

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce
Zhodnocení interní komunikace

Bc. Klára Černohouzová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Černohouzová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zhodnocení interní komunikace

Název anglicky

Evaluation of Internal Communication

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení interní komunikace ve vybrané společnosti.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, statistické metody.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

komunikace, interní komunikace, efektivní komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, nástroje interní komunikace, analýza interní komunikace, informace, manažer, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

BARTŮŠEK, M. – DEVITO, J. A. – REZEK, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

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

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

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

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednos v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení interní komunikace" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D., za odborné vedení při zpracování diplomové práce. Velmi si vážím jeho cenných rad a času, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, za spolupráci při realizaci mého průzkumu.

Zhodnocení interní komunikace

Abstrakt

Diplomová práce na téma Zhodnocení interní komunikace má za cíl zhodnotit interní komunikaci ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části, kterou jsem vypracovala na základě analýzy sekundárních dat odborné literatury, jsem se soustředila hlavně na oblast komunikace a interní komunikace. Nejdříve jsem se zaměřila na komunikaci obecně, na její proces, bariéry, funkce, formy a typy. Poté jsem přešla na samotnou interní komunikaci, na její funkci, cíle, členění a nástroje. Popsala jsem nejen fungující interní komunikaci, ale také problémy, které mohou nastat a možnosti jejich řešení. Závěr první části je věnován zpětné vazbě. Praktická část je již zaměřena na konkrétní společnost. Praktická část je vypracována na základě analýzy interních materiálů, zúčastněného pozorování a vlastního dotazníkového šetření. Podrobně jsem popsala aktuální stav interní komunikace ve vybrané společnosti, se zaměřením na používané nástroje interní komunikace. Poté jsem stanovila jednu hlavní a k ní dílčí výzkumné otázky, na které jsem hledala odpovědi prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření. V závěru jsem navrhla různé možnosti pro zefektivnění interní komunikace ve zkoumané společnosti.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, nástroje interní komunikace, komunikační bariéry, zpětná vazba, informace, vedení společnosti, zaměstnanec

Evaluation of internal communication

Abstract

This master's project of Evaluation of internal communication is set to describe and summarize the internal communication of Coca-Cola HBC Czech and Slovakia company. Work is divided into theoretical and practical part. In theoretical part, which is based on analysis of secondary data from specialized literature, I've taken a closer look at the topic of communication and internal communication. Firstly I've focused on communication in general, it's processes, barriers, functions, forms and types. After that I had focused on the internal communication itself, it's functions, goals, divisions and tools. I've described not only working internal communication, but also problems that can arise and possibilities of dealing with them. Ending part of the first chapter is focused on feedback. Practical part is based upon an analysis of internal materials, observing of the communication and survey. I thoroughly described the current state of internal communication in selected company, with particular tools for internal communication in mind. After that, I've set one major and few minor research questions, for which I tried to find an answer with a survey solution. In the conclusion, I proposed several options for making the internal communication more effective in selected company.

Key words:

Communication, internal communication, communication process, communication channels, tools of internal communication, communication barriers, feedback, information, management, employee.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika	9
3. Teoretická východiska	11
3.1 Komunikace	11
3.1.1 Vymezení pojmu komunikace	11
3.1.2 Komunikační proces	12
3.1.3 Komunikační bariéry	14
3.1.4 Funkce komunikace	15
3.1.5 Formy komunikace	16
3.1.5.1 Verbální komunikace.....	17
3.1.5.2 Neverbální komunikace.....	19
3.1.6 Typy komunikace	20
3.2 Interní komunikace.....	21
3.2.1 Firemní kultura	22
3.2.2 Funkce interní komunikace.....	24
3.2.3 Cíle interní komunikace.....	24
3.2.4 Členění interní komunikace	25
3.2.4.1 Organizační a mezilidská komunikace.....	26
3.2.4.2 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace	26
3.2.4.3 Formální a neformální komunikace.....	27
3.2.4.4 Přímá a nepřímá komunikace	27
3.2.5 Komunikační nástroje	28
3.2.5.1 Ústní komunikace	28
3.2.5.2 Písemná komunikace	29
3.2.5.3 Elektronická komunikace	31
3.2.5.4 Další nástroje interní komunikace	32
3.2.6 Fungující interní komunikace	34
3.2.7 Problémy v interní komunikaci.....	35
3.2.8 Zpětná vazba	37
4. Vlastní práce	38
4.1 Představení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko	38
4.1.1 Historie společnosti.....	38
4.1.2 Charakteristika společnosti, její poslání a hodnoty	39

4.1.3	Organizační struktura společnosti.....	39
4.2	Používané nástroje interní komunikace	40
4.2.1	Ústní komunikace	40
4.2.2	Písemná komunikace	44
4.2.3	Elektronická komunikace	46
4.2.4	Zaměstnanecké benefity	48
4.2.5	Program Coke ambassador	48
4.2.6	Vstupní adaptační program pro nové zaměstnance	48
4.3	Výsledky dotazníkového šetření	49
4.3.1	Identifikace respondentů.....	49
4.3.2	Identifikace se společností a informovanost	51
4.3.2.1	Dílčí výzkumné otázky z oblasti Identifikace se společností a informovanost	57
4.3.3	Firemní kultura	59
4.3.3.1	Dílčí výzkumné otázky z oblasti Firemní kultura	63
4.3.4	Řešení problémů	64
4.3.4.1	Dílčí výzkumné otázky z oblasti Řešení problémů	65
4.3.5	Komunikační kanály	65
4.3.5.1	Dílčí výzkumné otázky s oblasti Komunikační kanály	69
4.3.6	Hodnocení jednotlivých směrů komunikace.....	70
4.3.6.1	Dílčí výzkumné otázky z oblasti Hodnocení jednotlivých směrů komunikace.....	71
4.3.7	Zpětná vazba	72
4.3.7.1	Dílčí výzkumná otázka z oblasti Zpětné vazby	73
	Odpovědi na dílčí výzkumné otázky z oblasti zpětné vazby:.....	73
4.3.8	Ohodnocení interní komunikace	73
4.3.8.1	Dílčí výzkumná otázka z oblasti Ohodnocení interní komunikace ...	74
4.3.9	Odpověď na hlavní výzkumnou otázku	74
4.4	Porada obchodního týmu.....	75
5.	Zhodnocení výsledků a doporučení	77
6.	Závěr.....	85
7.	Seznam použitých zdrojů	88
	Seznam obrázků	91
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů.....	91
8.	Seznam příloh.....	92

1. Úvod

Komunikace nás obklopuje a je všude kolem nás. Je podstatou lidskosti a pro život nezbytná. Pomáhá nám přežít, prosazovat se, pochopit ostatní a pomoci jim. Prostřednictvím komunikace informujeme, vysvětlujeme, přesvědčujeme, vyjednáваме, bavíme sebe i druhé a v neposlední řadě také vytváříme vztahy. Právě komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů pro životní i kariérní úspěch. Podle toho jak komunikujeme, působíme na ostatní lidi. Člověk by se měl snažit své komunikační dovednosti neustále vylepšovat. I ten nejlepší řečník, má stále určité rezervy a může se zlepšovat.

Komunikace je přenosem informací mezi lidmi, který probíhá v rámci komunikačního procesu. Podstatou tohoto procesu je zakódování vzniklého sdělení odesílatelem a prostřednictvím vhodného komunikačního média jeho přenos k příjemci, který ho dekoduje, přijme a poskytne zpětnou vazbu o tom, jak sdělení pochopil. Během komunikace se musí překonávat spousta překážek, které se nazývají komunikačními bariérami a je nutné je minimalizovat. Při komunikaci se používá převážně komunikace verbální, která probíhá prostřednictvím slov. Oproti tomu neverbální komunikace je komunikací beze slov, nejčastěji řečí těla. Neverbální komunikace má významnější roli v porovnání s komunikací verbální, je bezprostřední, prosycená city a umí více zranit.

Stejně tak, jak je pro život člověka důležitá komunikace, je pro život společnosti důležitá interní komunikace. Bez interní komunikace by společnost nemohla fungovat efektivně. Její význam bývá často podceňován. Pokud si firmy začnou více uvědomovat důležitost interní komunikace a pochopí, jaká síla se v ní skrývá, tak jejím prostřednictvím dokážou ovlivnit nejen vztahy a atmosféru na pracovišti, ale dokonce samotné ekonomické výsledky společnosti.

Pokud interní komunikace ve společnosti funguje správně, tak zaměstnanci vědí, co mají dělat, ztotožňují se se zadanými úkoly, sami jsou iniciativní, cítí se být součástí společnosti a jsou zde spokojeni. Společnost musí zaměstnancům nejprve porozumět a neustále je podporovat. Spokojení zaměstnanci jsou tou správnou cestou ke spokojeným zákazníkům.

Správně fungující interní komunikace je důležitá pro získání a udržení motivace a loajality zaměstnanců. Manažeři musí brát komunikaci se zaměstnanci jako nástroj k ovlivnění jejich postojů, činností a chování. Pokud se jim to podaří, tak zaměstnanci budou dělat vše pro jejich dosažení. Důležité je zaměstnancům projevovat respekt a jednat s nimi jako s rovnocennými partnery. Efektivní interní komunikace je ovlivněna správně zvolenými komunikačními kanály a směry komunikace. Hlavní informace by se zaměstnanci měli dozvídat prostřednictvím formální komunikace. Neformální komunikace by měla být spíše doplňkovou formou získávání informací. V opačném případě hrozí různé „šušandy“ či zkreslování informací. Společnost má mnoho možností, jak zajistit přenos informací uvnitř organizace. Nejčastější formou komunikace je ústní komunikace, prostřednictvím rozhovorů nebo porad. Čím dál častěji se používá elektronická komunikace, prostřednictvím elektronické pošty nebo intranetu. Elektronická komunikace sice šetří čas a pomáhá překonávat vzdálenost, ale neměla by nahradit komunikaci tváří v tvář. Naopak do pozadí se dostává komunikace písemná, kterou zastupují tištěná média.

Právě z důvodu důležitosti interní komunikace jsem si jako téma své diplomové práce zvolila Zhodnocení interní komunikace. Cílem práce je zhodnotit interní komunikaci ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Tuto společnost jsem si zvolila z toho důvodu, že má na první pohled velmi efektivní interní komunikaci a chtěla jsem zjistit, zda budou na základě dotazníkového šetření, pozorování a analýzy interních dokumentů nalezeny nedostatky v interní komunikaci, které se případně budu snažit odstranit, prostřednictvím vhodných návrhů na zefektivnění interní komunikace.

Teoretická část bude vypracována na základě analýzy sekundárních dat odborné literatury. V první části se zaměřím na komunikaci obecně, na její proces, funkce, formy, typy, nástroje a bariéry. Druhá část bude již o samotné interní komunikaci. Vysvětlím její funkci, cíle, členění a nástroje. Závěr teoretické části bude věnován zpětné vazbě.

