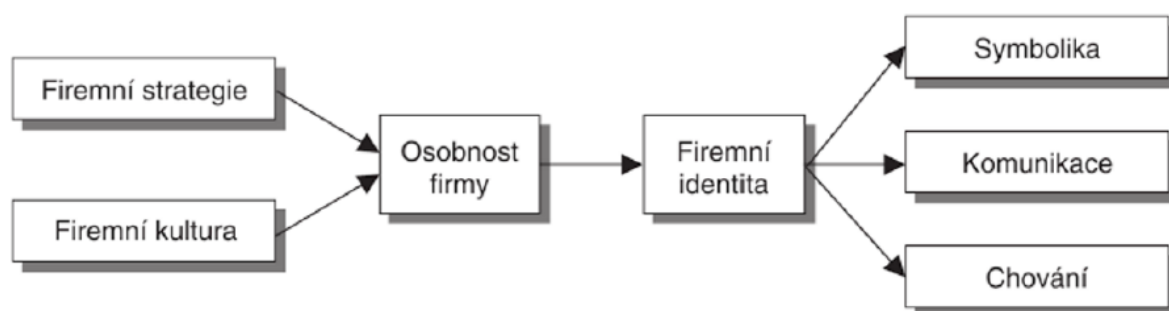
Pro kvalitní průběh celého auditu je třeba seznámit management i zaměstnance s očekáváním jejich zodpovědného přístupu a důvěrnému zacházení se zjištěnými daty. Abychom neztratili u zaměstnanců loajalitu ke společnosti, je třeba je seznámit s výsledky. Se zjištěnými daty od pracovníků je třeba kvalitně nakládat, vyhodnotit je a navrhnout opatření, které je třeba v celé organizaci představit. Kdyby lidé ve firmě nabyli pocitu, že se s jejich informacemi nepracuje a že jejich aktivita byla zbytečná, tak by byli vůči budoucím auditům lhostejní a pasivní. Zároveň zaměstnanci přicházejí o motivaci. Komunikační audit může být prováděn při zjištění problémů, pro jejich odstranění a následné ověření, že se navrhovaná řešení ujala, nebo pravidelně a periodicky jako preventivní nástroj. (Mikuláščík, 2010)

3.3.4 Podniková kultura

Firemní kultura je nedílnou součástí vnitropodnikové komunikace, a pokud se s ní v organizaci dobře pracuje, vědí zaměstnanci, proč tu jsou, jaký je společný cíl celého podniku, a jsou stimulováni, aby podávali lepší výkony. Správně nastavená kultura je společně s odměňovacím systémem tou nejlepší motivací pro všechny pracovníky napříč firmou, od řadových pracovníků, až po manažery. Kultura je zcela jistě v každé

společnosti, může být budována vědomě i nevědomě, podle toho, jak o ni manažeři pečují a rozvíjejí ji. Vychází z nastavení strategického podnikového cíle a koresponduje se zákaznickou komunikací. Může být do jisté míry ovlivněna i marketingovou kampaní a propagací, kterou chce společnost oslovit své stávající nebo i nové zákazníky. (Holá, 2006)

Obrázek 8: Propojení firemní identity a osobnosti firmy



Zdroj: (Holá, 2006)

Janda (2004) člení podnikovou kulturu do třech oblastí na: materiální, vědomou a podvědomou část. Do materiální části zařadil odměňování zaměstnanců a celkovou korporátní identitu, tedy firemní design. Vědomou část znázorňuje etický kodex a podvědomou vidí jako zvyky a chování lidí v organizaci. (Janda, 2004)

Podle formálnosti komunikace lze usuzovat, jak jsou nastavené vztahy na pracovišti. Pokud převládá vykání, pravděpodobně bude převládat formální přístup, oproti tomu, když si zaměstnanci tykají, můžeme odvodit, že vztahy jsou důvěrné a přátelské. (Lukášová, 2010)

Dle hodnotových přístupů můžeme firemní kulturu rozdělit na materiální a nemateriální. Do té materiální bude jistě patřit budova firmy a její vybavení, vyráběné produkty a ty, které jsou potřebné pro jejich výrobu, a další. Nemateriální obsahuje firemní zvyky, teambuildingy, ceremoniály nebo i komunikační jazyk, který je v organizaci nastavený. (Lukášová, 2010)

Firemní kulturu tvoří navenek i všechno, podle čeho lze identifikovat, o jakou společnost se jedná. Například jednotné vystupování zaměstnanců při kontaktu se zákazníkem, stejné oblečení pracovníků, loga, firemní poutače a potisky, vizualizace a další. (Holá, 2006)

Další přínos dobře nastavené firemní kultury je pomoc s náborem a adaptací nových zaměstnanců. Je-li organizace pověstná příjemným prostředím a kvalitní kulturou, pak zcela jistě bude na trhu práce vyhledávaným zaměstnavatelem. (Tureckiová, 2004)

- **Korporátní identita**

Korporátní identitou se myslí celkové vystupování každého zaměstnance v organizaci, a to jak vizuální, tak i komunikační. V případě externí komunikace je důležité, aby všichni dodržovali nastavená pravidla pro kontakt s veřejností, protože jen tak lze dosáhnout jednotné identity napříč celou společností. Je zásadní, aby byla v souladu interní komunikace s tou externí, jen tak bude dosaženo jednotnosti ve vystupování. Pracovníci, kteří jsou v osobním kontaktu se zákazníky, by měli mít firemní uniformu, jmenovku, vizitky a další vybavení, které bude mít firemní design. Prodejna nebo pobočka, kde jsou klienti obsluhováni, by měla být čistá, osvětlená, často je dnes využíváno firemní rádio, vůně, vizuální video panely, letáky, prospekty, polepy a další. Obvykle je od zaměstnanců i vyžadována jednotná komunikace, vítání zákazníků, dotaz na spokojenost nebo i nabídka kávy a vody. V konkurenčním prostředí, které v současnosti najdeme prakticky ve všech odvětvích, může firma získat konkurenční výhodu právě díky tomu, že zaujme a osloví zákazníka, bude pečovat o jeho spokojenost a vždy pro něj udělá něco navíc než konkurence. (Tureckiová, 2004)

- **Etický kodex**

Je to interní dokument, který by měla mít každá organizace, a měli by se jím řídit všichni zaměstnanci. Definiuje pravidla chování v prostředí společnosti, která korespondují se základními firemními hodnotami, na kterých je postavená kultura v organizaci. Etický kodex říká pracovníkům, jak se chovat k sobě a jak k zákazníkům, dodavatelům a partnerům společnosti, dále řeší, jak nakládat s informacemi, zákaznickými daty, know-how a dalšími. Porušení kodexu není právně vymahatelné, ale každá společnost by souběžně s ním měla mít nastavená i pravidla a postihy v případě jeho porušení. Měl by být postavený tak, aby ho zaměstnanci přirozeně respektovali a nedocházelo k jeho nedodržování. (Tureckiová, 2004)

3.3.5 Bezpečná interní komunikace

Informační bezpečnost je v dnešní digitalizované době ve společnostech velké téma, důvodem je zefektivňování postupů a procesů za účelem zvyšování zisku, čímž se ale firma stává více zranitelná. Každá organizace si střeží svá citlivá data, údaje o zaměstnancích, zákaznické kontakty a své know-how, jako oko v hlavě, protože jejich zneužití by pro důvěryhodnost firmy mohlo mít fatální následky. Ty mohou přímo souviset i s odchodem zákazníků ke konkurenci, právními žalobami a ztrátou loajality zaměstnanců. Je běžné, že zaměstnanci podepisují v pracovní smlouvě prohlášení, že budou nakládat bezpečně s citlivými firemními daty. Důležité je, aby měla organizace jasně vytyčené hranice, které nesmí zaměstnanec přesáhnout, a jaký postih ho v případě porušení čeká. Zpravidla jsou tyto informace zakotvené v pracovní smlouvě, směrnicích nebo i v etickém kodexu. Zároveň ve větších korporacích již běžně fungují týmy fyzické bezpečnosti, které mimo jiné i monitorují fungování zaměstnanců na síti. Nutno říci, že ohlídat všechna možná ohrožení je velice složité, protože nikdo nesmí nahlížet do e-mailů pracovníků nebo narušovat jejich soukromí ani v digitální komunikaci. Důvodem je povaha komunikace, protože například e-mailová korespondence má soukromý charakter a zaměstnavatel nemá právo jakékoliv kontroly. Pokud má pracovník přidělené elektronické zařízení, například počítač, k výkonu své pozice, pak by měl mít jasně vymezené, k čemu ho může používat a k čemu už nikoliv, aby nedošlo k jeho zneužití a tím k ohrožení firemních dat.

Aby nedocházelo k porušování nastavených pravidel a následnému řešení bezpečnostních incidentů nebo aby se jejich riziko snížilo na minimum, fungují v organizacích pravidla bezpečnostní politiky. Je to souhrn opatření, pravidel, metodik, zodpovědností a zásad, která chrání organizaci před úmyslným rizikem zneužití, zevnitř i zvnějšku firmy. Hlídá se zde také tzv. neúmyslná chyba, kdy by se mohlo stát, že zaměstnanec zaviní bezpečnostní riziko, které může vyústit v bezpečnostní incident, vlastní nevědomostí. Platné a neustále aktualizované bezpečnostní směrnice by měly mít za cíl pomoci pracovníkům rozpoznat bezpečnostní riziko a říct jim, kam se v případě podezření na možné zneužití mají obracet. Zaměstnanci musí mít také jistotu, že v případě nahlášení bezpečnostního incidentu se s jejich informacemi bude pracovat a bude přijato restriktivní opatření, aby stejný problém znovu neopakoval. Zároveň nahlášení bezpečnostního incidentu nesmí v žádném případě znamenat žádnou hrozbu či ohrožení

pro samotného pracovníka, který své podezření oznámil. Rozhodujícím faktorem zde je kvalitně vyškolený personál, který bude vědět, jak má správně postupovat, pokud bude cítit jakékoliv riziko, a tím je loajální ke svému zaměstnavateli.

Ochranu dat v organizaci lze členit na:

- *právní a smluvní ochranu,*
- *vnitřní směrnice a pracovní smlouvy,*
- *ochrana technologie ve vlastnictví společnosti (šifrování, elektronický podpis).*

Všechny výše uvedené aspekty interní bezpečnosti nikdy nebudou fungovat, pokud nebudou ve firmách pracovat loajální zaměstnanci, kteří dostanou správná školení a následný rozvoj, aby měli pocit, že stále ve společnosti rostou a jsou pro ni důležití. Jen tak lze docílit toho, že pracovníci nebudou mít potřebu jakkoliv poškodit svého zaměstnavatele. [2]

3.3.6 Worklife balance

Tento pojem značí rovnováhu mezi časem stráveným v práci a soukromým životem. Nepatří přímo mezi prvky vnitropodnikové komunikace, o to víc ovlivňuje motivaci pracovníků nepřímo. Hlavně mladší lidé si vybírají zaměstnání podle časových nároků a flexibilní pracovní doby, aby měli čas i na své mimopracovní aktivity. Velice oblíbené jsou pozice, které nabízejí lidem možnost práce z domova, tzv. home office. Z průzkumů ve velkých společnostech plyne, že worklife balance je pro mnoho zaměstnanců důležitější než samotná odměna, proto se hodně zaměstnavatelů snaží vyjít pracovníkům vstříc, pokud to charakter jejich práce umožňuje. Tím předcházejí odchodu lidí z organizace a přímo snižují fluktuaci.

4 Vlastní práce

V praktické části bude zjištěna úroveň současné interní komunikace v retail segmentu – v prodejnách – ve společnosti T-Mobile. Analýza bude provedena pomocí řízených pohovorů, dotazníkového šetření, ale i z osobních zkušeností, jelikož jsem zaměstnancem na nižší manažerské pozici. Zjištěná data budou statisticky vyhodnocena a následně navrženo opatření, které povede ke zvýšení efektivity vnitropodnikové komunikace.

4.1 Společnost T-Mobile

Tato kapitola bude zaměřená na společnost T-Mobile jako celek. Bude zde zmíněna historie firmy, organizační struktura, aktuální postavení na českém trhu a změny ve společnosti. Na závěr zjistíme, koho T-Mobile podporuje a jak pracuje se svou společenskou odpovědností.

4.1.1 Profil společnosti

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. (dále jen „T-Mobile“ nebo „Společnost“) působí na českém trhu od roku 1996 a za tu dobu se stala nepřehlédnutelným hráčem na poli poskytovatelů mobilních služeb. Vybuodovala si pozici jedničky v počtu zákazníků a dostala se před své konkurenty, o čemž svědčí fakt, že k 31. prosinci 2018 eviduje celkem 6,2 milionů aktivních sim karet, což je o 200 tisíc víc než předchozí rok.

Organizace vznikla 15. února 1996 zápisem v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze pod názvem Paegas CZ a číslem IČ: 64949681 jako akciová společnost se základním kapitálem ve výši 520 milionů Kč. Předmětem podnikání společnosti dle obchodního rejstříku je, zřizování a provozování sítě elektronických komunikací kmitočtových standardů GSM, UMTS, LTE 4G na základě generálního oprávnění ČTU, poskytování veřejné pevné sítě elektronických komunikací pro hovory i internet, včetně telefonní sítě a vysílání internetové a satelitní televize. Dále pak výroba, instalace, opravy elektrických telekomunikačních strojů a přístrojů. T-Mobile také zabezpečuje elektronickou evidenci tržeb pro firemní zákazníky (dále jen EET) a poskytování platebních služeb malého rozsahu.

Dnes je T-Mobile ze 100 % vlastněný německým majitelem – Deutsche telekom Europe. T-Mobile nyní zaměstnává 3500 zaměstnanců, a to zejména v Praze, Hradci Králové a Lounech, kde má své regionální centrály, avšak prodejny T-Mobile a s nimi i zaměstnance najdeme ve všech větších městech. Společnost se chce stát integrovaným poskytovatelem, a tak krom služeb mobilního volání a prodeje telefonů nabízí svým zákazníkům i pevné připojení jejich domácnosti k internetu a zároveň IP nebo satelitní televizi. Firma je aktivní i v segmentu firemních zákazníků a státní správy.

4.1.2 Historie společnosti

Společnost T-Mobile CZ byla založena v roce 1996 pod názvem Radiomobil a.s., a v též roce začala nabízet služby mobilní komunikace jako síť Paegas již na digitálním standardu GSM 900 MHz. Radiomobil byla společná firma Českých radiokomunikací a Deutsche Telekom prostřednictvím konsorcia CMobil B.V. Ke konci roku 1996 překročil počet nových majitelů SIM karty GSM Paegas hranici 30 tisíc. [3]

Rok 1997 znamenal pro Radiomobil 173 tisíc zákazníků využívajících nové služby v mobilní GSM síti Paegas, jako je připojení k internetu a vůbec první předplacené karty v ČR. Představenstvo společnosti přišlo v roce 1998 s mnoho převratnými novinkami, jako GSM Banking, Paegas Info nebo Paegas Internet Call. I díky tomu operátor zaznamenal 373 tisíc zákazníků, to znamená nárůst o 115 % oproti předchozímu roku. [4]

Síť GSM Paegas jako jedna z prvních na světě přinesla pro své zákazníky s předplacenými kartami Twist možnost odesílat a přijímat krátké textové zprávy SMS. Radiomobil zahájil v tomto roce provoz nového call centra v Lounech, které ke konci roku 1999 obsluhovalo již 875 tisíc zákazníků. [5]

V roce 2000 začala síť Paegas využívat vysílače i v pásmu 1800 MHz. Spojením služeb internetu a možností mobilního telefonu vznikl nový komplexní portál Paegas Click. Jako první na světě společně, s německou sítí D1, nabídl Radiomobil twistovým zákazníkům možnost přímého volání v zahraničních sítích. I díky tomu stoupl počet zákazníků na úctyhodných 1,865 milionu. [6]

Průlomovým bylo v roce 2001 spuštění provozu vysokorychlostních datových přenosů GPRS a také získána licence na provozování sítě třetí generace UMTS. Služeb sítě Paegas využívalo 2,85 milionu zákazníků. [7]

Rok 2002 znamenal proces proměny identity z GSM Paegas na T-Mobile. Konsorcium CMobil B.V. koupilo část akcií, a navýšilo tak svůj podíl ve společnosti na současných 60,77 %. Zbývající část akcií, tedy 39,23 %, drží TMCZ HOLDCO II (Lux) S.a.r.l. vlastněná společností TMCZ Holdings a.s., jejímž majitelem je Falcon Borrower S.a.r.l., jež vlatní České Radiokomunikace. Majoritním akcionářem T-Mobile CZ je tedy zjednodušeně CMobil B.V. nepřímo ovládaný společností Deutsche Telekom. Minoritním akcionářem se pak stala TMCZ HOLDCO II (Lux) S.a.r.l. neboli České Radiokomunikace. Název sítě se z tehdejšího GSM Paegas na současný T-Mobile v roce 2002 změnil prakticky okamžitě. Tím ale zdaleka nekončí všechny podstatné události, které se tento rok ve společnosti staly. Bylo dostaveno a otevřeno regionální centrum v Hradci Králové a položen základní kámen pro stavbu nové budovy T-Mobile v Praze – Roztylech. Sít' obstála během srpnových povodní, ale také přečíslování v ČR. Konec tohoto zlomového roku znamenal pro společnost 3,5 milionu zákazníků. [3], [8]

Do roku 2003 již společnost vstoupila celá v mažentových, pro T-Mobile tak charakteristických barvách. Spustila portál t-zones a zavedla na trh novou službu multimediálních zpráv MMS. Druhý rok po sobě zaznamenal T-Mobile nejvyšší nárůst nových klientů a překročil hranici 3,9 milionu zákazníků. [9]

V dubnu 2004 byla překonána magická hranice 4 milionů zákazníků. Společnost otevřela novou administrativní budovu, centrálu firmy v Praze – Roztylech. T-Mobile má nejrychlejší internet v mobilu díky technologii EDGE a spuštění služby HotSpot. Ke konci roku se počet zákazníků vyšplhal na 4,36 milionu a také na společnost T-Mobile již spoléhá nejvíce firem. [10]

V červnu 2005 firma získala prvenství v počtu zákazníků, uváděla 4,46 milionu aktivních SIM karet. Neudržela nastolené tempo přílivu, a tak ke konci roku ji opět Eurotel pokořil zhruba o 50 000 zákazníků. V březnu 2007 tento počet vzrostl na 5,05 milionu zákazníků. [11], [12]

V roce 2009 se T-Mobile stal druhým největším poskytovatelem internetového připojení ADSL na území ČR, když přebral 100 000 zákazníků Českých radiokomunikací využívajících pevných datových služeb pod svá křídla. Dále v tomto roce započal veledůležitý projekt modernizace stávající GSM sítě, který má pro společnost zásadní

význam. Jedná se tedy o kvalitnější spojení, lepší pokrytí a v některých problematických oblastech podstatné zvýšení přenosové rychlosti pro mobilní datovou síť. To souvisí s nasazením technologie EDGE v celé síti T-Mobile. Během modernizace bylo vyměněno všech 4514 základnových stanic a 112 kontrolérů. Nové vysílače mají o 45 % nižší spotřebu elektrické energie. [13]

Plný provoz 3G sítě byl spuštěn v lednu 2010. Nejintenzivnější výstavba však proběhla až v létě tohoto roku, kdy byl spuštěn rekordní počet základnových stanic. Díky ní je vysokorychlostní mobilní internet dostupný pro obyvatele 39 českých měst. Od téhož roku T-Mobile také poskytuje satelitní vysílání společnosti Skylink, pod názvem T-Mobile Televize. Na poli mobilních hlasových služeb dosáhl T-Mobile dalšího významného milníku, a to více než 5,6 milionů zákazníků. [14]

Rok 2011 byl rokem oslav 15. výročí firmy na českém trhu a také podpisu smlouvy s konkurentem Telefonickou O2 o sdílení 3G sítě. Významný rozmach zaznamenal segment firemních zákazníků, který získal 194 nových klíčových zákazníků s rámcovou smlouvou. Společnost udělala velký krok k tomu, aby se mohla nazývat zelenou firmou, její centrální budovu v Praze na Roztylech osadila vlastní solární elektrárnou a větrnou turbínou, aby se stala energeticky naprosto nezávislou na elektrické síti. [15]

Dalším důležitým krokem v oblasti ekologie byl certifikát ISO 14001, který společnost získala v roce 2012 za nízkoenergetickou budovu v Hradci Králové a v Lounech, zavedení elektronických podpisů v prodejnách a osadila vysílače alternativními zdroji elektrické energie. Dále proběhla inovace 3G sítě, která již pokrývala 86 % populace ČR. Zároveň T-Mobile započal pilotní provoz LTE sítě v Mladé Boleslavi, nejrychlejší datové sítě v historii na dlouhou dobu, která zákazníkům umožní rychlý internet v mobilních zařízeních prakticky odkudkoliv. [16]