V praktické části představím zkoumanou společnost, její organizační strukturu a také aktuální stav její interní komunikace. Stanovila jsem jednu hlavní výzkumnou otázku a několik dílčích výzkumných otázek a odpovědi na ně budu zjišťovat prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěr práce bude věnován již konkrétním návrhům na zefektivnění interní komunikace.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení interní komunikace ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko.

Mezi dílčí cíle této práce patří prostudování teoretických podkladů, zpracování literární rešerše k dané problematice, provedení vlastního průzkumu interní komunikace mezi zaměstnanci, vytvoření návrhu na zlepšení interní komunikace ve společnosti na základě analýzy interních materiálů, zúčastněného pozorování a zjištěných výsledků dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

V teoretické části jsem se zaměřila na zpracování teoretických východisek k dané problematice. Literární rešerše je založena na analýze odborné literatury. Zde jsem se soustředila hlavně na problematiku komunikace obecně, ale také na interní komunikaci ve společnosti.

V praktické části je provedeno zhodnocení současného stavu interní komunikace dané organizace, pomocí analýzy interních dokumentů, zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření. Zúčastněné pozorování bylo uskutečněno na poradě obchodního týmu v Teplicích. Před pozorováním byly sepsány faktory, které se staly předmětem pozorování. Ke všem faktorům byly přiděleny možné vlastnosti, které se buď potvrdily, nebo vyvrátily a podle toho byl každý faktor ohodnocen na škále od 1 do 5. Pro svou práci jsem zvolila metodu sběru dat dotazování a techniku sběru dat elektronické dotazování. Byla stanovena hlavní výzkumná otázka a 24 dílčích výzkumných otázek, na které získám odpovědi na základě výsledků dotazníkového šetření.

Hlavní výzkumná otázka se ptá na to, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé oblasti interní komunikace. Dílčí výzkumné otázky zní následovně: Znají zaměstnanci hodnoty společnosti a ztotožňují se s nimi? Znají zaměstnanci cíle, který chce společnost dosáhnout do roku 2020, a jsou pro ně srozumitelné? Důvěřují zaměstnanci společnosti a cítí z jejich chování zájem o jejich osobu? Mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor a mají pocit, že je jejich názor pro společnost důležitý? Znají zaměstnanci organizační strukturu společnosti a vědí na koho se obracet? Poskytuje společnost informace zaměstnancům

včas, dostatečně srozumitelně a v optimálním množství? Jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a doporučili by toto zaměstnání ostatním? Jsou zaměstnanci spokojeni s atmosférou na pracovišti? Jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity i s množstvím poskytovaných benefitů? Myslí si zaměstnanci, že prostředí ve společnosti je spravedlivé a že by v případě nespravedlností společnost zakročila? Jsou zaměstnanci ambassadory společnosti? Věnuje se dostatečná péče novým zaměstnancům? Řeší vedení společnosti problémy, které se vyskytnou? Mohou zaměstnanci upozorňovat na problémy bez obav z postihu? Jaké komunikační kanály se nejčastěji používají ve společnosti? Jaké komunikační kanály zaměstnanci postrádají? Jaké komunikační kanály považují za zbytečné? Využívají zaměstnanci nové komunikační kanály? Jsou porady vedeny efektivně? Je pořádáno dostatečné množství společenských akcí pro zaměstnance? Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací se svým nadřízeným? Probíhá komunikace efektivně na všech úrovních řízení? Funguje ve společnosti zpětná vazba? Je ve společnosti nastavena efektivní interní komunikace?

Po vytvoření dotazníku přišla na řadu pilotáž, na základě které byly z dotazníku odstraněny drobné nepřesnosti a nejasnosti. Celkem jsem rozdala 200 dotazníků. Zpět se mi vrátilo 123 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla tedy 61,5 %. Pro průzkum jsem zvolila kvótní výběr. Jedná se o výběr nenáhodný. Tento výběr je oproti pravděpodobnostnímu výběru reprezentativní jen podle předem určených kvótních znaků. Základním souborem mého výzkumu jsou všichni zaměstnanci společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko z obchodního oddělení, kteří mají místo výkonu práce v Praze nebo na pobočkách v České republice. Na základě odpovědí jsem provedla kódování otázek prostřednictvím programu Microsoft Excel. U otevřených otázek jsem odpovědi seskupila podle obsahu do podobných kategorií, kterým byly také přiřazeny kódy. Poté jsem již zpracovávala odpovědi na hlavní i dílčí výzkumné otázky. Na základě výsledků proběhlo zhodnocení aktuálního stavu interní komunikace a zároveň jsem navrhla doporučení k zlepšení interní komunikaci ve společnosti. Dotazník naleznete v příloze č. 1.

3. Teoretická východiska

3.1 Komunikace

3.1.1 Vymezení pojmu komunikace

Pod slovem komunikace se každému vybaví něco jiného. Někdo si představí silniční, železniční či leteckou komunikaci. Pak se najdou tací, kteří si vzpomenou na telekomunikaci. A v neposlední řadě se nám vybaví komunikace mezi lidmi. Právě o komunikaci mezi lidmi bude celá tato práce. Komunikace samozřejmě není jen výsadou lidí. Používají ji také zvířata, i když s omezenějšími možnostmi. Lidská komunikace je mnohem sofistikovanější, obsahuje řeč i symboliku (Mikuláščík, 2010, s. 15).

Definic pro pojem komunikace je celá řada. A to právě z toho důvodu, že každý člověk vnímá komunikaci jinak. Autoři, kteří se na komunikaci dívají z té technické stránky, se zaměří na přenos informací. Humanitně zaměřené autory a psychology bude více než přenos informací zajímat sebe prezentace, vzájemný kontakt a postoj komunikujících osob. Začneme tedy od začátku a to od původu tohoto slova.

Komunikace je nejdůležitějším projevem vývoje člověka již od jeho prvopočátku. Pojem komunikace pochází z latinského slovesa *communicare*, které znamenalo činit něco společným, společně se s někým na něčem podílet či něco spojovat. Původní význam se však rozvíjel a dnes se nejčastěji pod pojmem komunikace rozumí, navzájem si něco sdělovat. Pokud půjdeme ještě hlouběji, tak slovo komunikace znamená otevírat se druhému, společně se z něčeho radovat, druhému něco předávat a zároveň od něj něco přijímat. Zjednodušeně lze tedy říci, že komunikace je jak sdělování, tak také sdílení. (Křivohlavý, 1988, s. 19).

Podobný pohled na komunikaci jako Křivohlavý má i Nakonečný ve svém díle „Sociální psychologie“ (1999) a také Krech, Crutchfield a Ballachey v knize „Člověk v společnosti“ (1968).

Autorka Holá (2006, s. 3) charakterizuje komunikaci jako proces, prostřednictvím kterého dochází ke sdílení informací se snahou odstranit nebo alespoň snížit nejistotu obou komunikujících stran. Zjednodušeně lze tedy říci, že komunikace je oboustranný proces, jehož hlavní cíl je dorozumět se. Jako předmět komunikace označuje data, informace a také znalosti. Data jsou holá fakta. Informace slouží k tomu, aby dávaly data

do souvislostí a přidělily jim určitý význam. Znalosti máme, pokud správně využíváme informace a umíme s nimi pracovat.

Koontz a Weihrich (1993, s. 507) na komunikaci nahlíží spíše z pohledu komunikačního procesu a chápou ji jako přenos informací od odesílatele k příjemci, za předpokladu, že příjemce sdělení rozumí.

To nejdůležitější ze všech dostupných definic, dokonale shrnují následující věty autora Mikuláščíka (2010, s. 20). Bez komunikace by nemohlo existovat efektivní sebevyjadřování. Komunikací se rozumí výměna a přenos informací mezi lidmi. Komunikace probíhá výměnou významů mezi osobami, za použití symbolů. Komunikace je důležitá pro tvorbu vztahů a jejich ovlivňování.

Závěrem této kapitoly bych ráda zmínila DeVita (2008, s. 61), který o komunikaci řekl, že je nevyhnutelná, nevratná a neopakovatelná. To znamená, že nelze nekomunikovat, nelze vzít svá sdělení zpět a nelze sdělení už nikdy opakovat zcela přesně.

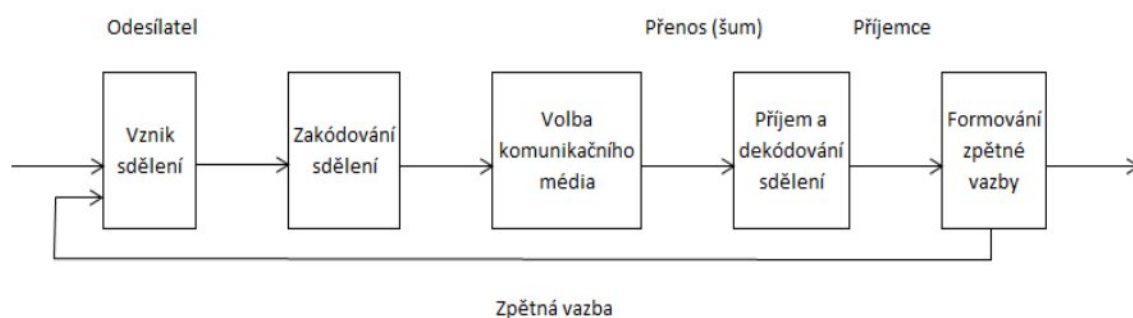
3.1.2 Komunikační proces

Lidé komunikují na základě určité právě probíhající situace, ale také na základě své minulosti, předešlých zkušeností, názorů, kulturních zvyklostí, aktuálního rozpoložení a mnoha dalších činitelů. Z tohoto důvodu je akce a reakce v komunikaci určena nejen tím, co je řečeno, ale také tím, jak si osoba přijaté sdělení vyloží. V praxi se často stává, že dva lidé, poslouchající jedno sdělení, si ho vyloží zcela jinak. Komunikace nastává, pokud je vysíláno či přijímáno určité sdělení a zároveň je přiřazován význam signálům druhé osoby (DeVito, 2008, s. 33).

Dle Kotlera (2007, s. 46) platí, že čím více mají odesílatel a příjemce společných znalostí a zkušeností, tím je větší pravděpodobnost, že si budou rozumět. Při komunikaci s rodiči nemusíme dlouze vysvětlovat, co a jak myslíme. Rodiče nás již znají a rozumí nám. Naopak při komunikaci s cizí osobou je nutné vážit slova, aby došlo k pochopení.

Podle Nakonečného (1997, s. 71) má každý komunikační proces 3 základní fáze. Sdělení se nejdříve musí zakódovat do konkrétní formy, poté se předá prostřednictvím určitého komunikačního kanálu a v poslední fázi je nutné, aby příjemce sdělení dekodeval.

Existuje celá řada schémat, které znázorňují komunikační proces. Já vybrala, dle mého názoru, velmi přehledné schéma komunikačního procesu od Vymětala, které je znázorněno níže.