Mnoho zásadních skutečností se událo v roce 2013, který byl významný pro budoucnost firmy. T-Mobile vyhrál aukci LTE frekvencí, kde získal lukrativní vrstvy 800 a 1800 MHz. I díky tomu Deutsche Telekom navýšil svůj podíl ve společnosti a stal se jediným 100% vlastníkem. Dále přišel s možností bezkontaktního placení ve své síti přes technologii NFC. Vzhledem k příchodu nových, výrazně levnějších neomezených tarifů za 749 Kč, představil možnost bezúročného splácení zařízení, protože přestal dotovat telefony dle útraty zákazníka. V průběhu tohoto roku T-Mobile do své struktury integroval

dceřinou společností T-Systems. Tuto akvizici uskutečnil z důvodu sjednocení IT a telekomunikačního portfolia a efektivnější obsluhy zákazníků. [17]

V roce 2014 T-Mobile odkoupil společnost GTS Novera a převzal jejich zákazníky. Tento rok byl ve znamení budování LTE sítě, ČTÚ nařídil operátorům přísné časové limity, na jeho konci bylo pokryto více než 50 % populace. Pro firemní zákazníky připravil T-Mobile službu elektronické evidence tržeb – EET. [18]

Množství důležitých změn operátor uskutečnil v roce 2016, kdy slaví 20. výročí založení společnosti v ČR, při této příležitosti připravil pro své zákazníky novou službu, vysílání internetové IP televize. Rychlým mobilním připojením přes 3G a LTE síť pokrývá 96 % populace ČR. I tyto změny a nové služby se zapříčinily o to, že T-Mobile má ve své síti přes 6 milionů aktivních SIM karet, čímž drží prvenství mezi českými poskytovateli. Zásadní změna se udála na interním poli ve vedení společnosti, když český T-Mobile sloučil svůj vrcholový management se Slovak Telekom a stal se federální společností, čímž uspoří nemalé náklady a zároveň získá to nejlepší z obou organizací. [19]

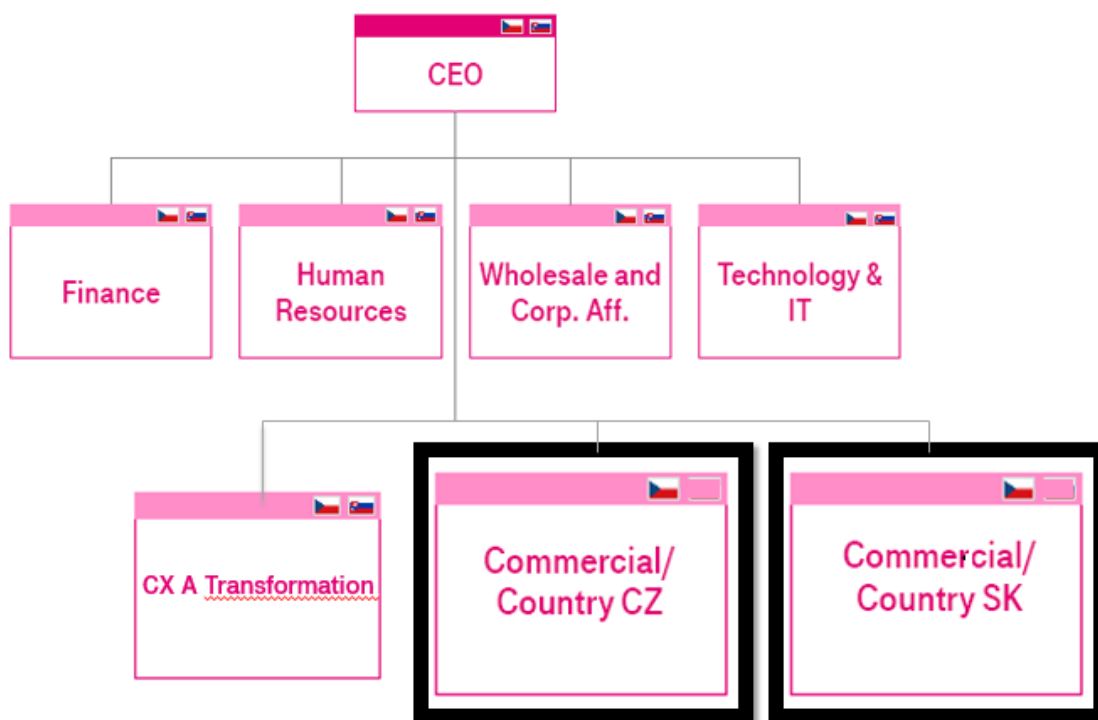
Pro budoucnost firmy je strategické, že se T-Mobile pustil do budování vlastní optické internetové sítě v lokalitách s vysokým potenciálem získání nových zákazníků a v roce 2018 začal připojovat už první klienty. Pro tuto příležitost zřídil oddělení D2D prodeje, podomní obchodníky, kteří mají získat maximum nových akvizic. Pro domácnosti, které není technicky možné připojit kabelově, připravil T-Mobile neomezené internetové připojení domácnosti prostřednictvím LTE sítě a představil službu pevný internet vzduchem a pevný internet do zásuvky. Znovu oživil satelitní televizi, kterou nabízí hlavně zákazníkům, kteří nemají k dispozici kvalitní připojení stabilním internetem, na kterém by bylo technicky možné provozovat IP televizi. Další novinka, kterou operátor začal testovat, je datová síť 5. generace, jež má v budoucnu lidem nabídnout možnost extra rychlého mobilního připojení. [20], [21]

4.1.3 Organizační struktura

Po sloučení managementu českého T-Mobile se Slovak Telekom (dále jen ST) vstoupila 1. února 2017 v platnost nová federální organizační struktura. Obě firmy působí na svém trhu samostatně, integrace se ST se týkala vrcholového vedení společností a oddělení, která nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, jako například finance, IT,

lidské zdroje a další. Důvodem sloučení byla jednak úspora nákladů, protože obě národnosti si jsou velice blízké, a to jak geograficky, tak i kulturně a limitující není ani jazyková bariéra. Dalším faktem, který mluvil jasně pro spojení, byla možnost získat do obou firem to nejlepší z každé z nich. Český T-Mobile má zhruba 3,5 tisíce zaměstnanců, je na svém trhu jedničkou v poskytování mobilních služeb a snaží se postupně získávat nové zákazníky do fixní báze, tedy akvizice připojení k internetu a IP, případně satelitní televize. Zato Slovak Telekom je na slovenském trhu v podobné roli, jako u ČR Telefonica O2, to znamená, že je správcem pevné telefonní sítě, po které poskytuje DSL internet a oproti ČR je napřed i v TV konektivitě. Naopak v mobilním světě je ST výrazně za konkurencí.

Obrázek 9: Organizační struktura T-Mobile



Zdroj: interní dokument T-Mobile

Na obrázku je vidět, že federálně působí pro obě země společně úsek generálního ředitele, divize financí, IT oddělení, lidské zdroje, divize velkoobchodního nákupu a tým zákaznických zkušeností a transformace. Každá firma funguje samostatně, jsou prodejní

oddělení, která jsou v přímém kontraktu se zákazníkem a pečují o něj. Jedná se o divizi rezidentních a firemních zákazníků. Do rezidentního segmentu patří retail, tedy značkové a partnerské prodejny, dále pak zákaznické centrum, aktivní prodejní týmy, jako telesales a magentomat a také backoffice, úsek technické podpory, reklamační oddělení a další. Firemní divize pak zahrnuje veškeré obchodníky, zákaznické centrum – business a samozřejmě i podpůrná oddělení pro firemní zákazníky.

4.1.4 Skupina Deutsche Telekom

T-Mobile CZ je jedním z členů nadnárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom, založené roku 1995. Tato německá korporace poskytuje mobilní služby také například ve Velké Británii, Chorvatsku, USA, Polsku, Rakousku a dalších více než 35 zemích, mezi něž tedy patří jak Česká republika, tak i Německo. Zaměstnává přes 216 000 lidí, a se svými 328 miliony zákazníky je třetí největší mobilní poskytovatel na světě. Sdružení Deutsche Telekom je jednou z předních integrovaných telekomunikačních společností a to znamená, že neposkytuje pouze služby mobilní komunikace, ale také pevné hlasové linky, angažuje se v oblasti datového DSL připojení k internetu a provozuje satelitní televizi. V některých zemích buduje vlastní datovou optickou síť a testuje mobilní síť 5. generace. Pro podnikatele a velké firmy nabízí možnost komplexního řešení komunikace ve společnosti. [22]

4.1.5 Postavení na trhu v roce 2019

T-Mobile je mobilní operátor, který meziročně roste v počtu zákazníků. Již dlouhou řadu let je jedničkou mezi poskytovateli v mobilních službách. Oblast, kde se snaží dotáhnout svého rivala Telefonu O2, je fixní konektivita. Právě v poskytování připojení domácností a firem má O2 konkurenční výhodu, protože jí bylo svěřeno pevné metalické vedení, které dříve sloužilo pouze pro pevnou hlasovou službu, dnes je už ve velké míře využíváno hlavně jako zdroj konektivity. Z obrázku je patrné, že v mobilních službách lze růst jen o desetiny procent, což neplatí pro pevný internet a IPTV nebo satelitní televizi, tam T-Mobile navyšuje počty zákazníků v řádech desítek procent.

Obrázek 10: Počet zákazníků T-Mobile – rok 2017 a 2018

V tisících	2017	2018	Meziroční změna (zaokrouhleno)
Počet zákazníků – mobilní služby	6 176	6 188	0,2 %
Tarifní zákazníci	3 854	3 999	3,8 %
Zákazníci s předplacenou kartou	2 323	2 189	-5,8 %
Počet zákazníků – fixní broadband služby	176	251	42,6 %
Počet zákazníků – TV	37	86	132,4 %

Zdroj: <http://www.t-press.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/t-mobile-2018-investice-vyssi-o-8-nejlepsi-sit-rust-v-oblasti-konvergovanych-sluzeb.html>

Na dalším obrázku je možno vidět srovnání tržeb v roce 2017 a 2018. Všechny zásadní finanční ukazatele mají rostoucí tendenci, což svědčí o dobré kondici firmy. Za povšimnutí stojí poměr nehlasových služeb na celkovém ARPU firmy ve srovnání s počtem aktivních SIM karet a počtem fixních zákazníků. To svědčí o důležitosti nehlasových produktů pro firmu, které jsou zásadní pro budoucnost organizace, aby vykazovala rostoucí tendenci zisku.

Obrázek 11: Tržby T-Mobile – rok 2017 a 2018

V korunách	2017	2018	Meziroční změna (zaokrouhleno)
Celkové tržby (mil.)	27 053	27 231	0,7 %
EBITDA (mil.) – integrované služby	10 837	11 441	5,6 %
CAPEX (mil.)	3 900	4 203	7,8 %
EBITDA-CAPEX (mil.)	6 937	7 238	4,3 %
ARPU – mobilní služby	256	257	0,4 %
Podíl nehlasových služeb na ARPU – mobilní služby	50 %	51 %	1 p.b.

Zdroj: <http://www.t-press.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/t-mobile-2018-investice-vyssi-o-8-nejlepsi-sit-rust-v-oblasti-konvergovanych-sluzeb.html>

Rok 2019 je pro společnost ve znamení mnoha „nej“ a jedniček. T-Mobile je první poskytovatel, který přišel s tarify s neomezenými daty jakýchkoliv jiných podmínek. Zároveň zrušil smluvní závazky pro zákazníky, kteří nemají zájem o dotaci na telefon. Od září 2019 si tak zákazníci mohou objednat kompletně neomezený tarif.

Jako první celorepublikový poskytovatel začal budovat svou optickou síť pro připojení k internetu, kde jsou již připojené první domácnosti a firmy. Společnost vidí v optické konektivité budoucnost a zároveň díky ní může nabídnout zákazníkům nové možnosti. Zejména do výstavby optické sítě T-Mobile proinvestoval v roce 2018 částku 4,2 miliardy Kč, což je o 300 milionů více, než v roce 2017.

Již dlouhou řadu let drží T-Mobile pozici jedničky na trhu v počtu zákazníků využívajících jeho mobilních služeb oproti konkurenci. Toto číslo ještě v roce 2018 navýšil o 0,2 % oproti roku 2017.

Velké prostředky společnost investuje také do zdokonalení a zesílení kapacity LTE sítě. Ačkoliv i T-Mobile již testuje mobilní síť 5. generace, která bude využívána pouze pro data, prioritou je stále 4G síť LTE a její zlepšení. Na základě nezávislých měření lze tvrdit, že T-Mobile má i v kvalitě sítě navrch před konkurencí, a to už několik let po sobě.

Další velké téma ve firmě, a to zejména v Praze, je pokrývání metra hlasovým i datovým signálem. T-Mobile aktuálně pracuje na pokrytí trasy „C“ od Muzea na Roztyly, kde instaluje stovky základových stanic – BTS. [21], [27], [28], [29]

4.1.6 Změny ve společnosti

Za dobu 23 let, co T-Mobile působí na českém trhu, tehdy ještě pod názvem Paegas, se ve firmě událo velké množství změn, které byly více či méně důležité pro fungování společnosti. Při pohledu do novodobé historie lze najít 4 zásadní události.

Mnoho podstatného se událo v letech 2013 a 2014, kdy T-Mobile převzal do svého portfolia zákazníky, služby, ale i zaměstnance dceřiné společnosti T-Systems a také poskytovatele GTS Novera. Díky tomu získal do své báze desetitisíce nových uživatelů jeho sítě, jednalo se v naprosté většině o pevnou internetovou konektivitu, převážně v B2B segmentu. Tyto zákazníci mohl dále oslovit s nabídkou mobilních služeb, a tím ještě více vytěžit z tohoto nákupu. [17], [18]

Byl to rok 2016, kdy se zrodila snaha využít federálního řízení společnosti a díky tomu být efektivnějším jak v nákladech na zaměstnance, tak ve zkušenostech ze sousedního trhu. Základní myšlenka byla taková, že obě země si jsou natolik jazykově, demograficky i kulturně blízké, že by mohly fungovat pod společným vedením a díky tomu být ještě silnější. Tato spolupráce se ladila několik let a ne vždy přinášela pouze samá pozitiva, až vznikl současný model federálního managementu a oddělení, která nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, společných pro obě země (viz 4.1.3. Organizační struktura). Prodejní úseky mají obě firmy samostatné. [19]

T-Mobile vidí budoucnost firmy mimo jiné v poskytování kvalitního připojení domácnostem a firmám. Aby mohl být dostatečně konkurenceschopný, a dokonce i lepší než jeho protihráči, musel se pustit do stavby své vlastní optické sítě. Dnes běžně nabízené druhy konektivity již nedostačují datové náročnosti uživatelů, a proto zvolil cestu připojování zákazníků prostřednictvím optického vlákna. Vybudování vlastní infrastruktury je nesmírně finančně i administrativně náročný proces. Jeho realizace trvá několik let a nese sebou nejrůznější překážky, jako například výkup pozemků, kde povede optický kabel, či náročnost samotné realizace ve městech a obcích, kde jsou vybudované komunikace a chodníky. Aktuálně už má T-Mobile ke své optické síti připojené první stovky zákazníků a v letech 2019 a 2020 ji bude masivně využívat a nabízet volné kapacity sítě zákazníkům. [21]

Dlouhou dobu zní z vlády hlasy, že by mobilní poskytovatelé měli být levnější a transparentnější. To znamená, že by měli nabízet větší datové limity za nižší peníze, neměli by si smluvně vázat zákazníky a při jejich odchodu by neměli vymáhat pokutu za nedodržení závazku. Výsledkem těchto politických tlaků je skutečnost, kdy T-Mobile oznámil jako první, že nabízí veřejně neomezené datové mobilní připojení za dostupnou cenu a také si přestává smluvně vázat své zákazníky, aby jim tím zabránil v odchodu ke konkurenci. Společnost věří, že tento krok bude znamenat příliv nových zákazníků, ale také zvýšení spokojenosti, protože v dobách, kdy klienti nejsou k firmě vázání smluvně, je spokojenost zásadní faktor, který udrží zákazníka před odchodem ke konkurenci. [29]

4.1.7 T-Mobile podporuje

Značka T-Mobile je s českou fotbalovou reprezentací spjata již od roku 1998. V roce 2010 prodloužila smlouvu se společností STES, nositelem reklamních a marketingových práv ČMFS, a to až do Mistrovství Evropy 2020. Současně každoročně sponzoruje největší tuzemský hudební festival Rock for People a také turné studentských festivalů Majáles.

Společnost prostřednictvím Fondu T-Mobile dále pomáhá v podpoře regionů, kde jako firma působí. Poskytuje pomoc lidem, kteří se ocitli v nouzi nebo jsou sociálně či zdravotně znevýhodněni. Společně se zaměstnanci pořádá „den pro váš dobrý skutek,“ kde umožňuje každému, aby strávil jeden pracovní den v roce placený firmou pomocí potřebným nebo veřejně prospěšnou činností.

Společnost každoročně pořádá soutěž pro začínající podnikatele Rozjezdy, letos proběhl již 9. ročník. Přihlásit se může každý, kdo má podnikatelský nápad a buď nemá potřebný kapitál do začátku, nebo vidí velkou překážku v administrativní složitosti se založením firmy. T-Mobile v rámci výhry poskytne jak potřebný kapitál, tak i balíček poradentství. Účastníci musí mít jednak nápad, ale i jasno v tom, jak svůj záměr chtějí uskutečnit, odborná porota pak vybírá vítěze v regionálním, následně i celostátním kole. [20], [22]

4.1.8 Společenská odpovědnost

Organizace T-Mobile uplatňuje interní program společenské odpovědnosti - **Mluvme spolu**, který lze rozdělit do šesti pilířů:

- **Pomáhejme si**

Společnost se snaží ocenit dobrovolnictví, a tak v rámci projektu „Pomáhejme příběhům“ dává svým zaměstnancům možnost nominovat potřebné. Následně probíhá před Vánoci sbírka mezi zaměstnanci a T-Mobile vybranou částku znásobí. V roce 2018 se společnými silami vybral rovný milion korun. Za dobu fungování projektu, od roku 2013, bylo vybráno celkem 6,7 milionu korun v 6. ročnících. V rámci tohoto pilíře firma dále vyhláší z řad svých zaměstnanců dobrovolníka roku. Patří sem i den pro dobrý

skutek, kdy je celý tým uvolněn v pracovní době, aby mohl vykonávat prospěšnou činnost, která pomůže potřebným.

- **Rozvíjme se**

Sem patří odborné semináře, které společnost zastřešuje, projekty na podporu sdílení odbornosti a znalostí s neziskovým sektorem. Již 9. rokem firma připravuje pro nadace a občanská sdružení dlouhodobý vzdělávací program: „Akademie T-Mobile pro neziskovky.“

- **Vymysleme to**

Tato oblast spojuje společenskou odpovědnost a digitální svět, firma podporuje výzkum a vývoj technologií, které jsou prospěšné pro ohrožené a znevýhodněné skupiny i pro společnost jako celek. Organizace vydává brožury, jak se chovat na síti, abychom předešli nástrahám na síti, pomáhá sluchově postiženým aplikací E-přepis nebo podporuje svými m-platbami projekt Dobrý anděl.

- **Rozjedme to**

Tento pilíř slouží Rozjezdům, začínajícím podnikatelům, kteří chtějí své nápady poměnit v realitu, a T-Mobile je v tom podporuje. (viz. 4.1.7. T-Mobile podporuje)

- **Pro svět**

Zde je velké téma **environmentální odpovědnost a životní prostředí**, společnost T-Mobile každé 3 roky prochází auditem akreditovanou certifikační organizací Dekra. Jako součást skupiny Deutsche Telekom se firma zavázala ke snížení uhlíkové stopy v roce 2020 od 20 % v porovnání s rokem 2008. Společnost vybudovala na svých budovách solární elektrárny a roztylskou budovu vybavila větrnou turbínou, díky čemuž snížila emise a plní normu ISO 14001. Optimalizuje technologickou infrastrukturu, od základových stanic mobilní sítě, přes telefonní ústředny a datová centra, aby snížila spotřebu elektrické energie. Jsou využívány moderní technologie, jako free-cooling, či chladové uličky, v datových centrech nebo optimalizované spínání klimatizace. V administrativních prostorech byly vyměněny energeticky náročné zářivky za LED osvětlení a bylo zavedeno automatizované vypínání stolních počítačů a monitorů. V prodejnách fungují elektronické podpisy a tím se výrazně snížila spotřeba papíru

a tonerů, stejně jako zasílání elektronického vyúčtování naprosté většině zákazníků, místo papírových faktur. Firma podporuje snižování produktového odpadu a slouží jako sběrné místo pro recyklaci starých mobilních telefonů.