Obrázek č. 1 Schéma komunikačního modelu (Vymětal, 2008, s. 30)

Komunikační proces je vždy probíhající minimálně mezi dvěma lidmi. Při komunikaci musí být přítomni odesílatel a příjemce. Odesílatel je ten, který má potřebu předat dál určité sdělení. Je to ten, od kterého sdělení vychází. Poté sdělení zakóduje. To znamená, že vybere styl, jakým bude zpráva předána. Následně vybere komunikační kanál, pomocí kterého sdělení předá. Komunikačním médiem může být například sdělení tváří v tvář, prostřednictvím telefonu, informačních a komunikačních technologií, oběžníku, memoranda či prohlášení. Příjemce, tedy ten který informaci přijímá, zprávu přijme, dekóduje a vytváří zpětnou vazbu (Janda, 2004, s. 106). O zpětné vazbě se dozvíme více na konci této kapitoly.

Já osobně spíše než s Jandou, který tvrdí, že komunikace probíhá minimálně mezi dvěma lidmi, souhlasím s Mikuláščíkem (2003, s. 22). Ten tvrdí, že komunikace může probíhat buď v mysli jedné osoby nebo mezi dvěma či více lidmi. Člověk dle mého názoru často komunikuje sám se sebou. DeVito (2008, s. 152) souhlasí s Jandou a tvrdí, že pokud pronášíme řeč, kterou nikdo neslyší, tak se o komunikaci nejedná.

V rámci celého procesu působí na komunikaci komunikační šumy. Komunikačním šumem lze nazvat vše, co může odpoutat pozornost od samotného sdělení nebo narušit jeho význam. Šum se nedá z komunikace nikdy zcela odstranit. Můžeme ho však redukovat. Rozdělujeme čtyři základní typy šumů a to fyzický, fyziologický, psychologický a sémantický. Fyzický šum pochází mimo zdroje odesílatele a příjemce. Jedná se například o hluk v ulici, hlasitou televizi, nečitelné či rozmazané písmo, problémy ve výslovnosti nebo v gramatice. Fyziologický šum je osobní fyziologickou překážkou odesílatele nebo příjemce. Jako příklad můžeme uvést oční vady, ztrátu paměti či vady sluchu. Mezi psychologické šumy patří psychické problémy, předsudky, neovladatelné emoce nebo extrémní uzavřenost. Sémantický šum vzniká z důvodu rozdílného chápání významů

odesílatele a příjemce. Může se s tím setkat u lékaře, který na nás mluví příliš odborně a mi mu nerozumíme (DeVito, 2008, s. 41).

Pro redukci šumu u ústní komunikace, bych určitě v první řadě dobře zvážila místo, kde bude sdělování probíhat. Nesmí se podcenit ani příprava. Důležité je se také naučit výborně vyjadřovat a neustále zdokonalovat své komunikační schopnosti. Neméně důležité je správné naslouchání a využívání zpětné vazby.

Zpětná vazba (feedback) je reakcí příjemce na sdělovanou zprávu a potvrzení jejího přijetí. Zpětná vazba je velmi důležitá, protože poskytuje informace o tom, jak bylo sdělení pochopeno. I když si to neuvědomujeme, tak všichni zpětnou vazbu při komunikaci poskytujeme a také přijímáme. Se zpětnou vazbou je spojeno mnoho funkcí. Mezi nejzákladnější patří funkce regulativní, sociální, provokující, poznávací a podpůrná. Čím dříve po přijetí zprávy bude zpětná vazba poskytnuta, tím lépe. Ne každý člověk umí zpětnou vazbu přijmout a pracovat s ní. Občas její význam bývá podceňován. Přitom se jedná o zdroj informací, a proto bychom ji měly nejen poskytovat, ale také vyžadovat (Mikuláščík, 2010, s. 26).

3.1.3 Komunikační bariéry

Komunikačními bariérami nazýváme všechny překážky, které se při komunikaci musí překonávat nebo nám v ní přímo brání. Dělení mají stejné jako komunikační šumy, tj. fyziologické, psychologické, fyzické a sémantické, dále potom interní a externí. Komunikační šum a komunikační bariéry nejsou totéž, ale mohou se v průběhu komunikačního procesu překrývat. Při komunikaci se většinou vyskytne více komunikačních bariér najednou.

Komunikačních bariér je celá řada. Moslerová (2004, s. 38) je rozděluje na čtyři základní. Fyzikální komunikační bariéry vychází z vnějšího prostředí a jsou nezávislé na účastnících komunikace (hluk, nedostatečně osvětlená místnost, příliš nízká nebo naopak vysoká teplota v místnosti). Znalostní komunikační bariéry pramení z nedostatečného množství informací nebo z jazykové neznalosti (cizí řeč, odborný jazyk). Interakční komunikační bariéry pramení z neuspokojivých interakcí mezi účastníky komunikace (psychické poruchy, strach, úzkost, nesoustředěnost, neakceptování sociálních rolí a pravidel) a transkulturní bariéry v komunikaci vznikají v důsledku odlišných etnických, kulturních a sociálních podmínek komunikujících (rozdílná řeč, odlišná výchova a kultura).

Mikuláščík (2010, s. 36) rozděluje komunikační bariéry na interní a externí. Interní bariéry komunikace jsou způsobeny vnitřními problémy komunikujícího. Externí komunikační bariéry jsou rušivým elementem, který vychází z vnějšího prostředí komunikace. Jako příklad interních bariér uvádí obavy z neúspěchu, problémy osobního rázu, sémantické bariéry, postoje, skákání do řeči, nepřipravenost, fyzické nepohodlí nebo nesoustředěnost. Mezi externí bariéry komunikace zařazuje nezvyklé prostředí, demografické bariéry, vyrušení další osobou, hluk či organizační bariéry.

Bureš a Lopuchovská (2007, s. 68) uvádí jako příklad komunikační bariéry fakt, že lidé často mají myšlenku, ale sdělení je od této myšlenky odlišné. Lidé chybně předpokládají, že sdělení je jasné a není nutné ho příliš dopodrobna vysvětlovat. Dalším problémem může být příliš velký zájem na určitém výsledku komunikace a tím pádem ignorování a rozporování všech jiných možných výsledků.

Komunikační bariéry lze minimalizovat. Pro jejich minimalizaci platí stejné rady jako u redukce komunikačního šumu. Důležitá je příprava, volba vhodného prostředí, volba správného komunikačního média, předvídání dotazů, využívání zpětné vazby a neustálá práce na svých komunikačních dovednostech. Sdělení by mělo vždy být zřetelné, jasné, stručné, celistvé, zdvořilé a správné (Vymětal, 2008, s. 38). Každý by si měl uvědomit, jaké komunikační bariéry mohou nastat a měl by snažit udělat vše proto, aby je minimalizoval. Uvědomění si bariér, je prvním krokem k jejich překonání. Snažme se je nebrat jako nutnou součást komunikačního procesu. Pokusme se jim vyhnout a odstranit je.

3.1.4 Funkce komunikace

Každý člověk komunikuje v určitém kontextu, za konkrétním účelem, s nějakým očekáváním a motivací. Komunikace má mnoho funkcí. Na těch základních se shoduje většina autorů. Hranice funkcí nejsou pevně dané. Často se stává, že se navzájem překrývají.

Vybíral (2008, s. 31) definuje pět základních funkcí komunikace a to funkci informativní, instruktážní, přesvědčovací, vyjednávací a zábavnou.

Mikuláščík (2010, s. 21) doplňuje seznam o funkci vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující, souvztažnosti, osobní identity, svěřovací či únikovou.

3.1.5 Formy komunikace

Většina autorů se shoduje na dvou formách komunikace, a to na komunikaci verbální a neverbální. Lidé jsou různí a z toho důvodu, také každý člověk upřednostňuje jinou formu komunikace. Někteří lidé se lépe vyjádří prostřednictvím slov a jiní zase prostřednictvím neverbálních symbolů. Verbální a neverbální komunikace se vzájemně doplňují. DeVito (2008, s. 147) definuje komunikaci jako „balík“ verbálních a neverbálních signálů.

Celkově při komunikaci používáme z 55 % komunikaci verbální a ze 45 % komunikaci neverbální. Záleží ale také na tom, čeho se komunikace týká a jaká je její prožitková hloubka. Pokud předáváme sdělení, které je spíše formální, tak se podíl verbální komunikace zvyšuje přibližně na 70 %. Opačná situace ale nastává u předávání prožitkových a emocionálních informací, kde neverbální komunikace může dosahovat až 90 % (Mikuláščík, 2010, s. 26).

Pokud nastane nesoulad mezi předáváním verbálních a neverbálních symbolů, tak vždy upřednostňujeme symboly neverbální. Může se stát, že verbální komunikace bude vědomě ovládaná. Někdo si řeč může předem připravit a naučit se ji. Například na výběrové řízení přijde uchazeč, který bude mluvit velmi chytře, rozumně a vzdělaně, ale jeho neverbální komunikace ho může usvědčit o opaku. Právě z toho důvodu je neverbální komunikaci přidělován mnohem větší význam a lidé, kteří se v této oblasti vyznají, mají velkou výhodu před těmi ostatními. Tuto myšlenku potvrzuje i Adamczyk a Bruno (2013, s. 14): „Kdo se naučí lépe vnímat řeč těla druhých, brzy zjistí, že výraz těla vypovídá mnoho o vnitřním světě člověka: díky řeči těla se projevuje neviditelné a nevyřčené, a sice naše myšlenky, motivy a postoje.“

Na druhé straně i projevy neverbální komunikace mohou být klamavé. Typickým příkladem je smích. Lidé se většinou smějí, když je něco pobaví a jsou šťastní. Někdo se ale za smích může schovávat, pokud chce zakrýt negativní pocity a emoce. McLaganová a Krembse (1998, s. 13) však zdůrazňují odpovědnost, která z komunikace vyplývá. Sdělovat informace je nutné pravdivě a s respektem. V opačném případě nemůže být docíleno požadovaných výsledků a nevytvoří se funkční vztahy.

Tureckiová (2007, s. 115) přidává ještě další formy komunikace. Uvádí komunikaci přímou (tváří v tvář) a zprostředkovanou. Dále dělí komunikaci dle vztahu k adresátovi na formální (věcná) a neformální (vztahová). U formální komunikace jsou pravidla předem jasně nastavená a komunikující se jimi řídí. Neformální komunikace se nejčastěji používá

mezi lidmi, kteří se dobře znají a jsou si blízcí. Často se v rámci této komunikace setkáváme s tykáním. Další kapitola se podrobněji zabývá pojmy verbální a neverbální komunikace.

3.1.5.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjadřováním prostřednictvím slov, jazyka a řeči. Řeč je nejuniverzálnějším způsobem pro dorozumívání. Verbální komunikace je nedílnou součástí našich životů. Setkáváme se s ní v různých podobách. O významu verbální komunikace nelze pochybovat. Musíme si ale uvědomit, že význam slov vždy doplňují neverbální prostředky. Slova tedy nelze oddělovat od neverbální komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 98).

Bělohávek (2001, s. 469) rozděluje verbální komunikaci na ústní, písemnou, elektronickou a vizuální.

Jednotlivé druhy verbální komunikace jsou podrobněji popsány v kapitole 3.2.5 Komunikační nástroje. Všechny tyto druhy verbální komunikace mají spoustu výhod, ale také nevýhod. Z toho důvodu často dochází při komunikaci k jejich kombinování a tím pádem eliminování případných nedostatků. Nyní se podíváme na výhody a nevýhody jednotlivých druhů komunikace.

➤ **Ústní komunikace**

Ústní komunikace je bezesporu nejrozšířenější formou komunikace mezi lidmi. Výhodou ústní komunikace je, že umožňuje okamžité poskytnutí zpětné vazby. Můžeme pozorovat reakce partnera na přijímané sdělení a případné nedorozumění ihned objasnit.

Nevýhodou je určitá neefektivita a ztráta času z toho důvodu, že se všichni musí sejít ve stejný čas na jednom místě (Černá, Kašík, Kunz, 2005, s. 30).

Mluvená podoba verbálního projevu se dělí na obsahovou a formální stránku. Těmito oblastmi se zabývá paralingvistika. Mikuláščík (2010, s. 103) definuje paralingvistiku následovně: „Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.“ Pokud chceme být dobrými řečníky, musíme paralingvistické prvky dobře znát a aplikovat je do svých projevů.

Dle Moslerové (2004, s. 21) patří mezi paralingvistické aspekty verbálního projevu jeho hlasitost, výška tónu hlasu, rychlost řeči, objem řeči, plynulost řeči, pomlčky, frázování, slovní vata (stereotypně používaná doplňková slova) a přesnost řeči.

➤ **Písenná komunikace**

Písenná komunikace je zprostředkována psanou formou prostřednictvím rukopisů, strojopisů či počítačů. Hlavním prostředkem psané formy komunikace je písmo. Existuje celá řada situací, kdy je výhodnější dát přednost psané formě komunikace před ústní komunikací.

Mezi její výhody patří následující fakta. Příjemce si může sám zvolit, kdy si sdělení přečte. Sdělení může být velmi rozsáhlé a obsahovat i složité informace, protože si ho může adresát číst opakovaně. Jedno sdělení můžeme současně poskytnout většímu počtu příjemců. Sdělení lze trvale uchovat. Písenné sdělení vyvolá menší emoce než ústní sdělení. To je výhodou hlavně při předávání negativních zpráv. Příjemce má dostatek času na rozmyšlení a poskytnutí odpovědi. Samozřejmě i písenná komunikace má své nevýhody.

Hlavní nevýhodou je časová náročnost a formálnost. Můžou vzniknout problémy s interpretací. Odeslané sdělení jen těžce změníme. Není zde možná okamžitá výměna názorů. Zcela zde chybí zpětná vazba a osobní kontakt (Vymětal, 2008, s. 206).

➤ **Elektronická komunikace**

V dnešní moderní době se nejčastěji používá pro výměnu informací elektronická komunikace, která je založena na vnější (internetové) a vnitřní (intranetové) síti. Tato komunikace skýtá mnoho výhod.

Hlavní výhodou je její rychlost, nízká nákladovost a možnost komunikovat i na velké vzdálenosti. Prostřednictvím elektronické komunikace lze předávat informace více subjektům naráz. Její součástí mohou být také elektronické přílohy. Umožňuje také vést elektronické diskuze (Veber, 2007, s. 216). Vymětal (2008, s. 224) doplňuje další pozitiva. Zadání i řešení určitého problému je možné provést kdykoliv i bez partnera. Odpověď si lze v klidu promyslet. Toto komunikační médium je k dispozici 24 hodin denně. E-mail tedy můžeme odeslat kdykoliv. O komunikaci existuje záznam, který si lze archivovat.

Nevýhodou této komunikace je absence okamžité reakce druhé strany. Není garantováno, že sdělení došlo k příjemci. Ne každý člověk vlastní e-mailový účet. Stále více se rozmáhají viry a spamy. Jedná se o neosobní formu komunikace a může také dojít k odeslání sdělení nesprávné osobě (Vymětal, 2008, s. 224).

➤ **Vizuální komunikace**

Jedná se o přenos informací prostřednictvím vizuálních podnětů či záznamů. Zahrnujeme zde vše, co nám vizuální formou upřesní informace, co zjednoduší mluvené či psané slovo a také to, co nám výklad ilustruje. Nevýhody této formy jsou časová a finanční náročnost (Moslerová, 2004, s. 22).

3.1.5.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je mimoslovním způsobem komunikace. Komunikace probíhá řečí těla (pohyby, gesta, vzhled člověka, dotyky), produktivitou člověka, vlastní tvořivostí a prostřednictvím předmětů (Moslerová, 2004, s. 10).

Neverbální komunikace má větší významovou nosnost v porovnání s komunikací verbální a je také vývojově mnohem starší. Často si ani neuvědomujeme, že neverbální komunikaci používáme. Neverbální komunikace má mnoho funkcí. Nejenom že nahrazuje řeč, ale také ji podporuje a reguluje. Slouží k vyjádření vlastních emocí a postojů. V neposlední řadě se jedná také o cenný prostředek sebe prezentace a sebevyjádření (Moslerová, 2004, s. 24).

Satirová (1984, s. 107) je toho názoru, že lidé přichází na svět jen se surovým materiálem a veškerou komunikaci teprve získají. Naopak Watzlawick (1988, s. 56) tvrdí, že část neverbální komunikace je dědictvím po našich předchůdcích a část je naprogramovaná kulturou, ve které vyrůstáme. Já osobně si myslím, že děti se většinu neverbálních signálů učí od svých rodičů. Dívají se na ně a snaží se je napodobovat. Tyto nevědomě naučené neverbální signály jim většinou zůstávají až do konce života.

Podobně jako verbální komunikace je i ta neverbální ovlivněna kulturou. Zde bych použila zajímavý příklad. Ve většině kultur je plivnutí považováno jako projev neúcty, ale u Masajů je právě tento akt projevem velké úcty (Mikuláščík, 2010, s. 106).

Stejně tak jako ve verbální komunikaci, tak i v té neverbální, lidé vytvářejí specifické formy signálů, kterým rozumí jen určitá skupina lidí. Jako příklad lze uvést

volejbalové mužstvo. Na trénincích nacvičují útočné akce a ke každé z nich si vymyslí určitý neverbální signál v podobě gesta, kterému rozumí jen oni (Vybíral, 2005, s. 86).

Dle Mikuláščíka (2010, s. 108) do neverbální komunikace patří mimika (pohyby svalů v obličeji), gestika (záměrné pohyby všech částí těla), vizika (oční signály), postupka (držení těla), kinetika (spontánní pohyby všech částí těla), proxemika (tělesná vzdálenost), haptika (doteky), chronemika (vyjadřování času ve vztahu k druhým), rekvizity, celková image a prostředí.

3.1.6 Typy komunikace

Jednotlivé typy komunikace se dělí podle toho, kolik účastníků se dané komunikace účastní. Tureckiová (2007, s. 114) rozděluje tři typy komunikace, tj. komunikace intrapersonální, interpersonální a veřejná.

Intrapersonální komunikace je našim vnitřním monologem. Vyjadřuje náš vztah k sobě samým, k ostatním lidem a věcem. Jedinec vyhodnocuje informace na základě své psychiky a zkušeností a poté se rozhoduje.

Interpersonální komunikace probíhá mezi dvěma osobami či v menší skupině. Jedná se tedy již o dialog či diskusi. Podmínkou je, že musí být udržen přímý vztah a osobní kontakt se všemi účastníky.

Veřejná komunikace je komunikací, při které je sdělení předáváno velké skupině osob. Veřejná komunikace v užším slova smyslu představuje mluvčího, který předává sdělení velké skupině osob, které jsou ve stejný čas na stejném místě. Do veřejné komunikace patří také masová komunikace. Typickým příkladem jsou hromadné sdělovací prostředky.

Kajmaková (2008, s. 6) doplňuje tento výčet ještě o komunikaci skupinovou (uvnitř skupiny), meziskupinovou (mezi skupinami) a institucionální (uvnitř organizace).

3.2 Interní komunikace

Interní komunikace je základním kamenem fungování celé společnosti. Vychází z jednání managementu společnosti, z komunikačních dovedností manažerů, ze správného nastavení komunikační infrastruktury dané společnosti a v neposlední řadě také z firemní kultury. Pokud interní komunikace funguje, tak zaměstnanci vědí, jaké jsou jejich úkoly a hlavně jaký je význam těchto úkolů. Společnost se musí na své zaměstnance dívat jako na interní zákazníky a „prodat“ jim firemní cíle, hodnoty a vize. Interní komunikace může fungovat, jen pokud funguje oboustranná komunikace a důvěra mezi zaměstnanci a vedením společnosti (Holá, 2006, s. 19 a 139).

Jak již bylo řečeno, jedná se o velmi často opomíjený manažerský nástroj. V České republice je však, v porovnání s ostatními zeměmi, úroveň interní komunikace mnohem horší. Na základě průzkumu, který provedla Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci ve 31 státech, bylo zjištěno, že v České republice je nejvyšší nespokojenost s interní komunikací. Nespokojenost vyjádřilo 65 % Čechů. Vyspělé státy se většinou pohybovaly v pásmu od 17 % do 29 % (kariéraweb.cz, ©2011). Průzkum byl sice proveden v roce 2010, od té doby se mnohé změnilo. Pravdou ale zůstává, že je interní komunikace v naší republice stále na okraji zájmu a mnoho firem ji nevěnuje dostatečnou pozornost.

Institut interní komunikace uspořádal průzkum interní komunikace v České republice. Z průzkumu vyplynulo, že skoro polovina dotazovaných firem nemá jasnou strategii interní komunikace a téměř 75 % společností interní komunikaci vůbec nevyhodnocuje (kariéraweb.cz, ©2011).

Autoři Koontz a Weihrich (1993, s. 102) ve své publikaci tvrdí, že všichni vedoucí a řídicí pracovníci vykonávají ve společnosti manažerské funkce a plní manažerské role.

Na tuto jejich myšlenku navázal Zucha (1993, s. 158), který vytvořil manažerský řídicí okruh. Dle něho je nejdůležitějším článkem právě komunikace. Bez komunikace by management nemohl plnit základní manažerské funkce, kterými jsou stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizace a kontrola.

Jak již bylo řečeno, komunikaci můžeme dělit na externí a interní. Externí komunikace zahrnuje komunikaci se zákazníky, dodavateli, odběrateli, konkurencí, médii či veřejností. Interní komunikace se zaměřuje na samotné vlastníky a pracovníky dané společnosti. Tyto dva typy komunikace by se měly vzájemně doplňovat a propojovat.

Pokud nebude v pořádku interní komunikace, tak se to negativně projeví na externí komunikaci.

Na tento fakt upozorňuje ve své publikaci Tureckiová (2004, s. 116). Podle ní komunikační procesy ve společnosti mohou nejen podporovat, ale také zpomalovat, v krajním případě i znemožňovat efektivitu organizačních procesů. Pokud společnost podcení význam komunikačního systému, tak to může mít vážné důsledky.