Pro T-Mobile je důležitý respekt k **lidským právům** – další téma tohoto pilíře. Proto organizuje své aktivity v souladu s řídicími principy lidských práv OSN. Základní principy přístupu jsou zakotveny v sociální chartě skupiny Deutsche Telekom.

Firma se snaží vytvářet vhodné **pracovní podmínky** pro své zaměstnance, podporuje jejich rozvoj, vzdělání, sleduje vyváženost pracovního a rodinného života pracovníků, a pokud je to možné, nabízí flexibilní uspořádání pracovní doby. Vytváří rovné pracovní příležitosti pro všechny, ať stávající nebo nové zaměstnance, bez ohledu na pohlaví, původ, sexuální orientaci, vyznání, handicap či politické smýšlení.

Velký důraz je kladen na **prevenci korupce**, aby všichni zaměstnanci jednali v souladu s etickým kodexem, dodržovali veškeré zákony, normy a interní předpisy. Pravidelně musí všichni pracovníci absolvovat e-learning, který zahrnuje směrnice a opatření zamezení korupčního jednání a etický kodex. Ve firmě existují tzv. antifraud týmy, které aktivně vyhledávají potenciální možné riziko takového chování.

Mobilní technologie, které jsou neustále online na síti, obohacují každodenní život a pomáhají, zároveň je zde riziko zneužití dat a lidé si musí hlídat svou **bezpečnost na internetu**. Nejvíce zranitelnou skupinou jsou děti a klíčovou roli v jejich opatrnosti hraje výchova ve škole a v rodině. Brožura, kterou vydává T-Mobile, je z velké části zaměřena právě na nejmladší uživatele internetu. Firma nabízí rodinám i konkrétní řešení v podobě aplikace Školák, které obsahuje rodičovskou ochranu Surfie. Díky ní rodiče ví, co dítě na internetu dělá, a v případě potřeby umožní zamezit přístup na nevhodné stránky či aplikace. [20], [23], [24], [25], [26]

4.2 Segment retail

Komerční úsek T-Mobile – Commercial CZ (viz 4.1.3. organizační struktura T-Mobile) se dělí na kanály B2C – klienti se smlouvou na rodné číslo a B2B – firemní zákazníci, kteří mají kontrakt uzavřený na IČ. Oba kanály zahrnují všechny zaměstnance ve firmě, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, pečují o něj a prodávají mu služby společnosti T-Mobile. Segment retail patří pod B2C kanál, protože v převážné většině

obsluhuje klienty se smlouvou na rodné číslo a dodává 82 % výkonu celého B2C. O zbývajících 18 % se starají infolinky, telesales a dealeri.

4.2.1 Představení retailu

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, retail je svým prodejním výkonem stěžejní a zásadně ovlivňuje zisky celé společnosti, také proto má výrazně vyšší podíl zaměstnanců než ostatní kanály. Historicky byl retail synonymem pro prodejny, a to jak značkové (dále je ZP), tak i partnerské (dále jen PP). Rozdíl mezi nimi je ve vlastnictví, protože ZP provozuje přímo T-Mobile a pracovníci jsou kmenoví zaměstnanci společnosti, kdežto PP patří externímu majiteli, prodávají služby společnosti T-Mobile, a ten pak inkasuje provizi. PP jsou pro zákazníka k nerozeznání od těch značkových, mají stejný design a poskytují takřka stejnou kvalitu služeb, zpravidla je najdeme v menších městech. Zákazníci mohou v ČR využívat 47 značkových a 95 partnerských prodejen. S postupem času a vlivem různých organizačních změn ve firmě se retail rozrostl o D2D – podomní obchodníky, externí telesales, který funguje na principu outsourcingu nebo tým Friends and family, který vyvádí neoprávněné uživatele rámcových smluv do tzv. T-Mobile programů. Nutnou součástí retailu je tým podpory a rozvoje.

4.2.2 Organizační struktura segmentu

Ředitel retailu má pod sebou 10 senior manažerů, z čehož se jich 5 stará o své regiony a spravuje značkové a partnerské prodejny. Těchto 5 area manažerů má pod sebou ve své organizační struktuře zpravidla 2 junior area manažery a manažery ZP. Prodejny jsou geograficky rozděleny do regionů (viz obrázek 10), jsou jak v obchodních centrech, tak i v kamenných obchodech a jejich náplní je F2F prodej služeb a zařízení zákazníkům a následná péče. 47 ZP přinese ročně 12 tisíc aktivací nových služeb, což je 38 % celého výkonu kanálu B2C, 95 PP pak dodá 8 tisíc nových aktivací, což je 24 % výkonu.

S výstavbou optické sítě se manažeři ve firmě začali zabývat otázkou, jak ji následně co nejlépe naplnit zákazníky, aby byla tato investice smysluplně využita, proto vznikl tým 120 D2D obchodníků se zodpovědným senior manažerem. Ti objíždějí

obce, kde je již optika vybudovaná a zpravidla po domluvě se starostou nabízejí nejčastěji optické připojení k internetu a doprodávají IP televizi, případně další hlasové služby. V současnosti dodávají 5 % výkonu celého B2C kanálu.

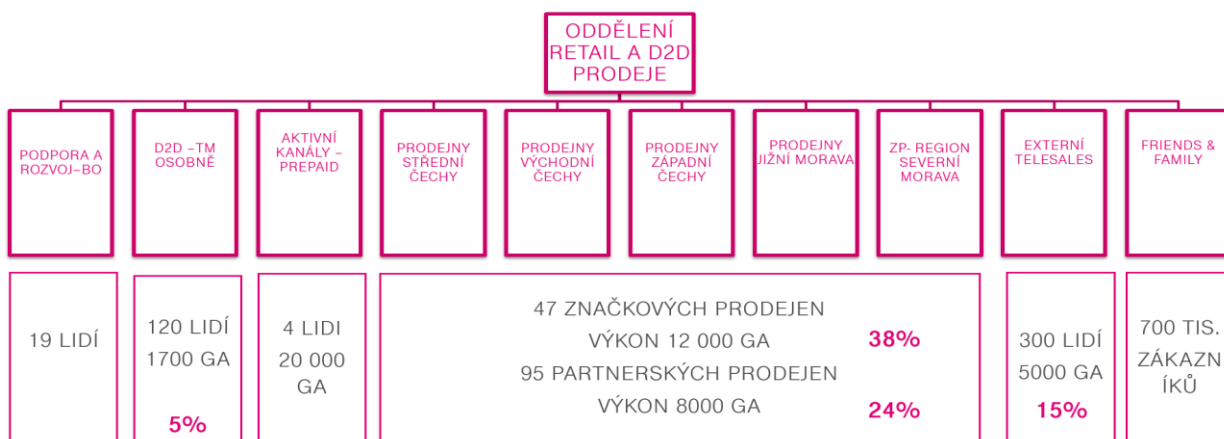
Sedmý senior manažer nespravuje kmenové zaměstnance, ale řídí externí callcentra, která obvolávají dobíjecí zákazníky s nabídkou tarifu na míru. Jedná se o 300 externích zaměstnanců, kteří přinášejí každoročně 5 tisíc smluv, což je 15 % výkonu.

Osmý senior manažer se společně se svými čtyřmi pracovníky stará o prodej a logistiku dobíjecích karet. Ty lze zakoupit v různých supermarketech, trafikách, na poště, čerpacích stanicích, elektro prodejnách i jinde. Takto se jich ročně prodá 20 tisíc, některé jsou bez využití, jiné se používají a mohou být týmem externího telesalesu, nebo v prodejnách převedeny na tarif, který vyhovuje potřebám zákazníka.

Devátý senior manažer a jeho obchodníci se starají o vyvádění čísel z rámcových smluv do tzv. T-Mobile programů. Za dobu, po kterou operátoři tuto situaci vůbec nehlídali, se stalo, že některé firmy čítající třeba jen několik desítek zaměstnanců v obchodního rejstříku, měli ve své rámcové smlouvě i desetitisíce čísel. Využívali jejich silné vyjednávací pozice, zákazníkovi účtovali vyšší částku, než kterou platili operátorovi. Tudíž přišly logické snahy o vyvedení těchto neoprávněných uživatelů a převodu 700 tisíc čísel na smlouvu zákazníka.

Poslední senior manažer má pod sebou 19 backoffice pracovníků, kteří poskytují podporu a rozvoj retailu. Ti se starají o komunikaci v prodejnách, hlídají prodeje a upravují odměňovací systém, pečují o firemní kulturu a motivaci zaměstnanců.

Obrázek 12: Organizační struktura retail segmentu



Zdroj: interní dokument T-Mobile

4.2.3 Značkové prodejny

Na 47 značkových prodejnách T-Mobile v ČR pracuje přibližně 390 konzultantů, 47 manažerů prodejen a 5 junior manažerů, 5 area manažerů (dále jen AM) a 11 junior area manažerů (dále jen JAM), 19 pracovníků backoffice oddělení a ředitel retailu. Jak již bylo zmíněno, retail produkuje 82 % výkonu B2C a ZP celých 38 %, to znamená velký tlak na výsledky, od kterých se odvíjí také interní komunikace v prodejnách. Každodenní součástí jsou ranní briefy, na kterých se na denní bázi vyhodnocují výsledky z předchozí směny a nastavují očekávání od té následující. Prodejní cíle a výsledky v prodejnách jsou na prvním místě, a tak je logické, že při jejich plnění, či neplnění se může měnit nálada a atmosféra v týmu. Jednou z hlavních rolí vedoucího ZP je právě starat se o udržení pozitivní nálady v prodejně a zodpovědnost za plnění stanovených cílů. V tom mu pomáhají měsíční meetingy, kterých se účastní celá prodejna, kde komunikuje důležité změny, očekávání a individuální zpětné vazby, což je čas, který věnuje pravidelně v týdenních periodách manažer svým pracovníkům. To jsou nejčastější nástroje, kterými vedoucí ovlivňuje výkon svého týmu a očekává se od něj také aktivní pomoc konzultantům na prodejní ploše s obchodními případy. Zákazníci v převážné většině chodí na prodejnu pro servis: platby vyúčtování, výměnu SIM karty, dotaz na konec smlouvy, technickou podporu, řeší stížnosti a další. Konzultanti pak připravují klientům vhodné nabídky pro jejich rodinu či firmu, aby zákazníkům prodali nové produkty, nebo zoptimalizovali ty stávající. Velice důležitou pro společnost i pro bonusovou část mzdy pracovníků je pak i zákaznická spokojenost, zjišťovaná s časovým odstupem po jednotlivých obchodních případech.

4.2.4 Interní komunikace v prodejnách

Interní komunikace v prodejnách je velice pestrá a rozmanitá, využívá se zde mnoha směrů, kanálů i moderních trendů. T-Mobile, jako telekomunikační společnost, by měl být ostatním organizacím vzorem a mít vytříbenou interní komunikaci. Je to stav, který nebude nikdy u konce, a je třeba neustále pracovat na jeho rozvoji. Lidé v retailu ale nezhálí a pracují v projektových týmech na zlepšení vnitropodnikové komunikace.

- **Verbální komunikace osobní**

Jedná se přirozeně o nejrozšířenější druh komunikace v prodejnách. Začátek každé směny je vždy ve znamení ranního briefingu, kterého se účastní konzultanti, kteří mají ten den směnu, a řeší výsledky z předchozího dne, nastavují ten aktuální a sdílí si prodejní „best practice.“ Manažer je jeho součástí a má svou roli, řídí briefing a směřuje ho k úspěšnému cíli.

Obvykle, jednou za měsíc, zpravidla před začátkem toho nového, probíhá meeting prodejny, kterého se účastní prakticky celý tým a vedoucí pracovník na něm hodnotí předchozí měsíc, komunikuje změny a zjišťuje očekávání na následující období. Meeting je silný, možná až strategický komunikační nástroj pro každého manažera. Díky němu, zejména kvalitní rétorikou, vedoucí ovlivňuje výkon svých podřízených.

Dalším nástrojem verbální komunikace je tzv. IR neboli one2one porada, které je přítomen zpravidla manažer prodejny a konzultant. Tyhle porady jsou obvykle v týdenní, maximálně 14. denní frekvenci. Řeší se zde výsledky, soutěže, ale také atmosféra a nálada. Je to prostor, kde zaměstnanec může předat zpětnou vazbu nadřízenému, který má na něj předem plánovaný čas.

Mezi nástroje verbální komunikace patří jistě i návštěvy JAM a AM v prodejnách, kteří řeší provozní věci, výsledky nebo atmosféru v týmu, a to převážně s manažerem.

Do kategorie verbální komunikace jistě patří i firemní akce jako večírky nebo teambuildingy, které ani v retailu nechybí. Zpravidla jsou konány mimo firemní prostory. Pro své zaměstnance má společnost připravené zájezdy, ty slouží jako odměna pro výherce soutěží. Firma se i zde prezentuje zaměstnancům, jedná se o vhodnou příležitost pro představení strategických změn a rozhodnutí.

Za osobní komunikaci se dají považovat i audity a mystery shopping, kde si organizace zjišťuje autentickou zpětnou vazbu z prodejen a také kvalitu prodeje a chování konzultantů směrem k zákazníkům.

- **Verbální komunikace neosobní**

Telekomunikační společnost T-Mobile se snaží být digitální a průkopníkem v nových trendech. Již spoustu let se pro efektivní sdílení a přenos informací používají telefonáty, telekonference nebo videokonference. Jelikož se bavíme o retailu, kde jsou

prodejny geograficky rozloženy po celém území republiky, osobní schůzky, meetingy a konference jsou neefektivní vzhledem k časové náročnosti, proto firma využívá moderní technologie, zejména videopřenosy na nejrůznějších platformách.

Další prostředek, využívaný zejména ke komunikování změn, jsou videa, tzv. Bigtelka nebo ta na Workplace – Facebook platforma, kde firma prezentuje velkému množství zaměstnanců bez možnosti zpětné vazby.

Pro konzultanty v prodejnách, když si neví rady, je užitečný Bighelp. Jedná se o pomoc na telefonu z řad kolegů, kteří pomáhají ostatním konzultantům v nesnázích, technických či procesních problémech. Tento způsob pomoci je pro firmu i zaměstnance efektivní a zároveň finančně nenákladný.

- **Neverbální komunikace elektronická**

Čítá množství aplikací, sběrných míst a platform, kde mohou zaměstnanci hledat potřebné informace. Nejobsáhlejší je firemní intranet, kde je alokováno velké množství dat, která jsou přehledně rozdělená. Hledání má svou logiku a zkušený zaměstnanec si dohledá vše potřebné v rádech desítek vteřin. Prodejny používají svou nadstavbu MAJA dashboard, kde jsou snadno k dohledání specifické informace, které jsou aktuální pro retail.

Neodmyslitelnou součástí jakékoliv elektronické komunikace je internetová pošta, tedy e-mail. Zejména ve firmách je hojně využíván ke sdílení interních informací, které mají oficiální charakter. V T-Mobile jsou využívána razítka, která umožní propadnutí zprávy na další podřízené zaměstnance. Současným trendem ve firmě je směřování většího množství informací na sociální sítě – Workplace a Workchat, v e-mailech pak mají zůstat hlavně ty, které mají dlouhodobý charakter, nebo oficiální sdělení.

Moderním trendem v organizacích jsou sociální sítě, T-Mobile má vlastní aplikace: Workplace a Workchat, které fungují na platformě Facebook. Snaží se jejich prostřednictvím předávat informace, které mají krátkodobý charakter nebo jsou určeny pro specifické skupiny uživatelů. Přidanou hodnotou je například sdílení obrázků a souborů, konferenční hovory nebo skupinové chaty. Tato aplikace, až na výjimku, nahradila zastaralý Whatsapp.

V případě, kdy není nutné osobní setkání s trenérem nebo mentorem, je využíváno e-learningu k proškolení zaměstnanců. Tento způsob je efektivní, a to hlavně pro jeho časovou i finanční nenáročnost a také možnost připojit se online z jakéhokoliv místa.

Horké téma ve firmě jsou už spoustu let reporty plnění konzultantů a prodejen. Naprostá většina zaměstnanců žehrá na jejich aktuálnost, přehlednost a správnost. Současné reporty byly doposud distribuovány prostřednictvím Excelu. Aktuálně jsou v retailu reporty posílány prostřednictvím online aplikace Norek, díky němuž už není posílán žádný soubor, ale data jsou uložena na virtuálním disku, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci v jakýkoliv čas a odkudkoliv.

V současné době společnost přesouvá interní komunikaci v týmech na MS Teams, ve kterých se skrývá budoucnost, nabízí nové funkcionality a možnosti, které doposud na jiné platformě nebyly dostupné.

- **Neverbální komunikace tištěná**

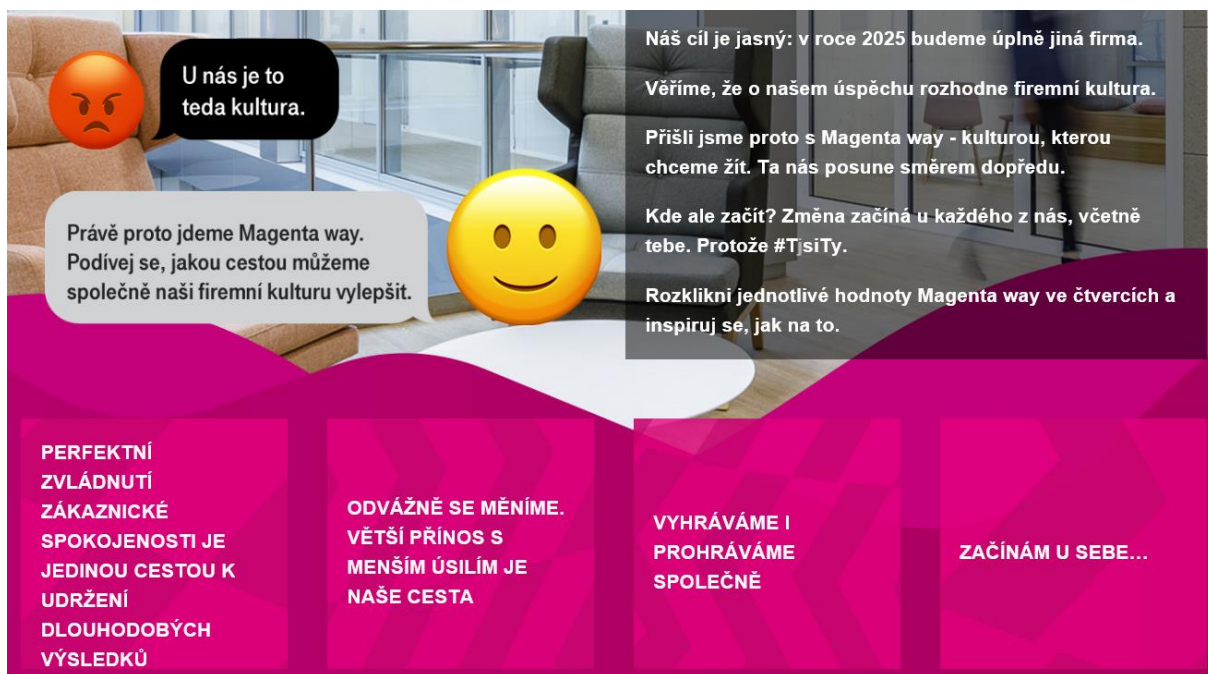
Není v retailu příliš rozšířená, protože firma se snaží být digitální a přesouvá veškerou možnou komunikaci do online kanálů. Zaměstnanci v prodejnách pracují s nástěnkami, kde mají vyvěšené aktuality a novinky nebo důležité informace, které je třeba mít na očích. Brožury, letáky a bulletiny lze zařadit také do interní komunikace, ty jsou ovšem v minoritním zastoupení v prodejnách.

4.2.5 Firemní kultura v prodejnách

Kultura je v tuto chvíli ve společnosti velké téma. V roce 2020, kdy už mobilní operátoři takřka nemají možnost zavázat si smluvně zákazníka, je zásadním faktorem spokojenost, vztah a emoce. Firemní DNA je rozhodující pro vnímání širokou veřejností. Jak organizace působí na své zaměstnance a buduje v nich společnou vizi, se pak jistě promítne do spokojenosti, a tím i do zákaznické báze.