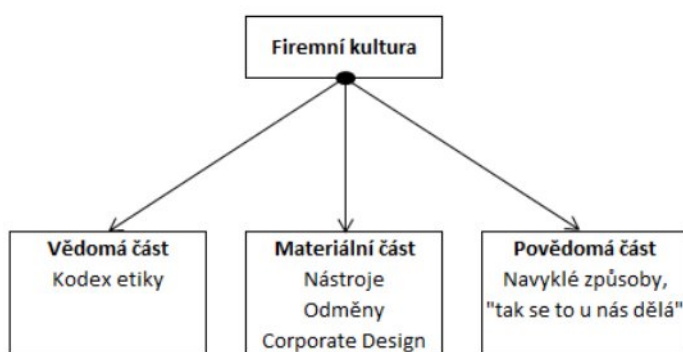
Interní komunikaci lze definovat jako výměnu, přenos a příjem sdělení, které jasně odráží aktivity a cíle společnosti. Interní komunikace se týká zejména sdělování informací, vyjasňování skutečností, přesvědčování, ovlivňování, používání zpětné vazby, sdílení společných hodnot a dodržování firemních pravidel. V širším pojetí se jedná o monitorování, interpretaci, distribuci, sdílení a realizaci (Holá, 2006, s. 19).

Tureckiová (2004, s. 111) se na interní komunikaci dívá více vztahově a vidí ji jako specifický druh sociální komunikace probíhající uvnitř společnosti, který ovlivňuje vztahy lidí ve firmě, ale také vztahy mezi firmou a okolím. Dále ji vidí jako systém, který vztahově i informačně propojuje všechny zaměstnance společnosti.

Systém firemní komunikace je jedním z hlavních nástrojů řízení a uplatňování vlivu ve společnosti. Tento systém má vliv nejen na firemní procesy, ale samozřejmě také na jednání lidí uvnitř i vně společnosti. Zároveň se jedná o jeden ze základních prostředků, který může vytvořit, řídit či měnit firemní kulturu. Systém firemní komunikace může velmi pomáhat při zvyšování rozvoje potenciálu lidí. Na druhé straně ho však může také „ubíjet“ Důležitá je hodnota a relevantnost informací pro společnost, efektivita přenosu těchto informací a jejich transformace ve znalosti, která umožní zvýšení efektivnosti všech procesů, které zaměstnanci vykonávají (Tureckiová, 2004, s. 111).

3.2.1 Firemní kultura

Janda (2004, s. 23) vidí firemní kulturu jako dlouhotrvající silný nástroj, který je ovšem velmi těžce ovladatelný. Nejlepším způsobem pro zvyšování firemní kultury je zvyšování produktivity. Kultura se dle tohoto autora vytváří samovolně. Rozděluje firemní kulturu na vědomou, materiální a podvědomou část.



Obrázek č. 2 Části firemní kultury (Janda, 2004, s. 23)

Janda (2004, s. 24) dále tvrdí, že fungující firemní kultura musí plnit určité zásady. Součástí kultury musí být zralí manažeři. Kultura musí být zavedena shora. Manažeři musí jít zaměstnancům příkladem. Nesmí se připouštět výjimky. Cíle musí být plánovány profesionálně. Nesmí se zapomínat na pravidelné hodnocení. Na firemní kulturu musí být vyčleněny speciální finanční prostředky.

Mikuláščík (1998, s. 135) upozorňuje na to, že pokud se efektivně spojí komunikace s firemní kulturou, tak společnost získá konkurenční výhodu. Firemní kultura má podle něj za úkol vytvořit takové pracovní prostředí, které pomůže nasměrovat co nejvíce lidského talentu a energie k tomu, aby bylo dosaženo podnikových cílů a spokojenosti zákazníků.

Firemní kultura je tedy velmi důležitou složkou interní komunikace a má velký vliv na chování zaměstnanců. Podle toho v jaké míře jsou ve firmě sdíleny názory, postoje, hodnoty a normy, můžeme zjistit, jak silná je firemní kultura. Čím vyšší bude míra sdílení, tím silnější bude podniková kultura. Pokud bude přístup managementu k zaměstnancům kvalitní a propracovaný, tak zaměstnanci budou spokojenější a aktivnější. Někteří zaměstnanci poté pro firmu dýchají a v některých případech ji považují dokonce za svou druhou rodinu.

Silná firemní kultura vytváří soulad mezi vnímáním a myšlením pracovníků. Fungující podniková kultura usnadňuje interní komunikaci, redukuje konflikty, urychluje rozhodovací procesy a slouží také k usměrnění chování zaměstnanců. Fungující firemní kultura je vnímána také okolím a pro společnost pak není žádný problém sehnat kvalitní zaměstnance, protože lidé chtějí v takové společnosti pracovat (Tureckiová, 2006, s. 144).

Pokud společnost dosáhne fungující podnikové kultury, tak nesmí úsilí omezovat a zanedbat něco, co již bylo jednou vytvořeno. Někdy totiž právě pocit jistoty vede k její

ztrátě a zhoršení kvality firemní kultury. Nejedná se totiž o něco, co bude napořád. Vedení musí firemní kulturu neustále sledovat a reagovat na její změny, které proudí nejen zevnitř firmy, ale také zvenku. Pokud bude firemní kultura silná, tak pro společnost nebudou změny náročné a zvládne je přijmout bez větších potíží (Tureckiová, 2006, s. 144).

3.2.2 Funkce interní komunikace

Mikuláščík (2010, s. 118) rozděluje pět základních funkcí vnitrofiremní komunikace. K tomu, aby byly úkoly dokončeny včas a v požadované kvalitě, je nutná pravidelná oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky (úkolová pracovní funkce). Ve fungující společnosti panuje mezi zaměstnanci přátelská atmosféra. Společnost podporuje přátelské prostředí a pořádá různé společné výlety, sportovní aktivity, firemní večírky a mnoho dalších aktivit (sociálně podporující funkce). Zaměstnance nemotivuje pouze mzda, ale například v oblasti komunikace existuje mnoho důležitých stimulů. Tyto stimuly zaručí ztotožnění zaměstnance s daným úkolem a zároveň podpoří jeho vlastní iniciativu (motivační funkce). Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou součástí komunity (integrační funkce). Pokud mají zaměstnanci možnost inovovat, cítí se spokojeněji (inovační funkce).

Podle Vymětala (2008, s. 263) jsou základní funkce interní komunikace následující. Výměna potřebných informací. Rozlišuje členy organizace od nečlenů. Informuje zaměstnance o cílech firmy a způsobu dosažení těchto cílů. Pomáhá přesvědčit zaměstnance o cílech společnosti a způsobech jakým jich dosáhnout. A v neposlední řadě také stimuluje pracovníky k tomu, aby neustále hledali nová řešení a postupy, které povedou k dosažení cílů společnosti.

3.2.3 Cíle interní komunikace

Poté co si firma definuje, co je pro funkční interní komunikaci nutné splňovat, lze definovat také cíle interní komunikace. Předtím než firma definuje vnitropodnikové komunikační cíle, tak si musí uvědomit, že nejde pouze o předávání informací zaměstnancům, ale zahrnuje také vytváření a ujasňování názorů, postojů a chování všech uvnitř firmy. Cíle se vzájemně překrývají. Tvoří jak strategii, tak i cesty vedoucí k jejich dosažení (Holá, 2006, s. 20).

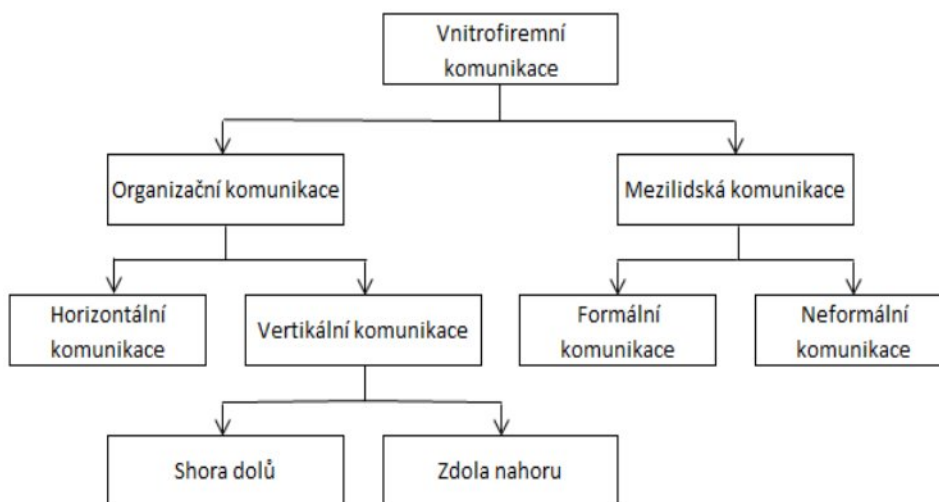
V odborné literatuře lze najít celou řadu cílů interní komunikace. Většina autorů se však shoduje na tom, že jedním z nejdůležitějších cílů je dostupnost informací o záměrech společnosti.

Dle Caywooda (2003, s. 140) je základním cílem interní komunikace porozumět zaměstnancům a podporovat je. Tím se zvýší produktivita a nevznikne problém v komunikaci, který by mohl mít za následek spekulace a pomluvy. Vedení společnosti musí akceptovat, že zaměstnanci potřebují informace a mají na ně plné právo.

Existuje celá řada autorů, jako například Horáková, Stejskalová, Škapová (2008, s. 126) či Janda (2004, s. 10), jejichž hlavní myšlenka tkví v tom, že cílem interní komunikace ve společnosti není spokojený zaměstnanec, nýbrž jeho prostřednictvím spokojený zákazník. Shodují se, že společnosti, které mají jako cíl spokojené zaměstnance, mají cíl stanovený chybně. Spokojený zaměstnanec je podle nich pouze určitou přidanou hodnotou. Já souhlasím, že cestou ke spokojeným zákazníkům jsou jednoznačně spokojení zaměstnanci.

3.2.4 Členění interní komunikace

O členění komunikace již bylo hodně řečeno v předchozích kapitolách. Nyní se ale zaměříme přímo na dělení vnitřní komunikace a její specifika.



Obrázek č. 3 Členění vnitřní komunikace (Křivokora, 2010, s. 110)

3.2.4.1 Organizační a mezilidská komunikace

Vnitrofiremní komunikace se člení na organizační a mezilidskou komunikaci. Mezilidská komunikace je komunikací mezi dvěma a více osobami. Oproti tomu organizační komunikace probíhá mezi dvěma a více skupinami, z nichž každá hájí své vlastní specifické zájmy. V organizační komunikaci musí být alespoň jeden z účastníků skupinou. Jedná se tedy také o komunikaci jednotlivce se skupinou osob. Při posuzování zda se jedná o komunikaci mezilidskou či organizační, je důležité si uvědomit, zda se hájí zájmy jednotlivce či celé organizace (Křivokora, 2010, s. 110).

3.2.4.2 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace

Komunikace se ve společnosti může šířit různými směry. Podle směru, kterým se šíří, rozdělujeme komunikaci vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální se dále dělí na vzestupnou a sestupnou.