Management organizace si uvědomuje, že jen spokojení a motivovaní zaměstnanci mohou přijmout celofiremní cíle za své a budou je prodávat zákazníkům. V dobách minulých byl T-Mobile vyhlášený svou kulturou. Standardem bylo tykání si napříč celou společností, silná mediální a rozhlasová kampaň na chodbách a ve společných prostorech, která podvědomě zaměstnancům vštěpovala firemní hodnoty. Dlouhodobě si lidé v organizaci dávají záležet na pořádání akcí pro pracovníky i jejich rodiny, společné večírky, festivaly, zájezdy i jiné kulturní a sportovní události.

Obrázek 13: Magenta way – firemní kultura



Zdroj: interní dokument

V zájmu dosažení společného cíle byla definována nová kultura s názvem Magenta way. Ta má za cíl v horizontu 5 let přeměnit přístup k zákaznické spokojenosti a k prodeji – „budeme úplně jiná firma.“ Vedení společnosti a samotní tvůrci věří, že právě tato kultura povede k úspěchu. Pro její zdárné naplnění je zapotřebí, aby ji žili všichni zaměstnanci a se změnou přišli okamžitě. Magenta way je posláním a říká, že: „budeme digitální společnost, která je oceňována širokou společností. Budeme tedy vnímáni tak, že lidé o nás mluví v pozitivním smyslu.“ Vize firmy, která byla nadefinována s novou kulturou, zní: „jsme jeden tým, který je tady pro zákazníka v rostoucím odvětví, oceňovaný společností v udržitelném růstu.“ Cesta k naplnění této vize je akční plán pojmenovaný **Now and Together**, který má 4 hlavní pilíře:

1. Dokonalé zvládnutí zákaznické spokojenosti je naše jediná cesta k dlouhodobým výsledkům.
2. Odvážně se měníme. Větší přínos s menším úsilím je naše cesta.
3. Vyhráváme a prohráváme společně.
4. Začínám u sebe.

4.2.6 Magenta way – vize do roku 2025

Trh telekomunikací je náročné a rychle měnící se prostředí, aby T-Mobile v tomto prostředí obstál, musel připravit akční plán Now and Together, který bude zhmotňovat vizi a provázet celou firmu minimálně do roku 2025. Tento program obsahuje 73 velmi detailně rozpracovaných témat, kde většina z nich má přesah do všech oddělení ve společnosti.

- **Budeme jedničkou v zákaznické spokojenosti**

Tenhle cíl není velkým překvapením. T-Mobile plánuje být nejlépe hodnoceným operátorem v Česku. Jedná se o spolupráci všech zaměstnanců organizace a je to cesta jak být lepší než konkurence.

- **#1 v TRIM**

Ukazatel TRIM hodnotí zákaznickou spokojenost napříč mezi všemi operátory stejnou logikou, měření je tedy spravedlivé a dává vypovídající informaci, jak je zákazník spokojený. Dnes je první Vodafone, druhý T-Mobile a poslední Telefónica O2.

- **o 80 % stížností a hovorů méně**

Snahou je o čtyři pětiny snížit počet následných hovorů a stížností, se kterými se klienti obracují na svého poskytovatele. Důležitým faktorem je přehlednost produktů, jejich jednoduchost a srozumitelnost pro zákazníka. Podstatné bude minimalizovat počet následných kontaktů a stížností po předchozím telefonickém rozhovoru se zákazníkem nebo jeho návštěvě v prodejně.

- **méně než 3 % nespokojených zákazníků**

Při měření spokojenosti chce firma snížit množství negativních hodnocení o 3 %.

- **Budeme fungovat digitálně**

T-Mobile je mobilní poskytovatel, který jde svou cestou a chce být pro ostatní firmy v odvětví i mimo něj inspirací. Pro zákazníky je pak symbolem digitální společnosti, která se rozvíjí a určuje trend v technologiích.

- **50 % prodejních transakcí bude online**

Aktuálně většina zákazníků objednává služby osobně v prodejně nebo prostřednictvím telefonního operátora na infolince. Snahou je mít více jak 50 % všech transakcí realizovaných online pomocí mobilní aplikace nebo e-shopu.

- **100 % zákazníků bude na digitálních kanálech**

Všichni zákazníci budou mít ve svých zařízeních mobilní aplikaci a aktivně ji využívat, případně budou pracovat s internetovou samoobsluhou.

- **Bez papíru**

T-Mobile je společensky odpovědná organizace, která má environmentální smýšlení a zároveň řeší efektivní archivaci smluv v návaznosti na GDPR. Výsledek je jednoduchý, všechny dokumenty budou mít elektronickou podobu a celá firma bude pracovat bez papírů.

• **Modernizujeme se**

Aby měl zákazník možnost dostat to nejlepší a nemusel kvůli tomu hledat jiného poskytovatele, T-Mobile modernizuje své sítě a infrastrukturu. Další efekt je ten, že například na optickém připojení musí firma řešit výrazně nižší počet poruch než na metalickém vedení.

- **50 % českých domácností na optice**

Budoucnost je v technologiích, a aby mohl operátor za pár let uspokojit poptávku, musí už teď realizovat kroky do budoucna. Řeč je o výstavbě optické sítě, to je záležitost několika let a investice v řádech mnoha set milionů. Výsledný stav bude takový, že polovina českých domácností bude mít dostupné optické připojení od T-Mobile.

- **100 % mobilních zákazníků na VoLTE/4G/5G**

Pokud se operátorovi podaří přesvědčit všechny své zákazníky, aby používali zařízení podporující LTE a 5G síť a zároveň měli telefon s LTE voláním, pak může vypnout zastaralé 2G a 3G sítě, jejichž provoz a údržba je pro firmu velice nákladná. Provozovat 4 sítě najednou, jak je tomu dnes, je neefektivní i finančně náročné.

- **Harmonizujeme**

Před 3 lety začala federální spolupráce se Slovak Telekom, za tu dobu, obě firmy odvedly velký kus práce. Společně fungují na úrovni managementu a dalších odděleních společně. Důvod spojení je v efektivitě a také v tom, že se jedna firma od druhé může inspirovat a vzít si to nejlepší. Jediná oddělení, která zůstala na národní úrovni, a každá země si je řídí sama, jsou komerční divize.

- **100 % sladění systémů a procesů**

Všechny technologické systémy a procesy budou sladěné. Pokud to nepožaduje zákon jinak nebo to není možné z jiného důvodu, budou nastavena stejná pravidla v Česku i na Slovensku.

- **50 % ICT výnosů standardizovaných**

Ve snaze sjednotit produkty a nabídku v oblasti ICT, která je dnes velmi roztržštěná a šitá každému zákazníkovi na míru, což není pro firmu efektivní, vznikla myšlenka standardizovat alespoň polovinu výnosů z těchto produktů.

- **Zhodnocujeme vztahy se zákazníky**

Firma dělá maximum pro to, aby se u ní cítili zákazníci lépe, než tomu bylo doposud, a zlepšuje produkty a technologie. V tom kontextu se ale nebojí říct si za své služby férovou cenu.

- **5 % růst výnosů za zákazníka ročně**

Každoroční plán je zvyšovat ARPU, tedy průměrné výnosy za zákazníka o 5 %. Přicházejí masivní investice do zákazníků v podobě optiky, 5G sítě a dalších, proto společnost logicky očekává, že klienti budou mít vyšší ochotu utrácet.

- **Jeden tým na jedné lodi**

Nic z toho operátor nedokáže, pokud nebude mít zaměstnance, kteří potáhnou za jeden provaz. Proto je tu firemní kultura Magenta way, která je postavena na spolupráci, orientaci na zákazníka a zjednodušování. Nutné očekávání je, že každý zaměstnanec začne u sebe, bez ohledu na jakém oddělení pracuje nebo jak vysokou pozici zastává – všichni jsou na jedné lodi.

- 85 % angažovanost zaměstnanců

Aby byla tato vize naplněna, je zapotřebí, aby alespoň 85 % zaměstnanců bylo angažovaných a přistupovali k firmě, jako by byla jejich vlastní.

4.2.7 Projektové týmy v retailu

Retail jako takový má svůj tým podpory a rozvoje, který čítá 13 pracovníků a má na starosti zlepšování právě těch činností nebo procesů, kde vědí, že je tlačí bota. Dále jsou v kompetenci těchto lidí reporty, školení, firemní akce a večírky, interní komunikace a další.

Bigtalent je rozvojový program pro konzultanty, kteří se chtějí rozvíjet určitým směrem v retailu. V aktuálním ročníku měli lidi z prodejen na výběr témata: junior manažer, mentor, profesionální prodejce, business specialista a bigtalent pro manažery. Každý bigtalent vede vždy některý manažer prodejny nebo junior area manažer ve spolupráci s člověkem z oddělení backoffice a má na starost mezi 10 až 20 konzultanty, kteří se chtějí rozvíjet. Setkání jsou zpravidla dvoudenní a probíhají každý měsíc, jsou spojená se školením, exkurzemi do zajímavých organizací a návštěvou externích lektorů. Z těch nejlepších lidí se pravidelně rekrutují budoucí manažeři, trenéři, obchodní zástupci nebo lidi do týmu podpory a rozvoje.

Bighelp je určitý způsob interní komunikace v retailu, jak už název napovídá, je to druh pomoci pro zaměstnance v první linii, tedy v prodejnách. Když si konzultant neví rady s některým obchodním případem, nejde mu dokončit objednávka nebo má jiný problém v systému, může vytočit linku bighelpu, kde je seniorní konzultant připravený pomoci. Je to tedy člověk z řad prodejců, který běžně obsluhuje zákazníky v prodejně, a tak se v prostředí dokonale orientuje.

Projekt Štěstí vznikl z důvodu snížení fluktuace ve značkových prodejnách. Byli do něj vybráni lidé napříč celým retailem od konzultantů, manažerů, JAM a AM i pracovníci z oddělení back office. Nejprve byla pojmenována témata, která je třeba řešit, aby se lidi v prodejnách T-Mobile cítili lépe, a vybrány zodpovědné osoby, které si k sobě sestavily tým spolupracovníků. Tento projekt je dlouhodobý, zaměstnanci už déle jak rok pracují na tom, aby se v retailu žilo lépe. Jednotlivé streamy pak jsou zaměřené na:

- Rozvoj

Řeší prakticky celý profesní život konzultanta v prodejně, tedy zaměstnance v první linii, od jeho nástupu do firmy až prakticky po jeho služební zestárnutí. První, s čím se konzultant po podpisu smlouvy setká, jsou trenéři a **úvodní školení**, to se v roce 2019 prakticky celé změnilo právě na základě tohoto streamu. Záhy po úvodním školení, když konzultant přijde na svou prodejnu, přebírá iniciativu jeho mentor – právě **mentoring** je další téma, které bylo do detailu rozebráno tímto týmem. Prošel několika úpravami a podle ohlasů konzultantů i reportů jsou tyto změny pozitivní. Další téma pro trenéry je školení služebně starších konzultantů, které reflektuje potřeby lidí v prodejnách. Pro prodejce je připraven **Five star club**, který odměňuje ty nejlepší pracovníky za předchozí kalendářní rok. Jedná se o odměnu v podobě školení a účasti na firemních akcích pro ty, kteří v ročním hodnocení obdrželi tu nejlepší známku. Vždy je v této kategorii cca 10 až 20 konzultantů, takže je to pro lidi z prodejen opravdu prestižní záležitost.

- Manažer

Zde je v hlavní roli manažer, tedy vedoucí prodejny. Tento stream se zaměřuje primárně na výchovu nového leadera týmu, tvoří manuál pro hladké převzetí prodejny a řeší mentoring pro začátek jeho manažerské kariéry. Zpracovává příručky pro různé manažerské situace. Zabývá se provozními záležitostmi, jako je například inventura prodejny, pořádek v zápůjčních a výstavních telefonech, plánování směn a dovolených, práce s fondem pracovní doby a další. Dost možná ještě důležitější je důraz na rozvoj konzultantů ze strany manažera. Řeší zde práci s IR (týdenní porady), organizování meetingů a prezentační dovednosti vedoucího pracovníka či předávání zpětné vazby zaměstnancům. V neposlední řadě je na místě zabývat se rozvojem těch nejlepších manažerů s potenciálem růstu na JAM, případně regionálního manažera.

- Komunikace

Tento stream řeší prakticky celou interní komunikaci ve značkových prodejnách. Mezi jejich nejzajímavější výstupy, které už byly převedeny do praxe nebo se tak v dohledné době stane, patří nová MAJA nebo třeba gamefikace. Celofiremní intranet je centrální úložiště dat, kde jakýkoliv zaměstnanec může odkudkoliv najít, cokoliv potřebuje k výkonu své práce. Retail má vlastní nadstavbu, pojmenovanou **MAJA**, kde jsou

umíst'ovány informace, které jsou specifické pro prodejny a pro zbytek firmy nedůležité. Právě na úpravě MAJI pracovali lidé z tohoto projektu, aby ji udělali pro zaměstnance v retailu uživatelsky příjemnější a nastavili logiku zveřejňovaných informací. Další velké téma, které tento tým řeší, je velká hra, která provází konzultanty a manažery každý den v práci – **gamefikace**. Hráči sbírají body za jednotlivé aktivity, které jsou důležité pro firmu, a postupují ve hře na další pozice. Její děj bude vymyšlený lidmi z retailu, pro dokreslení si lze představit „hru o trůny.“ Scénář ji ale nebude kopírovat, ani napodobovat. Podstatné je, že hra bude týmová, a tak bude podporovat myšlenku týmového ducha. Jednotlivé body pak budou moct přidělovat i lidé z týmu podpory a rozvoje za včasné zpracování důležitých úkolů nebo za jinou aktivitu, či vlastní iniciativu. Další body pak budou v kompetenci AM a JAM, kteří tak budou hodnotit své návštěvy v prodejnách. Vyplňováním kvízů, které budou ověřovat znalosti lidí v prodejnách, získají také body do hry. Podstatné je, že soutěž bude dlouhodobá, nejpravděpodobněji kvartální a bude se soutěžit o zajímavé benefity.

- Atmosféra

Lidi z tohoto týmu se zabývají otázkami nálady a atmosféry v prodejnách, které jsou zásadní pro vytvoření příjemného pracovního prostředí. Pro každou směnu a její výsledky jsou podstatné **ranní briefingy**, na kterých manažer motivuje pracovníky a stará se o dobrou náladu. Na základě barevného dotazníku (forma zpětné vazby pro vedení retailu) bylo zjištěno, že konzultanti hodnotí briefingy jako stereotypní, stále stejné, nezábavné a že se na nich řeší pouze výsledky. Proto se vedoucí domluvili, na základě doporučení od streamu Atmosféra, že je budou dělat jinak, zábavnější a vždy v něčem jiné. Snahou je, aby cíle a výsledky byly v minoritním zastoupení a větší část byla věnována právě náladě v prodejně. Další velké téma je **worklife balance**, tedy poměr času konzultantů strávený v práci v porovnání s tím soukromým. První přání zaměstnanců byla právě diferenciací. Firma na to reagovala přesunutím veškeré pracovní komunikace ze sítě Whatsapp a jiných komunikačních kanálů na Workplace a Workchat. Tím bylo dosaženo oddělení soukromé komunikace od té pracovní, snahou je přes Workchat řešit pouze firemní témata. Zaměření manažerů je na plánování směn a dovolených podle přání zaměstnanců tak, aby vyhověli jejich požadavkům a zároveň zabezpečili provoz prodejny. Dalším výstupem tohoto streamu je **den pro prodejnu**. Ta se na celý den zavře,

a ten je věnovaný jejím pracovníkům, za nimiž přijedou interní koučové a ti používají metodu socio mapování, která řeší vztahy v kolektivu. Výsledkem je doporučení pro konzultanty i manažery týmu. Zajímavý prvek, který používají, je tzv. horké křeslo, kde se nahlas a upřímně řeší věci, které dělají v týmu zlou krev, pomluvy, falešnosti a další. Celý den je pak zakončený společnou večeří. Asi poslední dlouhodobé téma je **interaktivní kreditník**, tedy informace pro konzultanty a manažery, za co budou odměňováni a jaké transakce a služby mohou prodávat. Ten je teď extrémně složitý, protože firma v něm zabraňuje nekalým prodejním praktikám a obcházení systému. Novému zaměstnanci, který přijde do firmy, trvá i měsíce, než se v něm začne orientovat. Tento stav je dlouhodobě nevyhovující a než všechny prodejny přejdou nový styl prodeje Quality of sales, (vysvětleno v následující kapitole 4.2.8.) je třeba řešit kreditník efektivněji a interaktivněji než stávající tabulkou v Excelu, která má 20 záložek.

- Digitalizace

Poslední stream Digitalizace se zabývá hlavně technologiemi a vizí firmy „*budeme digitální společností*.“ Velké téma je přechod na komunikační platformu MS O365 teams ze stávajících platform. Lidé zde testují aplikace na realizaci video hovorů, dále pak pracovní aplikace a systémy, které lze přesunout do jejich mobilních telefonů, tabletů, či notebooků zaměstnanců, aby mohli pracovat na jakémkoliv zařízení, kdekoliv a odkudkoliv.

4.2.8 Novinky a vize v retailu

Již zmíněný **barevný dotazník** je forma zpětné vazby, kterou vedení retailu získává odpovědi na aktuální témata. Zaměstnanci odpovídají pomocí barev, které na začátku seřadí podle svých sympatií a pak přiřazují ke každé otázce jednotlivé barvy, tedy své pocity. Tuhle formu dotazování používá vedení prodejen pravidelně jednou za půl roku, případně když je potřeba, i neplánovaně. Poslední vlna barevného dotazníku proběhla v souvislosti s koronavirem, který výrazně ovlivnil fungování celého retailu a prodejny uvedl do nouzového režimu.

Nový styl prodeje, který firma v prodejnách zavádí, se jmenuje **Quality of sales** (dále jen QoS). Princip spočívá v tom, že z prodejny odchází spokojený zákazník, který si odnáší to, co bude využívat. Dostává takové vysvětlení, aby nemusel znovu navštívit

prodejnu nebo kontaktovat infolinku. Zároveň se prodaná služba v budoucnu nesníží. Nová prodejní logika vychází z Magenta way, a proto vedení retailu dělá takové kroky, aby prodeje v prodejnách byly dlouhodobě udržitelné a pro zákazníka i firmu smysluplné. V současnosti je logika QoS v plenkách, pilotuje ji 10 vybraných prodejen v republice, 2 v každém regionu. Po 3 měsíčním testování firma vyhodnotí přínos a nastaví prodejní cíle a dlouhodobá očekávání tak, aby byla udržitelná a konzultanti nebyli motivováni obcházet tento systém.

Nová kultura Magenta way ukazuje vizi, jak by měla firma v roce 2025 vypadat. Aby tohoto stavu bylo docíleno, vznikl akční plán Now and together, který říká, jak na to, aby se to povedlo. Každé oddělení ve společnosti má v tomto dokumentu své zastoupení a body, které je třeba podniknout, aby byla firemní vize naplněna. Jedním z témat jsou **prodejny bez papírů**, všechny smlouvy budou notifikovány elektronickým podpisem, aby organizace šetřila náklady životní prostředí. Zákazník, který navštíví T-Mobile v roce 2025, si bude připadat víc jako v showroomu s user-friendly prostředím než v prodejně. Pomůže k tomu **odstranění prodejních stolků**, obchodní rozhovory se zákazníkem budou probíhat z příjemné sedačky a konzultant nebude obsluhovat stolní počítač, protože všechny systémy bude mít v tabletu. Další s tím související vizí, která navazuje na QoS, je skutečnost, že by se konzultanti změnili z prodejců na pečující pracovníky, kteří zákazníkovi poradí a spíš než prodejní cíle a jejich plnění, budou řešit pouze spokojeného zákazníka. Pokud se vše podaří zrealizovat, pak by zaměstnanci v prodejnách nemuseli vůbec řešit své výsledky, ale přeměnili by se v pečovatele, kteří budou v prodejnách poskytovat péči a servis – budou **prodejny bez cílů**.

4.3 Analytická část

Tato část vlastní práce bude věnována analýze současného stavu interní komunikace v retailu. Data budou získána pomocí dotazníkového šetření, řízeným pohovorem a vlastními zkušenostmi z mnohaleté praxe na pozici konzultanta a manažera značkové prodejny. Data budou statisticky zpracována a na jejich základě bude navrženo doporučení pro společnost.