Vertikální vzestupná komunikace směřuje přenos informací z nižších organizačních stupňů k vyšším. Jedná se tedy o komunikaci podřízeného s nadřízeným. Nejčastější formou této komunikaci jsou diskuze na poradách či konferencích, dny otevřených dveří či schránky na návrhy a připomínky (Vymětal, 2008, s. 264).

Vertikální sestupná komunikace zabezpečuje tok informací z vyšších organizačních stupňů k nižším. Půjde tedy o komunikaci nadřízeného s podřízeným. Nejčastěji se jedná o sdělování důležitých informací a udělování příkazů (Vymětal, 2008, s. 264). Dědina a Odcházal (2007, s. 89) upozorňují na důležitost pravidelnosti těchto sdělení, která je důležitější než volba komunikačního nástroje. Nadřízený by měl sdělovat informace a rozdělovat úkoly pravidelně, s určitým předstihem a plánovaně. Společnost se tak vyhne zmatkům a nejasnostem. Pokud zaměstnanci budou mít pocit, že je s nimi jednáno férově, tak jejich odpor ke změnám bude mnohem menší.

Horizontální komunikace probíhá na jedné úrovni, v rámci jednoho oddělení či útvaru nebo mezi nimi (Tureckiová, 2004, s. 124). Tento způsob komunikace je někdy mylně považován za neefektivní a bývá podceňován fakt, že týmem jsou všichni spolupracovníci společnosti a nezáleží na jejich hierarchickém zařazení (Vymětal, 2008, s. 264). Mezi jeho výhody patří vzájemná informovanost o práci, přebírání pracovních zkušeností a zlepšení vztahů na pracovišti (Koubek, 2006, s. 318). Tento typ komunikace je rychlejší a přesnější než je tomu u vertikální komunikace. Důvodem je, že si jsou všichni

rovni a mohou se tedy zaměřit pouze na podstatu sdělení ne na vhodnou formulaci či volbu komunikačního nástroje (Dědina, Odcházal, 2007, s. 89).

Diagonální komunikace je někdy nazývána také jako laterální komunikace a je komunikací napříč úrovněmi. Neformální podobu má při komunikaci mezi pracovníky společnosti o firemních věcech, které jsou spojeny s konkrétními pracovními povinnostmi nebo pokud se jedná o mimopracovní záležitosti. Formální podobu naopak dostává, pokud se jedná například o procesní či projektové řízení (Tureckiová, 2004, s. 124). Diagonální komunikace je nejméně používaným způsobem komunikace ve firmách. Vyplatí se ji použít jen v případech, kdy je její použití efektivnější než použití jiných typů komunikace. Její výhodou je, že může obcházet nadřízené a probíhá neomezeně mezi organizačními úrovněmi různých útvarů (Vymětal, 2008, s. 264).

3.2.4.3 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace vychází z organizačních struktur a jejím cílem je informovat zaměstnance o fungování společnosti a přiblížit jim její vnitřní chod. Zaměstnanec se oprostí od pocitu anonymity, je více aktivní, má pocit důležitosti a stane se více loajálním a výkonným (Vymětal, 2008, s. 264).

Neformální komunikace vzniká z náhodných setkání mezi zaměstnanci a z jejich osobních kontaktů. Její význam je ve společnosti stejně důležitý jako u komunikace formální. Zaměstnanci potřebují ve svém zaměstnání komunikovat také neformálně. Neformální komunikace slouží jako uvolnění a zpestření. Tento typ komunikace vedení společnosti obvykle nijak neovlivňuje. Jejich zásah je nutný jen v případě, pokud se neformální komunikace stane bezcílným klábosením a zaměstnanci začnou neefektivně využívat pracovní dobu (Vymětal, 2008, s. 265).

3.2.4.4 Přímá a nepřímá komunikace

Podle používaného média pro přenos informace, rozdělujeme komunikaci na přímou a nepřímou.

Přímá komunikace je komunikací tváří v tvář. Odehrává se mezi dvěma osobami nebo mezi osobou a skupinou. Podmínkou je, že komunikace mezi nimi musí probíhat ve stejný čas na stejném místě. Výhodou je okamžitá možnost poskytnutí zpětné vazby a také možnost sledovat verbální a neverbální projevy (Tureckiová, 2004, s. 126).

Nepřímá komunikace se také nazývá jako zprostředkovaná komunikace. Tato komunikace může mít mnoho podob. Účastníci mohou být ve stejný čas na různých místech a ke komunikaci používat různé média komunikace. Mohou však být i na různých místech a reagovat až s časovým odstupem (Tureckiová, 2004, s. 126).

3.2.5 Komunikační nástroje

O verbální a neverbální komunikaci již bylo v předchozích kapitolách řečeno mnoho. Bavili jsme se o osobní, písemné, elektronické a vizuální verbální komunikaci a jejich výhodách a nevýhodách. Nyní se však podrobněji podíváme na některé z nástrojů interní komunikace, které do výše zmiňovaných forem komunikace patří.

Komunikační nástroje jsou důležitými nosiči informací uvnitř společnosti. Tyto nástroje musí být jasné a srozumitelné. Důležité je, aby interní komunikace nebyla nástroji komunikace přehlčena.

3.2.5.1 Ústní komunikace

Komunikace tváří v tvář je nejpoužívanější a nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace. Pro její efektivnost je nutná otevřenost, smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Základními komunikačními nástroji jsou rozhovor, schůze, porada, rozprava, diskuze, telefonický rozhovor, vzkaz na telefonním záznamníku, celofiremní shromáždění zaměstnanců, meeting vrcholového vedení se zaměstnanci, školení, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky, firemní rituály nebo například sportovní, společenské, kulturní či soutěžní akce (Hloušková, 1998, s. 58). Nyní se budeme podrobněji zabývat těmi nejpoužívanějšími z nich.

➤ Týmové porady

Velmi se mi líbí přirovnání Jandy (2004, s. 49), že porada je pro manažera to samé, jako pro hudebníka jeho koncert. Jen s tím rozdílem, že manažer předvádí skladbu svého manažerského umění a hudebník svého hudebního umění. Manažer se na poradě musí zapojovat do orchestru, aby zvuk celého týmu byl přínosem pro společnost.

Janda (2004, s. 51) rozděluje porady na operativní, tvořitelké a řešitelké. Operativní porady slouží k vyřešení aktuálních úkolů, které nejsou strategickou prioritou. Cílem této porady je najít okamžité řešení, které se ihned zavede. Tvořitelký typ porad se svolává, když je potřeba hledat různé nápady, jak řešit úkoly. Cílem je najít a dát

dohromady co nejvíce nápadů. Řešitelské porady slouží k vyřešení úkolů, které vychází ze strategických priorit společnosti. Cílem je najít rozvážné strategické řešení úkolů.

Každá porada by se měla řídit určitými zásadami, aby byla efektivní. Důležité je, aby každá porada měla svého moderátora. Pozvat by se měli všichni účastníci, kteří k danému tématu mají co říct. Program porady musí být připraven předem a účastníci o něm musí být informováni. Moderátor by se měl před každou poradou ujistit, že všichni znají její cíl. Dochvilnost všech účastníků je jednou z hlavních podmínek efektivní porady. Předem by mělo být stanoveno, jak dlouho porada potrvá. Všechna rozhodnutí musí mít stanovenou zodpovědnou osobu, časový termín, způsob řešení a kontroly. Všichni musí být na poradu připraveni (Mikuláščík, 2010, s. 219).

Efektivní porady bude docíleno jen tehdy, pokud se více než mluvení o tom, co je špatně a co nejde, bude mluvit o tom, jak odstranit potíže, aby vše fungovalo. Jeden z Murphyho zákonů mluví o tom, že i ten nejjednodušší problém se stane nepřekonatelným, pokud se o něm bude diskutovat na dostatečném počtu porad (Janda, 2004, s. 49).

➤ **Celofiremní shromáždění zaměstnanců**

Tento komunikační nástroj je vhodný pro interní prezentaci společnosti, která by se měla týkat například strategických cílů, organizačních změn, shrnutí výsledků za minulé období nebo například ocenění nejlepších pracovníků. Tyto shromáždění se konají nejčastěji na konci nebo na začátku roku a bývají spojeny se závěrečnou neformální akcí (Holá, 2006, s. 63).

➤ **Společenské a sportovní akce**

Tyto akce jsou jedinečnou příležitostí pro neformální komunikaci a získání zpětné vazby. V neformální atmosféře zaměstnanci někdy řeknou mnohem více než na pracovišti. Mohou projevit zájem o nevyjasněné skutečnosti či souvislosti. Některé společnosti na tyto akce zvou také rodinné příslušníky zaměstnanců. Pro firmu je samozřejmě velmi žádoucí, aby k ní rodinný příslušníci měli kladný vztah (Holá, 2006, s. 65).

3.2.5.2 Písemná komunikace

Rukou psaná korespondence je v dnešní době spíše unikátem a používá se hlavně u osobních dopisů k výročí nebo novoročních přání. Lze se s ní ale setkat také mezi

zaměstnanci, kteří si touto formou předávají vzkazy nebo při vyplňování nejrůznějších formulářů. Dříve mezi nejčastější komunikační prostředky patřila tištěná média (Tureckiová, 2004, s. 128).

Tištěná média mají nejčastěji podobu manuálů, brožur, oběžníků, věstníků a vnitropodnikových periodik (Tureckiová, 2004, s. 128)

Holá (2006, s. 67) se podrobněji rozepisuje o výročních zprávách, firemním profilu, manuálech činností, firemních časopisech a novinách.

➤ **Výroční zprávy**

Tyto zprávy poskytují souhrnnou zprávu o činnosti společnosti. Bývají přístupné jak zaměstnancům, tak široké veřejnosti. Její součástí jsou ukazatele prosperity, výsledky, plnění plánů, dosažení nastavených cílů, srovnání minulých výsledků s těmi současnými, úspěchy, důležité zakázky nebo spokojení zákazníci. Cílem je, aby byla pozitivní a zdůraznily se v ní všechny úspěchy společnosti. Stále ale musí mít společnost na paměti, že v žádném případě nesmí fakta zkreslovat nebo dokonce lhát.

➤ **Firemní profil**

Firemní profil je souhrnem základních informací o společnosti. Obsahuje informace o historii firmy, důležitých milnících, principech, úspěších či projektech společnosti. Její součástí je také podniková vize a poslání. Firemní profil slouží k pozitivní prezentaci společnosti v očích celé veřejnosti.

➤ **Manuály činnosti**

Manuál činnosti obsahuje popis práce na konkrétních pracovních místech a s tím související kompetence, zodpovědnosti, úkony a činnosti, které z daného pracovního místa vyplývají. Tento manuál pomáhá zaměstnancům při orientaci ve společnosti a urychluje jeho začlenění do pracovního procesu.