4.3.1 Přípravná fáze

Dotazníkové šetření je nejefektivnější kvantitativní metodou získávání potřebné zpětné vazby a jako prostředek je využíván zpravidla anonymní dotazník, který je adresně distribuován předem vybraným respondentům. Hlavní přínosy této metody sběru dat jsou, zejména časová úspora, přesné zacílení na větší množství tazatelů najednou a možnost kvalitního statistického zpracování a vyhodnocení. Dotazník může obsahovat buď otevřené, nebo uzavřené otázky. V případě volby uzavřených otázek je snadné statistické zpracování, díky jednoznačné identifikaci. Zároveň je zde i riziko, že není možné dostat takovou odpověď, která není v nabízených variantách. Dle potřeb tvůrce lze použít variantu, kdy je možné vybrat pouze jednu správnou odpověď nebo i více nabízených. Pokud je použito otevřených otázek, je pravděpodobné, že získané odpovědi budou mít výrazně vyšší kvalitu a vypovídající hodnotu, je ovšem takřka nemožné jakékoliv statistické zpracování. Pro tento typ dotazování se doporučuje volit pouze menší počet respondentů. Ty je vhodné předem vytipovat a upozornit na potřebu vyplnění. Dotazníky můžeme mít dle potřeby anonymní i adresné.

Otázky, které obsahuje tento dotazník, jsou dopředu připravené a rozdělené na identifikační, které zjišťují sociální zařazení respondentů, a výzkumné, jež jsou orientované na zjištění potřebných dat. Samotnému sestavování otázek předcházelo přirozené poznávání prostředí značkových prodejen z mnohaleté práce na pozici konzultanta i manažera. Důležité je určení konkrétních oblastí vnitropodnikové komunikace, která má dotazník sledovat. V rámci přípravné fáze byl provedený pohovor s vedoucím týmu podpory a rozvoje.

4.3.2 Řízený pohovor

Cílem tohoto pohovoru bylo zjistit doporučení kompetentního zaměstnance, zodpovědného nejen za vnitropodnikovou komunikaci v retailu, do jaké oblasti dotazník směřovat. Rozhovor nebyl přesně řízený ze strany tazatele ani neměl pevnou strukturu. Tým podpory a rozvoje pracuje téměř neustále na možném zlepšení interní komunikace v prodejnách a snahou bylo zjistit potenciální slabá místa v komunikaci, která je třeba řešit.

S manažerem tohoto podpůrného týmu z oddělení backoffice byl proveden rozhovor, který trval asi 1,5 hodiny, s cílem zjistit, jaké otázky aktuálně řeší. Důležité bylo získat vize retailu, jakým směrem a přes jaké platformy by se měla interní komunikace rozvíjet. Aktuálně jsou v retailu využívány hlavně 3 komunikační nástroje. Celofiremní intranet, kde si zaměstnanec může dohledat všeobecné a procesní informace platné pro celou společnost, které jsou zde do detailu popsány, nebo ceny produktů a další. Specifikem retailu je MAJA dashboard – nadstavba intranetu, kam jsou umístěvané informace pro lidi z prodejen. Elektronická pošta, která bude využívána hlavně pro předávání těch nejdůležitějších a oficiálních informací, které mají dlouhodobý charakter. Poslední komunikační platforma je sociální síť na bázi Facebook – Workplace a messenger Workchat. Ty jsou užívané primárně pro sdílení aktualit, novinek a jsou zde umístěována videa, která komunikují změny. Výhodou je možnost zakládání skupin podle konkrétního zaměření nebo týmu, nahrávání dokumentů, video hovory a pohodlná konverzace s ostatními zaměstnanci. Na základě celofiremních potřeb bude v blízké budoucnosti komunikace přesouvána z Workchatu do aplikace MS O365 Teams. Doporučení k této práci je neřešit další komunikační platformy a nové aplikace, kterých je ve firmě víc než dost, takže je v nich občas těžké se zorientovat. Najít jejich zefektivnění a případně přesunutí konkrétního obsahu do jiného kanálu, aby používání bylo pro lidi uživatelsky příjemnější.

4.3.3 Dotazníkové šetření

Na základě již zmíněného pohovoru, vlastních zkušeností a poznatků byl sestavený dotazník, který obsahuje 5 identifikačních otázek a 38 výzkumných, které jsou rozděleny do tematických celků:

1. Identifikační údaje
2. Komunikace
3. Firemní kultura
4. Komunikace v retailu
5. Sledované komunikační kanály

Dotazník byl zpracován v aplikaci survio a distribuován pomocí elektronické pošty. Na otázky z okruhů 1 až 4 mohou respondenti vybírat vždy jednu ze čtyř odpovědí. V identifikační části se zjišťuje pohlaví, služební stáří, pracovní pozice, velikost města, kde zaměstnanec vykonává práci, a velikost týmu, ve kterém pracuje. Na otázky v sekcích 2 až 4 pak lze odpovídat pouze jednou správnou odpovědí z nabízených: určitě ANO, spíše ANO, spíše NE, určitě NE. Cílem je zjistit vnímání respondentů dané oblasti. Poslední 5. oblast sleduje komunikační kanály, které jsou nejpoužívanější v retailu, a lze volit jednu, nebo více odpovědí.

4.3.4 Výběr a charakteristika respondentů

Při výběru respondentů bylo důležité oslovení všech lidí na značkových prodejnách, kteří mají zájem odpovědět, aby se zabránilo vybírání pouze určité skupiny pracovníků. Pokud by bylo přistoupeno ke specifikaci respondentů, pak by musela být zvolena technika náhodného výběru, v opačném případě by došlo k oslovení pouze určité hierarchické nebo demografické skupiny zaměstnanců. Ve snaze o zachování maximální objektivity a věrohodnosti byl dotazník rozeslán všem:

1. Area manažerům (AM) - 5
2. Junior area manažerům (JAM) - 11
3. Manažerům prodejen (SM) - 47
4. Junior shop manažerům (JSM) - 8
5. Konzultantům a senior konzultantům v prodejnách (SC) - 389
6. Backoffice pracovníkům z týmu podpory a rozvoje (BO) – 19

Celkem bylo osloveno 479 lidí z retailu, z čehož odpovědělo 93 zaměstnanců, to je účast necelých 20 % lidí v prodejnách. Je třeba zmínit, že dotazník nebyl podpořený žádným PR a lidé měli na jeho vyplnění 10 dní. Pozitivní je, že v každé kategorii je vzorek natolik veliký, že s ním lze pracovat a prohlásit ho za vypovídající. Ze skupiny konzultantů vzešla response pouze 13,62 %, avšak to znamená 53 vyplněných dotazníků, což je vypovídající vzorek. Ve zbylých kategoriích pak byla response vždy přes 30 %, u manažerů více jak 45 % a u pracovníků na back office dokonce přes 50 %.

Tabulka 1: Dotazník - response odpovědí dle pracovních pozic

	zaměstnaných	odpovědělo	response
SC	389	53	13,62%
SM/JSM	55	25	45,45%
AM/JAM	16	5	31,25%
BO	19	10	52,63%

Zdroj: vlastní dotazník

Tato čísla říkají, že čím jsou zaměstnanci na vyšší pozici ve firemní hierarchii, tím jsou angažovanější a chtějí předat zpětnou vazbu, nejvíc pak lidé týmu podpory a rozvoje, kde se zúčastnila nadpoloviční většina.

4.3.5 Dotazník

V této kapitole je možné sledovat zjištěná data z dotazníkového šetření, která prošla prvním statistickým zpracováním v MS Excel. Pro účely prezentace výsledků byla použita tabulka s absolutními četnostmi odpovědí a pro dokreslení a snazší orientaci i jejich procentuální vyjádření.

Pro identifikaci respondentů a následné zpracování bylo potřeba zjistit jejich pohlaví, služební stáří, velikost města, kde pracují, velikost týmu, ve kterém pracují, a jejich pracovní pozici.

Tabulka 2: Dotazník - identifikační údaje

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE			
1. Mé pohlaví je?			
Muž	Žena		
56	37		
60,22%	39,78%		
2. Ve společnosti TMCZ pracuji?			
2 roky a méně	2 až 5 let	5 až 10 let	10 a více roků
27	30	20	16
29,03%	32,26%	21,51%	17,20%
3. V jak velkém městě pracuji? (počet obyvatel)			
Praha	80 až 400 tisíc	50 až 80 tisíc	méně než 50 tisíc
24	40	19	10
25,81%	43,01%	20,43%	10,75%

4. V jak velkém týmu pracuji?			
5 a méně	5 až 7	8 až 10	11 a více
3	48	19	23
3,23%	51,61%	20,43%	24,73%
5. Má pracovní pozice je?			
SC	SM/JSM	AM/JAM	BO
53	25	5	10
56,99%	26,88%	5,38%	10,75%

Zdroj: vlastní dotazník

Dle výsledků identifikace lze profilovat nejčastějšího/průměrného zaměstnance, který vyplnil dotazník. Je to muž, který je ve firmě do 5 let, pracuje ve velkém městě, ve středně velkém týmu a pracuje v prodejně na pozici konzultanta nebo manažera.

Druhá část hodnotí všeobecně komunikaci ve společnosti T-Mobile. Zde je zjišťováno, jak se pracovník ve svém týmu cítí a jaké má pocity z komunikace s firmou, kolegy a manažerem. Důležité je i zjištění, zda zaměstnanec dostává zpětnou vazbu na svou práci od nadřízeného pracovníka.

Tabulka 3: Dotazník - komunikace

KOMUNIKACE				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
6. Komunikace v mém týmu je upřímná a otevřená?					
43	47	2	1	90	3
46,24%	50,54%	2,15%	1,08%	96,77%	3,23%
7. Ve svém týmu pociťuji negativní vlivy, které mají dopad na komunikaci?					
8	20	45	20	28	65
8,60%	21,51%	48,39%	21,51%	30,11%	69,89%
8. Stává se mi, že informace dostávám častěji z neoficiální zdrojů?					
9	25	40	19	34	59
9,68%	26,88%	43,01%	20,43%	36,56%	63,44%
9. Můj manažer je pro mě vzorem a jde v komunikaci v týmu příkladem?					
50	31	9	3	81	12
53,76%	33,33%	9,68%	3,23%	87,10%	12,90%
10. Pokud cítím problém v komunikaci, je můj manažer tou první osobou, se kterou ho řeším?					
33	43	10	7	76	17
35,48%	46,24%	10,75%	7,53%	81,72%	18,28%

11. Dostávám pravidelně zpětnou vazbu od manažera?					
53	23	11	6	76	17
56,99%	24,73%	11,83%	6,45%	81,72%	18,28%
12. Komunikace od mého manažera je přínosná a hodnotím ji kladně?					
52	33	6	2	85	8
55,91%	35,48%	6,45%	2,15%	91,40%	8,60%

Zdroj: vlastní dotazník

Za povšimnutí stojí skutečnost, že nadpoloviční většina lidí v retailu je naprosto spokojená s komunikací svého manažera i se zpětnou vazbou, kterou od něj dostává. S tím souvisí i množství zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni nebo nedostávají pravidelně zpětnou vazbu od manažera, těch je pouze 20 %, zbylých 80 % lidí je spokojeno, jak s nimi jejich vedoucí komunikuje. Celkové hodnocení komunikace směrem od nadřízeného je z víc jak 90 % procent pozitivní, negativní reakce mají zastoupení necelých 10 %. Více než 95 % vnímá komunikaci ve svém týmu za upřímnou a otevřenou.

Třetí část dotazníku je věnována firemní kultuře Magenta way a s ní souvisejícím vnímání změn ve společnosti, novému prodejnímu přístupu Quality of sales, projektu Štěstí, který řeší spokojenost zaměstnanců v prodejnách.

Tabulka 4: Dotazník – firemní kultura

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
13. Byl jsem už seznámený s novou firemní kulturou Magenta way?					
71	14	7	1	85	8
76,34%	15,05%	7,53%	1,08%	91,40%	8,60%
14. Už ve svém týmu cítím pozitivní vliv Magenta way?					
25	35	27	6	60	33
26,88%	37,63%	29,03%	6,45%	64,52%	35,48%
15. Víím, jaké body řeší akční plán Now and together, které se budou týkat retailu?					
36	40	11	6	76	17
38,71%	43,01%	11,83%	6,45%	81,72%	18,28%
16. Tuším, jak bude vypadat společnost T-Mobile v roce 2025?					
30	43	15	5	73	20
32,26%	46,24%	16,13%	5,38%	78,49%	21,51%
17. Slyšel jsem už o novém přístupu k prodeji Quality of sales?					
44	21	20	8	65	28
47,31%	22,58%	21,51%	8,60%	69,89%	30,11%

18. Myslím si, že tento přístup bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost?					
43	40	9	1	83	10
46,24%	43,01%	9,68%	1,08%	89,25%	10,75%
19. Vím o tom, že v retailu funguje projekt Štěstí - činnosti streamů vnímám jako prospěšné?					
43	40	7	3	83	10
46,24%	43,01%	7,53%	3,23%	89,25%	10,75%
20. Jedním ze streamů tohoto projektu je Komunikace – vím, co konkrétně řeší?					
20	39	28	6	59	34
21,51%	41,94%	30,11%	6,45%	63,44%	36,56%
21. Zním výstupy streamu Komunikace a vím, co se povedlo aplikovat do praxe?					
21	31	33	8	52	41
22,58%	33,33%	35,48%	8,60%	55,91%	44,09%
22. Vnímám podobné projektové týmy jako přínosné pro retail?					
32	54	6	1	86	7
34,41%	58,06%	6,45%	1,08%	92,47%	7,53%
23. Firemní akce mimo pracoviště (teaming, T-Mobile party) jsou pro mě zajímavé?					
64	22	5	2	86	7
68,82%	23,66%	5,38%	2,15%	92,47%	7,53%
24. Uvítal bych větší počet firemních akcí pro zaměstnance?					
61	21	8	3	82	11
65,59%	22,58%	8,60%	3,23%	88,17%	11,83%

Zdroj: vlastní dotazník

Lze vyčíst dobrou komunikaci nové firemní kultury Magenta way, více než 90 % zaměstnanců s ní už bylo seznámeno a 65 % lidí už pocítuje její přínos. Ačkoliv prodejní přístup Quality of sales zatím testuje jen 10 značkových prodejen ze 47 v retailu, 70 % pracovníků už o něm slyšelo a celých 90 % si je jistých, že bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost. Více jak 90 % lidí v prodejnách ví o streamu Štěstí a vnímají ho nebo i další projektové týmy, jako prospěšné pro retail.

Nejobsáhlejší oddíl dotazníku řeší komunikaci v prodejnách a zjišťuje spokojenost zaměstnanců s jednotlivými nástroji vnitropodnikové komunikace.

Tabulka 5: Dotazník – Komunikace v retailu

KOMUNIKACE V RETAILU				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
25. Firemní intranet vnímám jako dostatečně kvalitní místo, kde najdu potřebné informace?					

35	46	9	3	81	12
37,63%	49,46%	9,68%	3,23%	87,10%	12,90%
26. "Nová" MAJA je přehlednější oproti té předchozí a usnadňuje mi vyhledávání informací?					
31	37	17	7	68	24
33,70%	40,22%	18,48%	7,61%	73,91%	26,09%
27. Emailová komunikace je pro mou práci dostatečně efektivní?					
35	44	14	0	79	14
37,63%	47,31%	15,05%	0,00%	84,95%	15,05%
28. Myslím, že by firma měla být digitální a aplikovat nové trendy v komunikaci?					
54	32	7	0	86	7
58,06%	34,41%	7,53%	0,00%	92,47%	7,53%
29. Preferuji video meeting/konferenci (webex, Workchat call,...) před tím osobním?					
9	16	48	19	25	67
9,78%	17,39%	52,17%	20,65%	27,17%	72,83%
30. Stream přes Workplace s možností pokládání otázek je efektivní komunikační nástroj?					
24	55	10	3	79	13
26,09%	59,78%	10,87%	3,26%	85,87%	14,13%
31. V mém týmu stále používáme komunikační aplikaci Whatsapp?					
32	10	12	39	42	51
34,41%	10,75%	12,90%	41,94%	45,16%	54,84%
32. Ranní briefy mně motivují k lepším výkonům?					
27	40	18	8	67	26
29,03%	43,01%	19,35%	8,60%	72,04%	27,96%
33. Rozvojové IR (one2one porady) s manažerem jsou pro mě přínosné?					
44	30	16	3	74	19
47,31%	32,26%	17,20%	3,23%	79,57%	20,43%
34. Sleduji videa, prostřednictvím kterých firma komunikuje informace (bigtelka, WP stream)?					
36	28	25	4	64	29
38,71%	30,11%	26,88%	4,30%	68,82%	31,18%
35. Jsem spokojený s kvalitou reportů a jejich přehledností a aktuálností?					
5	28	31	29	33	60
5,38%	30,11%	33,33%	31,18%	35,48%	64,52%
36. Nový report NOREK je pro mě přehlednější než předchozí reporty v Excelu?					
11	22	27	33	33	60
11,83%	23,66%	29,03%	35,48%	35,48%	64,52%
37. Myslím si, že mystery shopping v retailu dává firmě věrohodnou zpětnou vazbu?					
9	25	38	21	34	59
9,68%	26,88%	40,86%	22,58%	36,56%	63,44%

Zdroj: vlastní dotazník

Nové moderní trendy v komunikaci oceňuje víc jak 92 % lidí z prodejen, znamená to, že v retailu pracují technologicky gramotní zaměstnanci, kteří rádi zkoušejí nové platformy sdílení informací. Přitom ve 45 % týmů se stále používá zastaralá komunikační aplikace Whatsapp. Za zmínku stojí, že víc než 70 % zaměstnanců vnímá ranní briefingy jako motivační a takřka pro 80 % pracovníků jsou přínosné rozvojové porady se svým manažerem. Naopak 65 % lidí v prodejnách vnímá negativně reporty v retailu a není spokojená s jejich aktuálností a přehledností. Stejný poměr zaměstnanců má problém s přehledností a orientací v novém reportu plnění – NOREK.

Poslední část dotazníkového šetření zkoumá prioritní komunikační kanály v retailu. Tentokrát je ale změna oproti předchozím částem, kdy respondent může zvolit jednu nebo i více odpovědí. Jednotlivé otázky řeší prostřednictvím jakých kanálů, by měli být informace komunikovány podle jejich charakteru.

Tabulka 6: Dotazník – sledované komunikační kanály

SLEDOVANÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY			
Workplace/chat	MAJA	Intranet	Email
38. V případě, že chci vyhledat novinky, pak použiji?			
25	58	37	23
17,48%	40,56%	25,87%	16,08%
39. Jaký kanál použiji, když vyhledávám podrobné informace, procení details, ceny atd.?			
7	30	73	13
5,69%	24,39%	59,35%	10,57%
40. Pro sdílení oficiálních informací v týmu, které mají dlouhodobý charakter, používám?			
63	11	9	40
51,22%	8,94%	7,32%	32,52%
41. V případě sdílení žhavých novinek "rychlé info" použiji?			
71	19	8	25
57,72%	15,45%	6,50%	20,33%
42. Který komunikační kanál je pro mě uživatelsky nepříjemnější?			
59	16	9	34
50,00%	13,56%	7,63%	28,81%
43. Na jaký kanál by měl být v retailu kladen největší důraz?			
42	42	23	17
33,87%	33,87%	18,55%	13,71%

Zdroj: vlastní dotazník

Prakticky nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá jako uživatelsky nejpříjemnější kanál Workplace/Workchat a zároveň zde hledají oficiální informace s dlouhodobým charakterem, stejně tak ho používají pro sdílení rychlých informací. Pro firmu zde plyne zpětná vazba, aby se nejvíce zabývala rozvojem firemní sociální sítě na platformě Facebooku a také intranetovou nadstavbou MAJA dashboard.

4.3.6 Statistické zpracování zjištěných dat

K interpretaci zjištěných výsledků by složitější funkce popisné statistiky nebyly efektivní. Pro zpracování dotazníku byly po zralé úvaze použity pouze jednoduché statistické metody, a to **aritmetický průměr** – je statistická veličina, která v jistém smyslu vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor mnoha hodnot. Aritmetický průměr se obvykle značí vodorovným pruhem nad názvem proměnné („ \bar{x} “), popřípadě řeckým písmenem μ . Definice aritmetického průměru je

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i,$$

Tzn. součet všech hodnot vydělený jejich počtem. V běžné řeči se obvykle slovem „průměr“ myslí právě aritmetický průměr. [30]

Další metodou, která je použita pro snazší interpretaci procentuálního vyjádření jednotlivých kategorií, je slučování proměnných do vyšších mocností. Skupiny odpovědí určitě ANO spíše ANO **spojíme do ANO** a spíše NE a určitě NE **spojíme do NE**. Díky tomu lze jednoznačně určit kolik respondentů s tvrzením souhlasí a kolik je proti.

Pro potřeby vyhodnocení, která tvrzení jsou vnímána pozitivně, či negativně a zaměstnanci s nimi souhlasí, nebo nesouhlasí, byly stanoveny limity. U dotazů, kde je procentuální zastoupení odpovědí ANO nad 85 % vnímáme jako velmi pozitivní hodnocení – vyznačeno zeleně. K určení negativních výsledků byla u odpovědí NE nastavena hranice 30 % a více – vyznačeno oranžově. Záporné hodnocení přes 50 % je vnímáno jako extrémně špatné – vyznačeno červeně – bude řešeno jako doporučení pro společnost. Očekávaný výsledek je v rozmezí 50 až 85 %.