➤ **Firemní časopis, noviny**

Je důležité, aby informace byly poskytovány v souvislostech života organizace. Zaměstnanec více zaujme informace, komu konkrétně se něco podařilo, co se plánuje za akce, jaké jsou novinky z personálního oddělení, kdo nastoupil do naší společnosti, jaké jsou názory zaměstnanců ke konkrétním tématům, než například strohý výčet faktů

o společnosti ve výroční zprávě. Firemní časopisy a noviny by také měly být laděné pozitivně. Samozřejmostí je i zde uveřejňování jen pravdivých informací. Výhodou tohoto nástroje je jeho dostupnost. Nevýhodou je jeho nepružnost v aktualizaci.

➤ **Nástěnky**

Typickými zástupci vizuální komunikace jsou nástěnky. Jsou velmi jednoduchým komunikačním nástrojem. Velmi často se k nástěnce umísťuje schránka pro názory a dotazy zaměstnanců. V tom případě se z nástěnky rázem stává oboustranný komunikační nástroj. Důležité je, aby nástěnka byla na očích zaměstnanců. Pokud bude umístěna nevhodně, tak nebude efektivně využívána. Výhodou je možnost informace rychle aktualizovat. Menší nevýhodou potom může být čas, který pověřená osoba stráví její aktualizací. Doporučuje se ji také využívat u informací, které mají delší časovou osu nebo pro přehled aktuálního plnění stanovených plánů (Holá, 2006, s. 68).

Zatímco Holá vnímá nástěnky velmi pozitivně, tak například Wright (2009, s. 230) se na ně dívá skeptickým pohledem. Nástěnky označuje za velmi zastaralý způsob komunikace, který lze jen obtížně kontrolovat. Místo nástěnek doporučuje spíše interní televize.

3.2.5.3 Elektronická komunikace

V současném světě ale dominují elektronická média. Elektronická komunikace se zaměřuje na telekomunikační a počítačové sítě. Mezi nejčastější zástupce patří informační databáze, internet, intranet, videokonference nebo například elektronická pošta.

➤ **Elektronická pošta**

Elektronická komunikace patří k nejpoužívanějším elektronickým komunikačním nástrojům ve společnostech. Elektronická pošta zajišťuje příjem, odesílání a doručování zpráv. Tento způsob komunikace je velmi oblíbený, ale společnost si musí dát pozor, aby nebyla využívána nadměrně, neefektivně a nedocházelo k přehlcování zaměstnanců e-maily. Stále musí zůstat na prvním místě osobní komunikace a vedení nesmí dopustit, aby ji emailová komunikace vytlačovala (Holá, 2011, s. 203).

➤ **Intranet**

Jedná se o velmi používanou elektronickou síť společnosti. V dnešní době už neplní jen funkci on-line nástěnky, ale stává se plnohodnotným portálem pro komunikaci firmy se zaměstnanci. Intranet funguje na podobné bázi jako klasický internet, s tím rozdílem, že je přístupný jen pro určitý okruh lidí, nejčastěji zaměstnancům společnosti. Kromě sdílení informací v reálném čase, umožňuje také získávání zpětné vazby a on-line vyplňování anket. Jeho hlavním cílem je poskytnout zaměstnancům vztyčný bod pro zajištění přístupu k dalším informacím (Holá, 2006, s. 69).

Autoři Pavlovský a Sklenák (1998, s. 234) upozorňují také na nevýhody, které jsou s tímto komunikačním nástrojem spojené. Nevýhodou je jeho finanční náročnost nebo například nutnost určitých znalostí pro komunikaci prostřednictvím intranetu.

➤ **Videokonference**

Tento způsob komunikace je velmi důležitým a hojně využívaným nástrojem u velkých mezinárodních firem. Používá se hlavně v případech, když jsou zaměstnanci, kteří spolu komunikují, na jiných místech. Výhodou je propojení obrazu, zvuku a úspora času, kterou by zaměstnanci strávili cestováním na osobní schůzky (Veber, Srpová, 2012, s. 226).

3.2.5.4 Další nástroje interní komunikace

➤ **Firemní předměty a dárky**

Jedná se o různé drobné dárky, na kterých se většinou nachází logo společnosti. Nejčastěji se setkáváme s propiskami, poznámkovými bloky, klíčenkami či bonbony. Tyto předměty by měly být originální a kreativní. Zaměstnanci je dostávají většinou při školeních, pracovních výročích, jako vánoční dárek nebo na firemních akcích (Holá, 2006, s. 70).

➤ **Firemní oblečení**

Existuje mnoho společností, kde zaměstnanci dostávají oblečení z hygienických, bezpečnostních či jiných důvodů. Většinou je toto oblečení v barvách společnosti a s jeho logem. Poté jsou také společnosti, kterým záleží na tom, v jakém oblečení zaměstnanci chodí a nechávají jim šít oblečení přímo na míru nebo jim na ošacení přispívají. S tímto se lze setkat hlavně u společností, které poskytují služby (Holá, 2006, s. 70).

➤ **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům**

Některé společnosti nabízí zaměstnancům možnost výhodně získat její produkty a služby. Chtějí docílit toho, aby zaměstnanci měli kladný vztah k firemním produktům a samozřejmě také k celé společnosti. Zaměstnanci tímto způsobem šíří dobré jméno firmy.

➤ **Zaměstnanecké benefity**

Občas jsou nazývány také jako zaměstnanecké výhody a jejím hlavním cílem je zvyšovat motivovanost zaměstnanců. Brodský (2009) definuje benefity jako soubor produktů, služeb a požitků, za které zaměstnanec neplatí.

Zaměstnanecké benefity jsou odměny, které firma nabízí zaměstnancům jen na základě toho, že jsou u nich zaměstnáni. Neváží se tedy na pracovní výkon. Firmy je poskytují na základě své dobré vůle. Jejich záměrem není jen motivace stávajících zaměstnanců, ale také získávání nových. Zaměstnanecké benefity poskytuje stále více zaměstnavatelů. Existuje celá řada zaměstnaneckých výhod. Mezi nejtypičtější patří stravenky, dovolená nad rámec Zákoníku práce, služební automobil k soukromým účelům, příspěvek na penzijní připojištění nebo například příspěvek na sport, kulturu a vzdělání. Některé zaměstnanecké výhody, které jsou v zahraničí běžné, jsou u nás spíše raritou. Jako příklad bych uvedla placené volno v den svých narozenin, podnikové jesle a školky, ručení k půjčkám či firemní posilovna (Koubek, 2007, s. 56).

Jako nevýhodu bych uvedla, že tento benefit nestimuluje zaměstnance k vyššímu krátkodobému výkonu. Je to něco, na co mají nárok už jen z toho titulu, že jsou zaměstnanci. Pracovníci vždy ocení nový benefit, ale toto nadšení postupně opadne a začnou ho brát jako samozřejmost.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) radí do zaměstnaneckých benefitů také vybavení kanceláře či prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Jako příklad lze uvést vybavenou kuchyňku na pracovišti, odpočinkovou místnost, nápoje, občerstvení nebo kávovar. Důležité jsou také klimatické podmínky, čistota na pracovišti, osvětlení, hluk či větrání.

3.2.6 Fungující interní komunikace

Funkční interní komunikace je pro společnost dle mého názoru něco jako pro člověka kyslík. Když ho máme, tak si ani neuvědomujeme jeho existenci. Pokud nemáme dostatečný přísun kyslíku, začneme se dusit a můžeme i zemřít.

Pokud management chce, aby podniková komunikace byla funkční, tak musí být splněny následující body: větší autonomie, maximální míra identifikace zaměstnance s pracovními úkoly, zpětná vazba, překonávání rutiny a možnost inovací, znalost cílů podniku a informování o jejich změnách, podpora formálních i neformálních vztahů na pracovišti, posilování pozitivních postojů a vztahů, vedoucí pracovníci znají potenciál svých zaměstnanců, vedoucí pracovníci znají pracovní kompetence svých zaměstnanců, zaměstnanci znají cíle a záměry svého pracovního týmu, každý zaměstnanec ví, co má dělat a dělá to, vzájemná informovanost při spolupráci, loajalita pracovníka a jeho ztotožnění s cíli společnosti (Mikuláščík, 2010, s. 121).

K tomu, aby vnitřní komunikace mohla fungovat, je zapotřebí stanovit jasnou organizaci práce a odpovídající personální strategii společnosti. Vrcholové vedení musí správně rozumět tomu, jak je důležitý systém práce s lidmi pro dosažení firemních cílů. Jedině za těchto podmínek může tento personální přístup ovlivnit firemní kulturu a interní komunikaci ve společnosti. Hlavní překážkou v takových případech bývá neodbornost a nesystémová práce vedoucích zaměstnanců (Hloušková, 1998, s. 13-14).

Z výše uvedeného je patrné, že nejvyšší odpovědnost za správné fungování interní komunikace má vrcholový management společnosti. Důležité je, aby znali teorii interní komunikace a aby měli dobré komunikační znalosti a dovednosti. Komunikační činy musí nejen správně pochopit, ale také umět dobře vysvětlit ostatním. Pracovníci tomu musí porozumět. Největší chyba, která může nastat, je ta, že si vrcholový management myslí, že ve svém postavení nikomu nic vysvětlovat nemusí (Hloušková, 1998, s. 13-14).

Společnosti jsou vystaveny neustálým změnám. Tyto změny působí také na zaměstnance a ovlivňují jejich pohodu a pocit jistoty. Aby změny byly přijaty a zvládnuty, tak je nutné sdělit všem pracovníkům, kterých se daná změna bude týkat, důvody a důsledky této změny. Vše musí být zaměstnancům vysvětleno srozumitelně. Teprve poté mohou změnu pochopit a akceptovat ji. V tomto případě je důležitá oboustranná komunikace. Vedení společnosti zaměstnancům předá sdělení a oni mohou ihned reagovat. Pokud nebude vedení znát názory a pocity zaměstnanců, kterých

se rozhodnutí týká, tak nemohou změnu správně řídit. K pochopení a ovlivnění jejich pocitů je nutný fungující systém interní komunikace (Armstrong, 2002, s. 719).

Výstižné přirovnání použil Krembs a McLaganová (1998, s. 13): „...komunikace je olej, který brání vzniku destruktivního tření mezi jednotlivými částmi organizace. A stejně jako v motoru, i v organizace je třeba hladinu oleje pravidelně kontrolovat a udržovat na potřebné výši. Bez průběžného učení se a zdokonalování schopností každého člena organizace realizovat vzájemné vztahy s respektem, přímo a s vědomím společenské odpovědnosti, to není možné.“

Vymětal (2008, s. 263) tvrdí, že za 60 % problémů v řízení společnosti může právě nedostatečná a chybná komunikace. Zaměstnanci musí mít pocit, že s vedením mohou jednat otevřeně, bez strachu a obav.

3.2.7 Problémy v interní komunikaci

Největší problém nastává, pokud společnost žije v iluzi, že interní komunikace bylo dosaženo. Nefungující interní komunikace způsobuje demotivaci, pasivitu, nedůvěru a někdy dokonce i frustraci a odpor zaměstnanců.

Dle Hargie (2004) až 2600 pracovníků firem v Anglii potvrdilo, že je nejvíc v práci demotivuje nedostatek interakce, absence zpětné vazby a porady za uzavřenými dveřmi. Nedostatečné informování zaměstnanců způsobuje snížení produktivity a naopak rostou fámy a domněnky zaměstnanců.