Tabulka 14: Hodnotící škála pro zpracování dotazníku

Hodnotící škála	
85 až 100 % pozitivních hodnocení	Velice dobrý výsledek
50 až 85 % pozitivních hodnocení	Očekávaný výsledek
30 až 50 % negativních hodnocení	Špatný výsledek
50 až 100 % negativních hodnocení	Extrémně špatný výsledek

Zdroj: vlastní dotazník

Prvotní vyhodnocení dotazníku lze najít v předchozí kapitole (4.3.5. Dotazník), kde jsou jednotlivým odpovědím přiřazené mocnosti a na základě počtů hodnocení každé kategorie: určitě ANO, spíše ANO, spíš NE, určitě NE pak vyčíslené procentuální zastoupení odpovědí. Další interpretace výsledků je zpracována metodou slučování kategorií do vyšší úrovně na ANO a NE. Z celkového počtu 38 výzkumných otázek bylo 11 hodnoceno velice pozitivně a 12 negativně.

V kategorii komunikace jsou pozitivně hodnoceny dotazy na komunikaci v týmu, se kterou jsou zaměstnanci maximálně spokojeni, takřka z 97 %. Jedná se o nejlepší výsledek z celého šetření. Další kladně hodnocená témata souvisí s osobou manažera, z 87 % je svým podřízeným vzorem v komunikaci a více jak 91 % pracovníků hodnotí manažerskou komunikaci jako přínosnou.

Tabulka 7: Komunikace – kladné odpovědi

KOMUNIKACE				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
6. Komunikace v mém týmu je upřímná a otevřená?					
43	47	2	1	90	3
46,24%	50,54%	2,15%	1,08%	96,77%	3,23%
9. Můj manažer je pro mě vzorem a jde v komunikaci v týmu příkladem?					
50	31	9	3	81	12
53,76%	33,33%	9,68%	3,23%	87,10%	12,90%
12. Komunikace od mého manažera je přínosná a hodnotím ji kladně?					
52	33	6	2	85	8
55,91%	35,48%	6,45%	2,15%	91,40%	8,60%

Zdroj: vlastní dotazník

Záporné hodnocení se týká vnímání lidí v prodejnách, kteří ze 70 % cítí dopad negativních vlivů (pomluvy, zákulisní informace atd.) na jejich komunikaci. To úzce souvisí s následujícím dotazem na to, zda dostávají častěji informace dříve z neoficiálních zdrojů. To si myslí více než 63 % zaměstnanců.

Tabulka 8: Komunikace – záporné odpovědi

KOMUNIKACE				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
7. Ve svém týmu pociťuji negativní vlivy, které mají dopad na komunikaci?					
8	20	45	20	28	65
8,60%	21,51%	48,39%	21,51%	30,11%	69,89%
8. Stává se mi, že informace dostávám častěji z neoficiálních zdrojů?					
9	25	40	19	34	59
9,68%	26,88%	43,01%	20,43%	36,56%	63,44%

Zdroj: vlastní dotazník

Následující sekce otázek souvisí s firemní kulturou, s rozvojem a budoucím směřováním firmy, projektovými týmy v retailu a firemními akcemi pro zaměstnance. Ty jsou vnímány velmi pozitivně, více jak 92 % lidí se rádo účastní různých party, večírků, teambuildingů a incentiv (zájezdů). Zároveň by si přáli, aby jich bylo do budoucna více.

Tabulka 9: Firemní kultura – kladné odpovědi

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
13. Byl jsem už seznámený s novou firemní kulturou Magenta way?					
71	14	7	1	85	8
76,34%	15,05%	7,53%	1,08%	91,40%	8,60%
18. Myslím si, že tento přístup (QoS) bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost?					
43	40	9	1	83	10
46,24%	43,01%	9,68%	1,08%	89,25%	10,75%
19. Vím o tom, že v retailu funguje projekt Šťěstí - činnosti streamů vnímám jako prospěšné?					
43	40	7	3	83	10
46,24%	43,01%	7,53%	3,23%	89,25%	10,75%
22. Vnímám podobné projektové týmy jako přínosné pro retail?					
32	54	6	1	86	7
34,41%	58,06%	6,45%	1,08%	92,47%	7,53%
23. Firemní akce mimo pracoviště (teaming, T-Mobile party) jsou pro mě zajímavé?					

64	22	5	2	86	7
68,82%	23,66%	5,38%	2,15%	92,47%	7,53%
24. Uvítal bych větší počet firemních akcí pro zaměstnance?					
61	21	8	3	82	11
65,59%	22,58%	8,60%	3,23%	88,17%	11,83%

Zdroj: vlastní dotazník

Novou firemní kulturu Magenta way už více než 91 % zaměstnanců zná, ovšem 35 % jich ještě necítí její pozitivní vliv ve svém kolektivu. Nový přístup k prodeji Quality of sales, jistě přinese spokojené zákazníky, to si myslí takřka 90 % všech lidí, kteří už o něm slyšeli, to je zatím jen 65 % pracovníků, zbylých 35 % o tomto prodejním přístupu neví. Projekt Šťěstí je v retailu velmi dobře vnímaný, 90 % lidí ho zná a jeho činnosti vnímá pozitivně. Více jak 92 % hodnotí pozitivně podobné projekty. Naopak je třeba zapracovat na vnímání streamu Komunikace, protože 36 % zaměstnanců neví, co konkrétně řeší, a 44 % nezná jeho výstupy, které byly aplikovány do praxe.

Tabulka 10: Firemní kultura – záporné odpovědi

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
14. Už ve svém týmu cítím pozitivní vliv Magenta way?					
25	35	27	6	60	33
26,88%	37,63%	29,03%	6,45%	64,52%	35,48%
17. Slyšel jsem už o novém přístupu k prodeji Quality of sales?					
44	21	20	8	65	28
47,31%	22,58%	21,51%	8,60%	69,89%	30,11%
20. Jedním ze streamů tohoto projektu je Komunikace – vím, co konkrétně řeší?					
20	39	28	6	59	34
21,51%	41,94%	30,11%	6,45%	63,44%	36,56%
21. Zním výstupy streamu Komunikace a vím, co se povedlo aplikovat do praxe?					
21	31	33	8	52	41
22,58%	33,33%	35,48%	8,60%	55,91%	44,09%

Zdroj: vlastní dotazník

Na komunikaci v retailu je potřeba zaměřit pozornost, jediné, co je vnímáno zaměstnanci opravdu dobře, jsou videa přes Workplace, která mají přes 85 % kladných

hodnocení. Dále lidé pozitivně vnímají, že se firma snaží být digitální, přes 92 % zaměstnanců oceňuje směřování firmy a aplikování nových trendů v komunikaci.

Tabulka 11: Komunikace v retailu – pozitivní odpovědi

KOMUNIKACE V RETAILU				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
28. Myslím, že by firma měla být digitální a aplikovat nové trendy v komunikaci?					
54	32	7	0	86	7
58,06%	34,41%	7,53%	0,00%	92,47%	7,53%
30. Stream přes Workplace s možností pokládání otázek je efektivní komunikační nástroj?					
24	55	10	3	79	13
26,09%	59,78%	10,87%	3,26%	85,87%	14,13%

Zdroj: vlastní dotazník

Dle odpovědí z dotazníku jsou kritickým místem v komunikaci v retailu reporty. Ty jsou už dlouho skloňovaným tématem, které trápí spoustu lidí. Realita je, že v „reportech plnění“ jsou stále chyby, často nechodí pravidelně a po přechodu z Excelu na NOREK má skoro každý problém se čtením v něm a orientací. Shodně přes 64 % lidí v prodejnách není spokojeno s přehledností a aktuálností reportů ani novým reportem plnění NOREK. Podobný názor mají zaměstnanci na mystery shopping, celých 63 % z nich si myslí, že nedává firmě adekvátní zpětnou vazbu.

K zamyšlení je vnímání digitálních trendů, které pracovníci z více jak 92 % doporučují a jsou jim nakloněni, přitom téměř 73 % z nich není nakloněno video meetingům a konferencím a jsou raději pro osobní setkávání.

V retailu už téměř rok funguje komunikace přes sociální sítě – Workplace a Workchat – na platformě Facebooku, nadpoloviční většina týmů přitom stále používá pro komunikaci aplikaci Whatsapp.

Tabulka 12: Komunikace v retailu - záporné odpovědi

KOMUNIKACE V RETAILU				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
29. Preferuji video meeting/konferenci (webex, Workchat call,...) před tím osobním?					
9	16	48	19	25	67

9,78%	17,39%	52,17%	20,65%	27,17%	72,83%
31. V mém týmu stále používáme komunikační aplikaci Whatsapp?					
32	10	12	39	42	51
34,41%	10,75%	12,90%	41,94%	45,16%	54,84%
34. Sleduji videa, prostřednictvím kterých firma komunikuje informace (bigtelka, WP stream)?					
36	28	25	4	64	29
38,71%	30,11%	26,88%	4,30%	68,82%	31,18%
35. Jsem spokojený s kvalitou reportů a jejich přehledností a aktuálností?					
5	28	31	29	33	60
5,38%	30,11%	33,33%	31,18%	35,48%	64,52%
36. Nový report "NOREK" je pro mě přehlednější než předchozí reporty v Excelu?					
11	22	27	33	33	60
11,83%	23,66%	29,03%	35,48%	35,48%	64,52%
37. Myslím si, že mystery shopping v retailu dává firmě věrohodnou zpětnou vazbu?					
9	25	38	21	34	59
9,68%	26,88%	40,86%	22,58%	36,56%	63,44%

Zdroj: vlastní dotazník

Pro zhodnocení nejčastěji používaných komunikačních kanálů v retailu byla nastavena hranice 25 %, která svědčí o vhodnosti použití pro daný druh sdělení.

Informace, které nesou známku novinky, je podle průzkumu vhodné komunikovat prostřednictvím MAJI a případně na intranetu. V MAJA dashboard již funguje pravidelně aktualizované okénko s novinkami, a to i na intranetu, který je oproti MAJE celofiremní encyklopedie, nikoliv nadstavba retailu.

Prakticky jednotný názor mají lidé na otázku, kde vyhledávat podrobné informace, návody, ceníky, procesní detaily a další. Téměř 60 % zaměstnanců by k jejich dohledání otevřelo intranet.

Oficiální informace v týmech, které budou aktuální i s delším časovým odstupem, je podle pracovníků vhodné umístit na Workplace nebo je komunikovat e-mailem.

Jednoznačný náhled je na kanál, prostřednictvím kterého chce firma sdílet novinky v rámci retailu i týmů. Tyto informace si přeje více než 57 % dostávat prostřednictvím Workplace.

Dotaz na uživatelsky nejpříjemnější kanál ovládá přesnou polovinou sociální síť Workplace a Workchat. V dnešní době Facebooku je to logické vyústění s možností

připojit se odkudkoliv, v jakýkoliv čas a z jakéhokoliv zařízení. Firemní pošta je příjemná pro téměř 30 % zaměstnanců.

Z vnímání lidí v prodejnách je zřejmé, že by měl být největší důraz na rozvoj věnován hlavně MAJE a Workplace/Workchat.

Tabulky 13: Nejlépe hodnocené sledované komunikační kanály

SLEDOVANÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY			
Workplace/chat	MAJA	Intranet	Email
38. V případě, že chci vyhledat novinky, pak použiji?			
25	58	37	23
17,48%	40,56%	25,87%	16,08%
39. Jaký kanál použiji, když vyhledávám podrobné informace, procesní detaily, ceny atd.?			
7	30	73	13
5,69%	24,39%	59,35%	10,57%
40. Pro sdílení oficiálních informací v týmu, které mají dlouhodobý charakter, používám?			
63	11	9	40
51,22%	8,94%	7,32%	32,52%
41. V případě sdílení žhavých novinek "rychlé info" použiji?			
71	19	8	25
57,72%	15,45%	6,50%	20,33%
42. Který komunikační kanál je pro mě uživatelsky nepříjemnější?			
59	16	9	34
50,00%	13,56%	7,63%	28,81%
43. Na jaký kanál by měl být v retailu kladen největší důraz?			
42	42	23	17
33,87%	33,87%	18,55%	13,71%

Zdroj: vlastní dotazník

5 Výsledky a diskuse

5.1 Shrnutí zjištěných výsledků

Pro vyhodnocení dotazníku byla připravena hodnotící škála (viz 4.3.6 Statistické zpracování zjištěných dat) a odpovědi seřazeny do kategorií. Tato kapitola, kde budou sumarizované výsledky z dotazníkového šetření, poslouží jako podklad pro návrhovou kapitolu (5.2 Doporučení pro retail). Ve snaze komentovat jen ty opravdu nejlépe hodnocené odpovědi byla pro návrhovou část práce posunuta hranice **velice dobrého výsledku na 90 % a více**. Pro sledované komunikační kanály (Workplace/Workchat, MAJA, intranet, email) byla nastavena **hranice vhodnosti použití nad 25 %**.

Tabulka 14: Hodnotící škála pro zpracování dotazníku

Hodnotící škála	
85 až 100 % pozitivních hodnocení	Velice dobrý výsledek
50 až 85 % pozitivních hodnocení	Očekávaný výsledek
30 až 50 % negativních hodnocení	Špatný výsledek
50 až 100 % negativních hodnocení	Extrémně špatný výsledek

Zdroj: vlastní dotazník

Tento průzkum potvrzuje, že T-Mobile, jenž je telekomunikační společností, klade velký důraz na vnitropodnikovou komunikaci. Být v ní precizní je naprostou nutností, pokud chce mít firma kvalitní komunikaci se zákazníky a širokou veřejností být vnímána jako společnost jako 1.

U každého z témat, které dostalo více než v 90 % odpovědí ANO, je na místě mluvit o naprosté spokojenosti ze strany zaměstnanců. Nutno podotknout, že to jsou témata, na která je v retailu kladen opravdu velký důraz. Nejlépe hodnocené jsou:

- Komunikace v týmu
- Manažerská komunikace
- Magenta way – nová firemní kultura
- Projektové týmy v retailu - vnímány jako přínosné (Štěstí)
- Firemní akce pro zaměstnance
- Digitální trendy v komunikaci

Tabulka 15: Nejlépe hodnocená témata v zaměstnaneckém průzkumu

EXTRÉMNĚ DOBRÉ HODNOCENÍ				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
6. Komunikace v mém týmu je upřímná a otevřená?					
43	47	2	1	90	3
46,24%	50,54%	2,15%	1,08%	96,77%	3,23%
12. Komunikace od mého manažera je přínosná a hodnotím ji kladně?					
52	33	6	2	85	8
55,91%	35,48%	6,45%	2,15%	91,40%	8,60%
13. Byl jsem už seznámený s novou firemní kulturou Magenta way?					
71	14	7	1	85	8
76,34%	15,05%	7,53%	1,08%	91,40%	8,60%
22. Vnímám podobné projektové týmy jako přínosné pro retail?					
32	54	6	1	86	7
34,41%	58,06%	6,45%	1,08%	92,47%	7,53%
23. Firemní akce mimo pracoviště (teaming, T-Mobile párty) jsou pro mě zajímavé?					
64	22	5	2	86	7
68,82%	23,66%	5,38%	2,15%	92,47%	7,53%
28. Myslím, že by firma měla být digitální a aplikovat nové trendy v komunikaci?					
54	32	7	0	86	7
58,06%	34,41%	7,53%	0,00%	92,47%	7,53%

Zdroj: vlastní dotazník

Velmi špatně hodnocené okruhy, ke kterým více než 50 % zaměstnanců vyjádřilo svou nespokojenost, budou řešené v návrhové části práce (5.2 Doporučení pro retail):

- Digitální rozvoj
- Reporty plnění – NOREK
- Komunikace projektu Štěstí
- Mystery shopping

Tabulka 16: Nejhůře hodnocená témata v zaměstnaneckém průzkumu

EXTRÉMNĚ ŠPATNÉ HODNOCENÍ				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
29. Preferuji viedo meeting/konferenci (webex, workchat call,...) před tím osobním?					
9	16	48	19	25	67
9,78%	17,39%	52,17%	20,65%	27,17%	72,83%

35. Jsem spokojený s kvalitou reportů a jejich přehledností a aktuálností?					
5	28	31	29	33	60
5,38%	30,11%	33,33%	31,18%	35,48%	64,52%
36. Nový report NOREK je pro mě přehlednější než předchozí reporty v Excelu?					
11	22	27	33	33	60
11,83%	23,66%	29,03%	35,48%	35,48%	64,52%
37. Myslím si, že mystery shopping v retailu dává firmě věrohodnou zpětnou vazbu?					
9	25	38	21	34	59
9,68%	26,88%	40,86%	22,58%	36,56%	63,44%

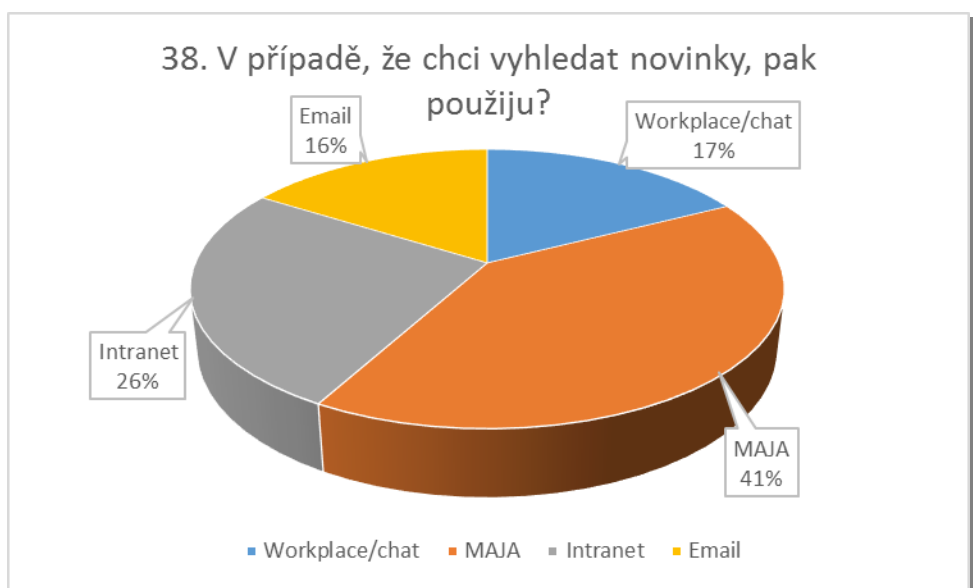
Zdroj: vlastní dotazník

Součástí dotazníku a jeho vyhodnocení jsou čtyři sledované komunikační neverbální kanály, které jsou v retailu nejrozšířenější:

- Workplace / Workchat
- MAJA
- Intranet
- Email

První otázka se týká novinek, konkrétně zjišťuje informaci, jaký kanál používá konzultant/manažer, když dohledává novinky. Ze 41 % ovládla hodnocení MAJA, tedy nadstavba intranetu pro retail, protože skutečně obsahuje nejvíce novinek. Jsou do ní vkládány procesní aktuality, nové služby, změny týkající se prodejen vždy s novým měsícem a další. Novinky v ní mají přímo své okénko. Nad hranicí 25 % skončil intranet – znalostní báze, který má také na úvodní stránce místo pro novinky a aktuality. Ten není zaměřený na žádný konkrétní kanál, protože pokrývá informace ze všech segmentů, napříč celou společností. S rozdílem jediného procenta se umístil Email a Workplace/Workchat, kam jsou také posílané novinky, ale ne v takové míře.

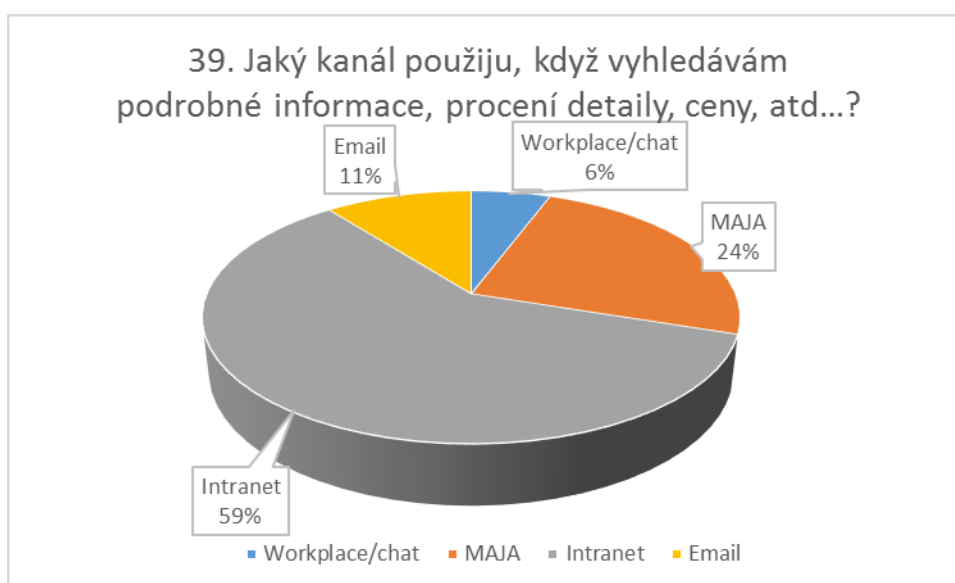
Graf 1: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů - novinky



Zdroj: vlastní dotazník

Pro detailní informace chodí zaměstnanci na intranet. Pokud potřebuju dohledat podrobnosti k některému procesu, ceny služeb a zařízení, informace ke smlouvám, fakturacím, chování slev a další, pak nemám jinou možnost, než otevřít znalostní bázi. Těsně pod hranicí 25 % skončila MAJA, kde jsou také archivované podrobné informace, ovšem se zaměřením na retail a spíše na provozní záležitosti.

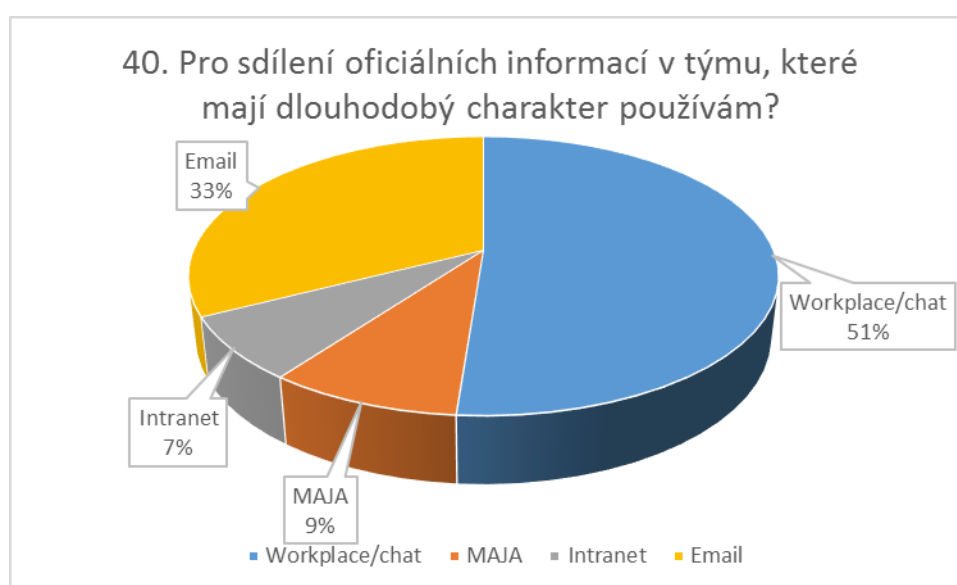
Graf 2: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – podrobné informace



Zdroj: vlastní dotazník

Oficiálními informacemi se myslí komunikace od vedení retailu, nadřízených pracovníků a manažerů nebo třeba z HR oddělení. Tyto informace nejvíce lidí hledá na Workplace v konkrétních skupinách, nejčastěji: TMCZ značkové prodejny. Pokud se jedná o nějakou oficiální komunikaci, která ovlivní pracovníky a musí se jí řídit delší časové období, pak jsou tyto informace distribuovány zároveň elektronickou poštou.

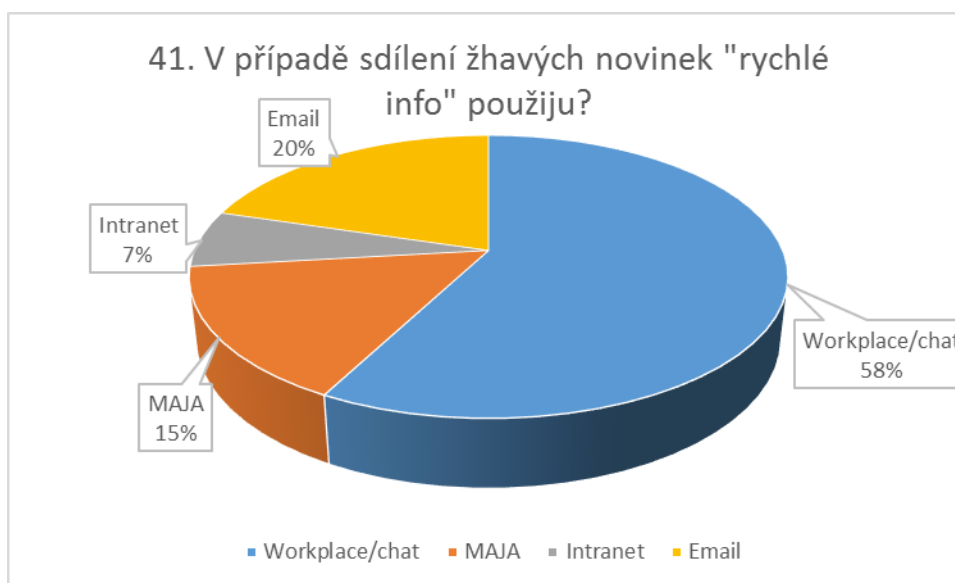
Graf 3: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – oficiální informace



Zdroj: vlastní dotazník

Na sdílení a dohledávání rychlých informací, které mají krátkodobý charakter, mohou to být „žhavé novinky“ a podobné, jsou vhodné sociální sítě. V T-Mobile se taková síť nazývá Workplace a funguje na Facebook platformě, případně messenger - Workchat, kam jsou tyto informace vkládány, a nadpoloviční většina respondentů je tam také hledá. V menší míře lidí dohledávají novinky emailové poště a v MAJE, ty jsou ovšem v minoritním zastoupení.

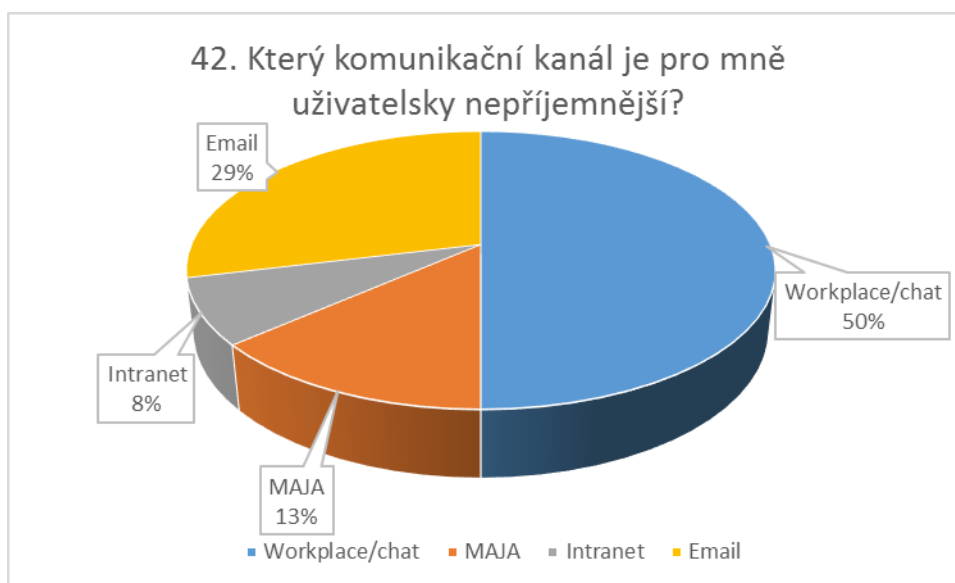
Graf 4: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – rychlé informace



Zdroj: vlastní dotazník

Velice zajímavá otázka, která je hodně subjektivní a každý pracovník ji může vnímat jinak, je hodnocení uživatelsky příjemných aplikací, komunikačních kanálů. Je patrné, že nejoblíbenější jsou ty, které jsou blízké aplikacím používaným v soukromém životě ty, které jsou smart – zaměstnanci s nimi mohou pracovat v jakémkoliv zařízení, kdykoliv budou mít chuť a potřebu a odkudkoliv, kde je připojení k internetu. Přesnou polovinou vyhrál žebříček oblíbenosti Workplace, což je v dnešní době sociálních sítí naprosto logické a očekávané zjištění. Pro někoho, možná až nečekaně, je s 29 % druhý uživatelsky nejpříjemnější kanál email. Intranet s Majou dohromady mají pouze 21% zastoupení.

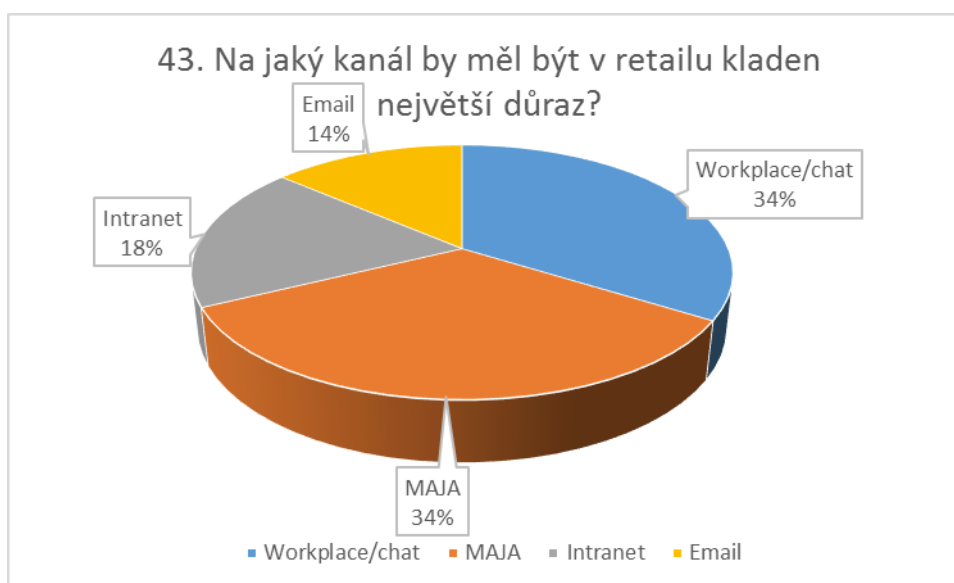
Graf 5: Hodnocení sledovaných „uživatelsky příjemných“ komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní dotazník

Jelikož vnitropodniková komunikace je nekončící proces, o kterém si nikdy nelze říct, že už je vše dokonalé, tak i T-Mobile má potřebu zabývat se jejím rozvojem. Lidi v retailu našli shodu a vidí největší potřebu zaměřit pozornost rozvoj Workplace/Workchat a MAJI. Zároveň by v retailu měl být kladen důraz, aby se tyto aplikace používaly správně – zejména u Workplace a Workchat je riziko, aby se nesklouzlo k soukromým konverzacím.

Graf 6: Hodnocení sledovaných komunikačních kanálů – důraz na rozvoj



Zdroj: vlastní dotazník

5.2 Doporučení pro retail

Na základě závěrů z dotazníkového šetření v předchozí kapitole (5.1 Shrnutí zjištěných výsledků) budou připraveny návrhy na zlepšení vnitropodnikové komunikace v retailu. Doporučení budou rozdělena na témata, která vyšla při vyhodnocení dotazníku velice dobře, a ta, která měla extrémně špatný výsledek. Každému doporučení bude věnovaná samostatná kapitola. První a asi nejvýznamnější doporučení pro retail, a pro zodpovědné osoby za rozvoj je: **řešit výsledky tohoto dotazníkového šetření v jednotlivých streamech projektu Štěstí, dle logického zařazení.**

5.2.1 Magenta way

Nová firemní kultura je v prodejnách asi půl roku, od podzimu 2019. V retailu proběhlo v první vlně, na přelomu let 2019/2020, velké seznamování s novou kulturou, vizemi i akčním plánem. Komunikační posloupnost byla nastavena od ředitelů přes AM/JAM na manažery prodejen, ti posléze předávali informace na konzultantům. Podle zjištěných výsledků z dotazníku byl proces komunikace nastavený efektivně, více než 91 % lidí v prodejnách, je již seznámeno s Magenta way. Při dotazu na akční plán Now and together, jestli znají priority retailu a zda vědí, jak se změní firma do roku 2025, už přibližně 20 % pracovníků odpovědělo, že nikoliv. I to může být důvod, proč více jak 35 % zaměstnanců v retailu prozatím necítí pozitivní vliv Magenta way ve svém týmu. Doporučení pro **projekt Štěstí, stream Komunikace je najít tu nejlepší cestu, jak osvětlit lidem v prvních liniích priority Magenta way její vize a akční plán Now and together.** Možností komunikace je několik, ovšem na základě zkušeností se skvělým vysvětlením prvotní myšlenky Magenta way do týmů přes manažery, doporučuji zachovat tento model. Stream Štěstí předá informace vedoucím prodejen, ti pak následně na svém konzultantům.

Tabulka 17 Magenta way

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
13. Byl jsem už seznámený s novou firemní kulturou Magenta way?					
71	14	7	1	85	8
76,34%	15,05%	7,53%	1,08%	91,40%	8,60%

14. Už ve svém týmu cítím pozitivní vliv Magenta way?					
25	35	27	6	60	33
26,88%	37,63%	29,03%	6,45%	64,52%	35,48%
15. Víím, jaké body řeší akční plán Now and together, které se budou týkat retailu?					
36	40	11	6	76	17
38,71%	43,01%	11,83%	6,45%	81,72%	18,28%
16. Tuším, jak bude vypadat společnost T-Mobile v roce 2025?					
30	43	15	5	73	20
32,26%	46,24%	16,13%	5,38%	78,49%	21,51%

Zdroj: vlastní dotazník

5.2.2 Quality of sales

Je to nový styl prodeje, který v současnosti pilotuje 10 značkových prodejen ze 47. Podstatou kvalitního prodeje podle QoS je spokojený zákazník, který si odnáší přesně to, co potřebuje a bylo mu vše vysvětleno tak, že nebude muset následně kontaktovat žádný prodejní ani pečující kanál v T-Mobile pro dořešení. Protože tento pilotní provoz běží v retailu teprve od 1. února, je pochopitelné, že o QoS slyšelo necelých 70 % zaměstnanců. I přes tuto neznalost si takřka 90 % lidí v prodejnách myslí, že přístup k prodeji dle QoS bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost. Bylo by vhodné, aby **substream profesionální prodejce ve streamu Rozvoj – projekt Štěstí – osvětlil celému retailu prodejní přístup Quality of sales**. Ideálně prostřednictvím novinky v MAJE nebo videonahrávkou na Workplace.

Tabulka 18: Quality of sales

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
17. Slyšel jsem už o novém přístupu k prodeji Quality of sales?					
44	21	20	8	65	28
47,31%	22,58%	21,51%	8,60%	69,89%	30,11%
18. Myslím si, že tento přístup bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost?					
43	40	9	1	83	10
46,24%	43,01%	9,68%	1,08%	89,25%	10,75%

Zdroj: vlastní dotazník

5.2.3 Reporty plnění

Jsou špatně vnímané už spoustu let a nejinak tomu je v tomto dotazníku. Z vlastních zkušeností autora lze hodnotit srovnání obou druhů reportingu. Zároveň je zcela legitimní snaha firmy skoncovat se zastaralými reporty v Excelu a využívat virtuálního úložiště bez nutnosti posílat všem lidem v prodejnách velké soubory. Tím se vyřeší i záležitost licencí, za které společnost platí značné poplatky firmě Microsoft. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že lidé v prodejnách z více než 64 % nejsou spokojeni s přehledností a aktuálností reportů plnění a zároveň jim ty předchozí v Excelu připadaly přehlednější než současný NOREK.

Je zřejmé, že možnosti oddělení reportingu jsou omezené a nikdy se nepodaří udělat všem zaměstnancům report přesně podle jejich představ. Přesto je tu doporučení pro **projekt Štěstí, stream Digitalizace připravit reálné požadavky na úpravy NORKA**, aby vyhovoval většině lidí v prodejnách.

Tabulka 19: Reporty v retailu

KOMUNIKACE V RETAILU				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
35. Jsem spokojený s kvalitou reportů a jejich přehledností a aktuálností?					
5	28	31	29	33	60
5,38%	30,11%	33,33%	31,18%	35,48%	64,52%
36. Nový report NOREK je pro mě přehlednější než předchozí reporty v Excelu?					
11	22	27	33	33	60
11,83%	23,66%	29,03%	35,48%	35,48%	64,52%

Zdroj: vlastní dotazník

5.2.4 Komunikace projektů

Tohle téma úzce koresponduje s projektem Štěstí, stream Komunikace. Je zajímavé sledovat, jak probíhalo hodnocení všech čtyř otázek, které s ním přímo souvisí. Lidé v retailu hodnotí velmi kladně projekt Štěstí, znají jeho výstupy a vnímají je jako prospěšné, stejně si tak jsou jisti, že i ostatní projektové týmy jsou přínosné pro firmu. Kde firmu ale tlačí bota je doslova v komunikaci, konkrétně ve stremu komunikace v projektu Štěstí. Zaměstnanci v prodejnách netuší, co se v něm konkrétně řeší a chybí

jím informace, jaké jsou z něj výstupy. **Doporučení pro stream Komunikace** z projektu Štěstí je, aby se lidé v něm **zaměřili na komunikaci svých činností a výstupů a zároveň řešili komunikaci celého projektu Štěstí** – je potřebné udělat mezi zaměstnanci v prodejnách, kteří do něj nejsou přímo vtaženi, osvětu. Je na místě **zpropagovat činnosti** steamu komunikace, ale i celého projektu Štěstí, například aktualitou v MAJE, videem na Workplace ve skupině „TMCZ značkové prodejny“ a **udělat mu větší PR**. Zároveň bude prospěšné využít manažery v prodejnách, s jejich dobrou komunikací, k tomu, aby pravidelně dělali spojkou mezi projektem Štěstí a konzultanty a předávali jim informace.

Tabulka 20: Komunikace projektů

FIREMNÍ KULTURA				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
19. Vím o tom, že v retailu funguje projekt Štěstí - činnosti streamů vnímám jako prospěšné?					
43	40	7	3	83	10
46,24%	43,01%	7,53%	3,23%	89,25%	10,75%
20. Jedním ze streamů tohoto projektu je Komunikace – vím, co konkrétně řeší?					
20	39	28	6	59	34
21,51%	41,94%	30,11%	6,45%	63,44%	36,56%
21. Znáám výstupy streamu Komunikace a vím, co se povedlo aplikovat do praxe?					
21	31	33	8	52	41
22,58%	33,33%	35,48%	8,60%	55,91%	44,09%
22. Vnímám podobné projektové týmy jako přínosné pro retail?					
32	54	6	1	86	7
34,41%	58,06%	6,45%	1,08%	92,47%	7,53%

Zdroj: vlastní dotazník

5.2.5 Manažerská komunikace

Lidmi v retailu je velice dobře vnímaná manažerská komunikace. To je známka toho, že T-Mobile má na manažerských pozicích kvalitní lidi, které si dobře vychovává vzdělávacím programem pro nové vedoucí pracovníky. Jsou to kompetentní zaměstnanci s předpoklady pro svou práci a chutí se rozvíjet. Zároveň s jejich nadřizenými pracují na svém růstu a zdokonalování manažerských dovedností. V dotazníkovém šetření byly 4 otázky týkající se manažerské komunikace.

Tabulka 21: Manažerská komunikace

9. Můj manažer je pro mě vzorem a jde v komunikaci v týmu příkladem?					
50	31	9	3	81	12
53,76%	33,33%	9,68%	3,23%	87,10%	12,90%
10. Pokud cítím problém v komunikaci, je můj manažer tou první osobou, se kterou ho řeším?					
33	43	10	7	76	17
35,48%	46,24%	10,75%	7,53%	81,72%	18,28%
11. Dostávám pravidelně zpětnou vazbu od manažera?					
53	23	11	6	76	17
56,99%	24,73%	11,83%	6,45%	81,72%	18,28%
12. Komunikace od mého manažera je přínosná a hodnotím ji kladně?					
52	33	6	2	85	8
55,91%	35,48%	6,45%	2,15%	91,40%	8,60%

Zdroj: vlastní dotazník

Jediné doporučení pro retail je takové, že je třeba **pracovat na prodloužení jejich života ve firmě** a předejít zbytečným a předčasným odchodům těchto lidí ven ze společnosti. **Pokud zkušený manažer z retailu odchází** pracovat mimo společnost, je důležité **řešit důvod jeho rozhodnutí** a zároveň zjistit doporučení co udělat, aby se zabránilo výpovědi. Téma je vhodné **k zamýšlení v projektu Šťěstí, stream Manažer.**

5.2.6 Firemní akce

To jsou večírky, zájezdy, soutěže a jiné pro lidi v prodejnách příjemné benefity. T-Mobile pro ně pořádá pravidelné novoroční party, každé oddělení pak také plánuje teambuildingy mimo pracovní prostředí a další večírky spojené s vyhlášením nejrůznějších motivací, které jsou více než časté. Ty jsou podmíněné výhrami v soutěžích, nebo získáním pozvání za jiné aktivity. Zaměstnanci je vyhrávají za to, že dělají v pracovní době svou práci a dělají ji dobře. Motivování lidé v prodejnách si jsou schopní vydělat více peněz než ti, kteří nesoutěží a tím si mohou udělat svou práci zábavnější a ještě k tomu získat něco navíc. Doporučení pro retail je jednoduché – víc **propagovat tyto benefity směrem do firmy – udělat jim PR**, aby si jich zaměstnanci vážili. **Komunikovat je tak, aby firma v lidech probudila chuť soutěžit.** Tohle téma je vhodné **k řešení v rámci projektu Šťěstí, stream Atmosféra.**

5.2.7 Mystery shopping

Nepříliš lichotivé hodnocení si vysloužila oblast mystery shopping – více než 63 % lidí v prodejnách si myslí, že nedává firmě věrohodnou zpětnou vazbu. Pravděpodobně je tohle vnímání způsobené komunikací k lidem v prodejnách. Konzultanti a manažeři ho vnímají jako nutné zlo, v případě jeho nesplnění přijde postih, který je stojí peníze. Důležité je změnit v lidech myšlení, aby brali mystery shopping jako cestu svého rozvoje, která jim dává možnost jedinečné zpětné vazby. Sebereflexe je v tuto chvíli zásadní, jen ta může posunout člověka o krok vpřed. Pokud se dokáže na svůj neúspěch z rozhovoru s fiktivním zákazníkem, podívat z druhé strany stolku, jak se on cítil při jeho návštěvě a vzít si z toho ponaučení do budoucna, pak není třeba negativní motivace. Ideální situace by nastala ve chvíli, kdyby všichni konzultanti v prodejnách smýšleli stejně jako jeden nejmenovaný konzultant v prodejně, který řekl: „Neplaťte mě penězi, zaplaťte mě zkušenostmi.“ Doporučení autora je **řešit téma mystery shopping v projektu Štěstí, stream: rozvoj, substream: Profi prodejce.**

5.2.8 Digitální rozvoj

Poslední téma, které si v dotazníkovém šetření nevysloužilo příliš pozitivní hodnocení, se dá nazvat jako digitální rozvoj. Paradoxem je, že se směřováním společnosti v digitálních trendech je ztotožněno více než 92 % lidí, přitom přes 72 % jich preferuje osobní setkávání na školeních před těmi virtuálními. Tohle vnímání není náhoda, ale zažitý názor většiny lidí v retailu. Proto je na místě, aby **zodpovědní zaměstnanci za rozvoj se na tuto oblast zaměřili, tj. projekt Štěstí, stream Rozvoj, substream Školení.** Toto téma je v současnosti více než aktuální ze dvou důvodů – od 1. dubna plánovalo tréninkové centrum spustit revoluční, digitální školící modely, které jsou z důvodu pandemie koronavirové odloženy. Právě tato epidemie je druhý faktor, proč je třeba, aby lidé v retailu brali digitální komunikaci a školení za naprostý standard. To jsou důvody, které je třeba vzít na zřetel a pracovat na vnímání zaměstnanců, protože doba, kdy v telekomunikační firmě bude digitální školení naprosto běžné, právě přichází.

Tabulka 22: Digitální rozvoj v retailu

KOMUNIKACE V RETAILU				Celkem	
Určitě ANO	Spíše ANO	Spíš NE	Určitě NE	ANO	NE
28. Myslím, že by firma měla být digitální a aplikovat nové trendy v komunikaci?					
54	32	7	0	86	7
58,06%	34,41%	7,53%	0,00%	92,47%	7,53%
29. Preferuji viedo meeting/konferenci (webex, Workchat call,...) před tím osobním?					
9	16	48	19	25	67
9,78%	17,39%	52,17%	20,65%	27,17%	72,83%

Zdroj: vlastní dotazník

5.2.9 Komunikační kanály

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze doporučit retailu zamyšlení se nad vhodností komunikování konkrétních druhů informací prostřednictvím daných kanálů. Tohle téma bude rozumné **přidělit do kompetence streamu Komunikace v projektu Štěstí.**

Tabulky 13: Nejlépe hodnocené sledované komunikační kanály

SLEDOVANÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY			
Workplace/chat	MAJA	Intranet	Email
38. V případě, že chci vyhledat novinky, pak použiji?			
25	58	37	23
17,48%	40,56%	25,87%	16,08%
39. Jaký kanál použiji, když vyhledávám podrobné informace, procesní details, ceny atd.?			
7	30	73	13
5,69%	24,39%	59,35%	10,57%
40. Pro sdílení oficiálních informací v týmu, které mají dlouhodobý charakter, používám?			
63	11	9	40
51,22%	8,94%	7,32%	32,52%
41. V případě sdílení žhavých novinek "rychlé info" použiji?			
71	19	8	25
57,72%	15,45%	6,50%	20,33%
42. Který komunikační kanál je pro mě uživatelsky nepříjemnější?			
59	16	9	34
50,00%	13,56%	7,63%	28,81%
43. Na jaký kanál by měl být v retailu kladen největší důraz?			
42	42	23	17
33,87%	33,87%	18,55%	13,71%

Zdroj: vlastní dotazník

Ze získaných dat bylo zjištěno vhodné užití emailové komunikace zejména pro informace s dlouhodobým charakterem, které mají známku oficiality. Mohou to být sdělení týkající se náplně a organizace práce, smluv, závazků atd. Logika použití emailové zprávy je taková, že se bere odesláním jako automaticky přečtená a už se dále neověřuje její přijetí. **Proto doporučuji zbytečně tento kanál nezahlcovat dalšími informacemi**, které lze komunikovat jiným způsobem, např. na WP, aby nedošlo k zapadnutí důležitého sdělení.

Intranet – znalostní báze, je virtuální encyklopedie, kde každý pracovník najde, cokoliv potřebuje ke své práci. Výsledky dotazníku potvrzují správnost předávaných sdělení tímto kanálem. Patří sem procesní informace, ceníky, detailní popis služeb, technická data, podmínky produktů a další. Na tomhle nastavení **není třeba cokoliv měnit**.

Lidé v prodejnách si představují MAJU jako nástroj pro komunikaci novinek a místo, kam budou umísťovány informace týkající se prodejen. Toto nastavení již funguje a sdělení, která jsou v něm předávána, jsou v souladu s představami zaměstnanců. Doporučení, které vzešlo z průzkumu, je **pracovat na zdokonalování MAJI a zaměřit se na její rozvoj**, aby to byl kanál, který bude vždy vyhovovat potřebám lidí z prodejen.

Workplace a komunikační messenger Workchat jsou uživatelsky nejpříjemnější nástroje používané v retailu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno přání konzultantů a manažerů v prodejnách **přesunout některé informace z emailů právě do WP**. Lidé si přejí přes něj více komunikovat v týmech, sdílet zde novinky a jiná sdělení, která mají krátkodobý charakter. **Je to kanál, na který by měl být kladen největší důraz**, aby byla jasně nastavená pravidla, co zde komunikovat.

V retailu se aktuálně přechází na MS O365 Teams a zaměstnanci aktuálně nevědí, co je vhodné sdílet přes WP/WCH a co přes Teamsy. Je třeba **jasně definovat, kdy použít ke komunikaci WP/WCH a kdy MS O365 Teams**.

Jelikož se v prodejnách používá více komunikačních aplikací a kanálů současně a mohlo by se stát, že se v nich zaměstnanec začne ztrácet. Je potřeba **jejich užívání zefektivnit a nastavit v něm pravidla**. Zároveň znovu v týmech iniciovat **zrušení skupin na Whatsapp**, protože je to další zbytečný komunikační nástroj.

5.3 Diskuse nad návrhy

Na základě návrhů z předchozí kapitoly (5.2 Doporučení pro retail) budou jednotlivá doporučení prodiskutována. Tato kapitola řeší:

- Kdo by se měl konkrétním tématem zabývat
- Stručné doporučení
- Jak komunikovat s lidmi v prodejnách
- Finanční náročnost
- Časová náročnost

Komunikace nové firemní kultury **Now and together** je finančně nenáročná, časově střednědobá aktivita v kompetenci **streamu komunikace**. Doporučení říká, jak vysvětlit lidem v prodejnách priority a vize Magenta way a akční plán Now and together. Pro komunikace bude nejsnazší využít video na WP a podpořit manažerem při meetingu prodejny.

Komunikace **Quality of sales přísluší streamu Rozvoj – substream Profi prodejce**, bude se jednat o finančně nenáročnou, střednědobou aktivitu, na jejímž konci bude prostřednictvím videa na WP vysvětlený nový přístup k prodeji QoS. Komunikaci videem podpoří manažer při meetingu prodejny.

Příprava návrhů na zlepšení **reportu plnění NOREK je v kompetenci streamu Digitalizace**. Ten pak předá oddělení reportingu podněty, aby mohla být posouzena jejich finanční náročnost a proveditelnost. Bude se jednat o střednědobou časovou náročnost, aby mohly být novinkou v MAJE komunikovány úpravy v reportech.

Komunikace projektů přísluší streamu Komunikace, pointou je udělat PR celému projektu Štěstí a vysvětlit lidem v prodejnách jejich činnosti. Výsledkem bude video na WP, kde bude vše vysvětleno. Opět se jedná o střednědobé, finančně nenáročné řešení.

Manažerská komunikace je jediná činnost **streamu Manažer**. Tu ovšem není třeba řešit. Zadáání říká, zaměřit se na život manažera v prodejně a promyslet, jak předejít

jeho předčasnému odchodu ze společnosti. Finanční náklady nelze určit, bude se jednat o dlouhodobou činnost streamu.

Firemní akce a jejich PR, propagace benefitů pro zaměstnance v retailu je zadání pro **stream Atmosféra**. Finančně nenáročná, časově střednědobá činnost by měla mít za výsledek video zveřejněné na WP, které podpoří manažeri prodejen při meetingu. Cílem je, vzbudit v lidech touhu soutěžit a uvědomit si, co vše jim firma nabízí.

Téma **mystery shopping** bude spadat do kompetencí **profesionálního prodejce ve streamu Rozvoj**. Snahou by mělo být změnit myšlení lidí a jejich přístup k této formě zpětné vazby. Tohoto stavu lze dosáhnout komunikací prostřednictvím videa na WP, za pomoci manažerů v prodejnách. Tato změna nemá být náročná finančně, ale časově, bude se jednat o dlouhodobý proces.

Digitální Rozvoj je téma pro trenéry a školitele ve streamu Rozvoj. Opět se jedná o dlouhodobou změnu myšlení lidí v prodejnách, což by neměl být finančně náročný proces. Ke změně budou zapotřebí videa na WP a komunikace ze strany manažerů a mentorů, aby udělali PR digitálnímu rozvoji a školení.

Poslední doporučení bude směrem ke sledovaným komunikačním kanálům, z dotazníkového šetření vyšly určité náměty:

- **Do emailu posílat jen ty nejdůležitější oficiální sdělení**, ostatní přesunout do WP
- **Jasně definovat, co komunikovat přes WP a co prostřednictvím Teams**
- **Znovu iniciovat zrušení týmových skupin v aplikaci Whatsapp**

Tabulka 23: Doporučení pro retail

Oblast	Stream projektu Štěstí	Doporučení	Jak komunikovat s lidmi	Finanční náročnost	Časová náročnost
Magenta way	Komunikace	Osvětlit lidem v prodejnách priority Magenta way, vize a akční plán Now and together	Využít komunikaci přes SM + video na WP	Minimální	Střední
Quality of sales	Rozvoj, Profi prodejce	Vysvětlit celému retailu přístup QoS	Video na WP, využít SM	Minimální	Střední
Reporty plnění	Digitalizace	Přípravit návrhy pro reporting na zlepšení NORKA	Novinkou v MAJE (až schválené návrhy)	Nelze určit	Střední
Komunikace projektů	Komunikace	PR projektu štěstí, propagace výstupů streamu Komunikace	WP – video, příspěvek, využít SM	Minimální	Střední
Manažerská komunikace	Manažer	Prodloužení života manažera ve firmě	-	Nelze určit	Vysoká
Firemní akce	Atmosféra	Propagovat zaměstnanecké benefity, PR	WP – video, příspěvek, využít SM	Minimální	Střední
Mystery shopping	Rozvoj, Profi prodejce	Pracovat na změně myšlení SC a SM	Video na WP, využít SM	Minimální	Vysoká
Digitální rozvoj	Rozvoj, Školení	PR digitálnímu školení	Trenéři prostřednictvím WP – video + SM a mentoři	Nízká	Střední

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života všech lidí kolem nás a je základním předpokladem pro dorozumívání se mezi sebou. Používáme ji neustále pro pochopení mezilidských vztahů a vazeb, které v životě vznikají. Stejně jako v soukromém životě je komunikace základním předpokladem pro úspěšný a efektivní chod každé společnosti. Správně nastavená interní komunikace je základním předpokladem pro splnění firemních cílů. Jen v té organizaci, kde funguje skvělé předávání informací všemi směry, mohou být spokojení zaměstnanci, kteří budou pracovat na společném podnikovém cíli a vezmou ho za vlastní.

Hlavním úkolem této práce bylo zhodnotit úroveň vnitropodnikové komunikace v retailu ve společnosti T-Mobile. K jeho splnění bylo nutné zabývat se dílčími cíli:

- zpracování literární rešerše na základě prostudování publikací,
- sestavení dotazníku a jeho následné vyhodnocení,
- návrh řešení, která povedou ke zlepšení zjištěných nedostatků.

V teoretické části byl zjištěn literární základ a definovány pojmy: komunikace, management a vnitropodniková komunikace v korporacích, které spolu úzce souvisí.

Praktická část práce zkoumá vybranou organizaci, úroveň její interní komunikace, firemní kulturu a vize společnosti. Dále byl v této části sestavený dotazník, který získává data od zaměstnanců a hodnotí vnitropodnikovou komunikaci v retailu. Na základě výsledků dotazníkového šetření pak byly připraveny podklady pro návrhovou část.

Poslední část práce, tedy syntéza, komentuje vyhodnocené závěry, představuje doporučení pro retail, která mají přinést zlepšení v interní komunikaci, a diskutuje nad reálností jejich implementace do praxe.

Dotázaní zaměstnanci nejvíce oceňují novou firemní kulturu Magenta way a její komunikaci, přínos nového přístupu k prodeji Quality of sales, u kterého věří, že bude mít pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost, dobrou manažerskou komunikaci a firemní akce pro zaměstnance. Návrhová část práce řeší i ta pozitivní zjištění a dává doporučení, jak s nimi pracovat, aby byly zaměstnanci vnímány ještě lépe.

Lidé v prodejnách shledávají největší nedostatky v komunikaci projektů v retailu, digitálním rozvoji a školení, reportech plnění a mystery shoppingu. Na tyto nedostatky

byly připraveny návrhy, které využívají projektu Štěstí, který v retailu funguje a jeho streamů, které řeší otázky v oblasti komunikace, rozvoje, atmosféry, manažera a další. Zjištěná témata k řešení byla rozpracována do fáze návrhů a říkají firmě co, kdy a jak řešit, aby bylo možné říct, že se jedná o zlepšení.

Na základě zjištěných skutečností lze charakterizovat interní komunikaci v prodejnách v T-Mobile za velice kvalitní a propracovanou, ale také neustále se rozvíjející a pracující se zpětnou vazbou. Můžeme o ní říct, že je upřímná a otevřená a komunikační kanály jsou správně nastavené všemi směry. Vždy se ovšem může stát, že přijde individuální selhání, ze kterého je třeba se poučit do budoucnosti.

Kvalitní interní komunikace tvoří nezbytný základ každé společnosti a napomáhá k plnění strategických cílů firmy, přispívá ke zvýšení efektivity práce a stává se konkurenční výhodou. Aby bylo možné takového stavu dosáhnout, je nezbytnou nutností nastavit kontrolní mechanismy a pracovat se zpětnou vazbou. Pokud bude komunikace v organizaci natolik dobrá, aby se zaměstnanci cítili, že jsou jejich prosby a volání vyslyšeny, pak firma dosáhne stavu, kdy v ní budou pracovníci spokojeni. Nebudou hledat jiného zaměstnavatele a ještě budou šířit po okolí dobré jméno společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. 978-80-213-1295-1.

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

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. *Vnitropodniková komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0

KOONTZ, H., WEINRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NĚMEC, Petr a LITTOVÁ, Jana. *Komunikace korporací.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 80-7079-575-1.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem -- Praktický atlas managementu - 4., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada, 2011. 978-80-247-3664-8.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Jana. 2010. *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2010. 978-80-247-3622-8.

RYMEŠOVÁ, Pavla a CHAMOUTOVÁ, Kateřina. 2016. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 978-80-213-2433-6.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace.* Praha: Oeconomica, 2005. 80-245-0923-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2014. 978-80-7261-274-1.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace.* Praha: Portál, 2009. 978-80-7367-387-1.

Internetové zdroje:

- [1] *Nová definice managementu*. [online]. [cit. 2019-08-16]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>
- [2] *Historie vývoje managementu – maturitní otázka*. [online]. [cit. 2019-08-16]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/historie-vyvoje-managementu-maturitni-otazka-z-ekonomie/>
- [3] *Wikipedie*. [online]. [cit. 2019-08-16]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>
- [4] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 1998*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_1998_CZ.pdf
- [5] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 1999* [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_1999_CZ.pdf
- [6] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2000*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2000_CZ.pdf
- [7] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2001*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2001_CZ.pdf
- [8] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2002*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/IAS_eng_TMCZ-02_FINAL.pdf
- [9] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2003*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2003_CZ.pdf
- [10] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2004*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2004_CZ.pdf
- [11] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2005*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2005_CZ.pdf
- [12] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2007*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2007_CZ.pdf
- [13] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2009*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2009_CZ.pdf
- [14] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2010*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2010_CZ.pdf

- [15] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2011*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2011_CZ.pdf
- [16] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2012*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2012_CZ.pdf
- [17] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2013*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2013_CZ.pdf
- [18] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2014*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2014_CZ.pdf
- [19] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2016*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/VZ_TM_2016_CZE.pdf
- [20] *Výroční zpráva společnosti T-Mobile za rok 2017*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/VZ_TM_2017_CZ.pdf
- [21] *T-Mobile v roce 2018*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.tpress.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/t-mobile-2018-investice-vyssi-o-8-nejlepsi-sit-rust-v-oblasti-konvergovanych-sluzeb.html>
- [22] *Deutsche Telekom AG*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Telekom
- [22] *Rozjezdy*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://rozjezdy.cz/soutez/o-soutezi/>
- [23] *Prospěšné služby*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/microsites/pomahame/prospesne-sluzby.html>
- [24] *Společenská odpovědnost*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://tmobile-spolecenska-odpovednost-django2.proboston.net/media/content/t-mobile-cr-un-global-cop-2016.pdf>
- [25] *Environmentální politika*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://tmobile-spolecenska-odpovednost-django2.proboston.net/media/content/g-1-7-a1-environment-in-politika-cj-2017.pdf>
- [26] *Bezpečnost v online prostředí*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://tmobile-spolecenska-odpovednost-django2.proboston.net/media/content/bezpecnost-v-online-prostredi.pdf>
- [27] *T-Mobile v prvním čtvrtletí 2019*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.tpress.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/t-mobile-v-prvnim->

ctvrtletí navázal na úspěšný předchozí rok, zaznamenal růst fixních i mobilních služeb, oslavil první výročí magenty-1 na trhu a investoval.

[28] *T-Mobile v první polovině roku 2019*. [online]. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.tpress.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/h1-2019-vice-zakazniku-vyssi-spotreba-sluzeb-uvvedeni-neomezenych-dat2.html>

[29] *Nové tarify T-Mobile podle potřeb zákazníků*. [online]. [cit. 2019-08-27]. Dostupné z: <http://www.tpress.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/nove-tarify-t-mobile-podle-potreb-zakazniku-vice-dat-flexibilita-dotace-na-hw.html>

[30] *Aritmetický průměr* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Aritmetick%C3%BD_pr%C5%AFm%C4%9Br

7 Přílohy