Dle Jandy (2004, s. 111) vede nedostatečné informování zaměstnanců k šeptandě, která vyvolává spoustu otázek zaměstnanců. Časem se přidá podezřívavost a fámám a lžím už nebrání nic v cestě.

Vymětal (2008, s. 267) dále uvádí, že téměř 83 % plánovaných změn ve firmě nedopadne dle představ vedení, z důvodu pasivního přístupu zaměstnanců. Důvodem jejich pasivního přístupu byl fakt, že nedokázali pochopit smysl změn. Zde se samozřejmě opět jedná o chybu na straně vedoucích pracovníků, kteří jim měli vše vysvětlit a odůvodnit.

Mezi základní problémy komunikace uvnitř společnosti patří nevhodná organizace práce, hierarchický proces rozhodování, uzavřenost komunikace, nezájem pochopit komunikačního partnera, absence zpětné vazby či jednosměrná interní komunikace ve společnosti (Hloušková, 1998, s. 15).

Na základě průzkumu, který uskutečnil Institut interní komunikace, bylo zjištěno, že nejvíce zmetků ve výrobních firmách vzniká právě v důsledku špatné komunikace.

Zaměstnanci nevědí, co mají dělat a pracují spíše intuitivně. To je demotivuje. Málo motivovaný zaměstnanec přijímá nové úkoly negativně, vykonává práci bez zájmu, nechce nic řešit ani zlepšovat. Proto je důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili s cíly společnosti. Budou potom více iniciativní a nebudou hledat jiné zaměstnání (strategie.e15, ©2013).

Pokud tedy interní komunikace nefunguje, tak je to většinou způsobeno nedostatky ve firemní komunikaci, komunikačním šumem či komunikačními bariérami a je nutné je odstranit.

Autoři Lopuchová a Bureš (2007) ve svém díle uvádějí šest komunikačních bariér: Ne vždy říkám to, co si myslím. To co řeknu, nemusí ten druhý vždy slyšet. Tomu, co uslyším, nemusím vždy rozumět. Pokud něčemu rozumím, neznamená to, že se s tím ztotožňuji a že to chápu. Myšlenka, kterou všichni pochopí, nemusí být vždy zrealizována. To co je zrealizováno, se nemusí vždy stát rutinou.

V každé sebevíce fungující firmě se občas objevují konflikty. Je logické, že ne všichni zaměstnanci mají stejné názory, postoje a hodnoty. Velmi mnoho konfliktů také vzniká při časové tísni při plnění velmi náročných pracovních úkolů. Mezi časté důvody problémů v interní komunikaci patří také manažeři, kteří mají špatný přístup k zaměstnancům. Nesmí se podceňovat ani rozdělování pracovníků do týmů (Khelerová, 2006, s. 76). Každý zaměstnanec je jiný a v týmu má svou roli. Pokud budou například všichni zaměstnanci dominantní, tak to samozřejmě také vyvolá spoustu konfliktů v týmu. Konflikty mohou mít jak pozitivní tak negativní dopad

Pozitivní konflikt pročistí vzduch a atmosféru ve firmě. Při výměně názorů mezi spolupracovníky se často přijde na spoustu možností řešení problému. Tím, že zaměstnanci dokážou řešit vzniklé problémy, se zlepšuje nejen jejich vzájemná spolupráce, ale také vztahy mezi nimi (Khelerová, 2006, s. 76).

Destruktivní konflikt je velmi nebezpečný, protože může zcela rozdělit a rozbít pracovní tým. Dochází k němu, pokud se zaměstnanci nedomluví na řešení konfliktu a není přijata žádná dohoda. V takových případech zaměstnanci postupem času ztrácí zájem o práci v daném týmu. Důvodem ztráty zájmu jsou neustále dohody a diskuze o nepodstatných věcech, které nevedou k žádnému řešení. Často dochází k pomluvám, lžím a překrucování skutečností (Khelerová, 2006, s. 76). K takovému jednání se uchylují hlavně dominantní členové týmu, kteří chtějí získat převahu a moc v této skupině.

Konflikty vznikají nejen v týmech, ale také mezi skupinami. V některých společnostech proti sobě bojují různá oddělení. Snaží se ukázat, že jsou důležitější než

ti druzí. Na jednu stranu jsou tyto konflikty žádoucí a přirozené. Manažeři ale musí dohlédnout, aby byl konflikt vyřešen s pozitivními účinky na všechny zúčastněné. Manažer by neměl v žádném případě problém přehlížet a dělat, že neexistuje. To co manažerovi nepříjde jako důležité, může pro zaměstnance být klíčové. Měl by zaměstnancům naslouchat a snažit se jim vyjít vstříc. Na druhou stranu si musí dát pozor, aby nebyl příliš ústupným a slabým (Khelerová, 2006, s. 76).

3.2.8 Zpětná vazba

Manažer nemůže dosáhnout úspěchu, pokud nevěnuje dostatečnou pozornost svým pracovníkům a neposkytuje jim zpětnou vazbu. Zpětná vazba je důležitým a neustále trvajícím procesem, na základě kterého se pracovníci dozvídají, jaké jsou výsledky jejich práce. Zpětná vazba nefunguje jen od manažerů k jejich pracovníkům, ale také pracovníci mohou poskytovat zpětnou vazbu svému manažerovi. Manažer musí umět zpětnou vazbu nejen dávat, ale také přijímat.

Zpětná vazba může být poskytována buď vědomě nebo nevědomě a může být jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní zpětnou vazbou může být uznání za dobře odvedenou práci. Pozitivní zpětná vazba slouží k motivaci pracovníků a k udržení nebo zvýšení jejich pracovního výkonu. Naopak negativní zpětnou vazbou může být například upozornění, že zaměstnanec neodvedl dobře svou práci. Negativní zpětná vazba slouží k tomu, aby zaměstnanci svůj výkon zvýšili a více se snažili (Palmer, Weaver, 2000, s. 129).

Holá (2006, s. 54) rozděluje zpětnou vazbu do několika úrovní. První úroveň je úroveň pracovního místa, kde se zpětná vazba nastavuje v rámci hodnocení zaměstnanců. Druhou úrovní je úroveň týmu, kdy je tým hodnocen manažerem a naopak. Třetí úroveň je celofiremní, kdy hodnotí zaměstnanci společnost jako celek.

Efektivní zpětná vazba nemůže existovat bez důvěry a otevřenosti. Zpětná vazba musí být věcná, názorná, zdůrazňující silné stránky, ale také možnosti rozvoje, podporující, sdělovaná s respektem a zaměřená na pozitivní změny (Tureckiová, 2007, s. 67).

Zpětnovazební komunikace není lehkou záležitostí. Vynaložené úsilí se ale vrátí ve formě zvýšené produktivity práce a lepších vztahů na pracovišti (McLaganová, Krembs, 1998, s. 133).

4. Vlastní práce

4.1 Představení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko

4.1.1 Historie společnosti

Historie ikonického nápoje s názvem Coca-Cola se začala psát 8. května 1886, kdy atlantský lékárník John Pemberton přinesl první dávku hnědého sirupu do lékárny. Nápoj se prodával proti bolestem hlavy a zažívacím potížím za 5 centů. Ještě téhož roku vymyslel účetní Frank M. Robinson název pro tento nápoj i známé logo, které se používá dodnes. První rok prodeje nápoje však náklady převyšovaly samotný výdělek. V roce 1892 vzniká společnost The Coca-Cola Company. O pár let později se již Coca-Cola prodávala ve všech státech Ameriky. V roce 1915 se společnost rozhodla stáčet nápoj do konturovaných lahví, jejichž tvar se stal pro Coca-Colu typickým a zachoval se až do dnešní doby. Zajímavostí je, že tato skleněná lahev je po vajíčku nejznámějším obalem na světě. Coca-Cola je od svého počátku až do současnosti synonymem skvělé chuti, špičkové kvality a velmi nápaditého marketingu.

Nápoj Coca-Cola dorazil do Československa roku 1945 s vojáky americké armády na konci druhé světové války. Na první vyrobenou Coca-Colu na našem území jsme si však museli počkat až do roku 1971. V roce 1991 přichází Coca-Cola Amatil Limited, která získala licenci na nápoje značky Coca-Cola pro celé Československo. O dva roky později se již společnost stěhuje do zrekonstruovaného závodu v Praze – Kyjích, kde sídlí dodnes. V roce 1998 se Coca-Cola Amatil Limited rozděluje na dvě části a zástupcem evropské části se stává Coca-Cola Beverages. V České republice tedy vzniká Coca-Cola Beverages Česká republika. V roce 2000 převzala aktivity obou těchto společností Coca-Cola Hellenic Bottling Company (CCHBC). Od roku 2005 došlo ke spojení České a Slovenské republiky a vznikla jedna operační jednotka. Nyní společnost v České a Slovenské republice působí pod názvem Coca-Cola HBC Česko a Slovensko.

Coca-Cola systém nyní působí ve více než 200 zemích světa a je založen na strategickém obchodním partnerství mezi společnostmi The Coca-Cola Company a společnostmi, plnící značkové nápoje na určitém území na základě licence (tzv. bottlery). Coca-Cola je třetí nejhodnotnější značka na světě.

4.1.2 Charakteristika společnosti, její poslání a hodnoty

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko se zabývá výrobou, distribucí a prodejem nealkoholických nápojů společnosti The Coca-Cola Company. Portfolio tvoří 19 značek, 65 příchutí a přes 170 výrobků. Tato organizace poskytuje servis více než 50.000 zákazníkům v České a Slovenské republice. Společnost měla až do roku 2016 dva výrobní závody. Závod v Lúce byl však v minulém roce zcela zrušen a společnost začala více využívat výrobní závody v sousedních zemích. Nyní má tedy jen jeden hlavní výrobní závod a to v Praze – Kyjích.

Poslání společnosti a její hodnoty jsou stejné pro všech 28 zemí, které jsou součástí Coca-Cola HBC. Stejně poslání a hodnoty má tedy přes 36.000 zaměstnanců této společnosti, bez ohledu na to, v jaké zemi pracují.

Posláním společnosti Coca-Cola HBC je velmi jasně definováno. Zaměstnanci společnosti budou poskytovat osvěžení svým spotřebitelům, budou partnery svým zákazníkům a v neposlední řadě budou vytvářet hodnoty pro své akcionáře a obohacovat život místních komunit.

Hodnoty společnosti Coca-Cola HBC jsou velmi dobře vizuálně zpracované a najdete je vyvěšené na centrále v Praze, ale také na všech pobočkách. Společnost se snaží, aby je zaměstnanci měli na očích a ztotožnili se s nimi. Hlavními hesly jsou autenticita, dokonalost, stále se učíme, zajímáme se o naše lidi, jsme jeden tým a vítězíme s našimi zákazníky. Jejich aktuální podobu a úplné znění naleznete v příloze č. 2 této diplomové práce.

4.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost zaměstnává více než 1000 zaměstnanců, z toho 500 zaměstnanců pracuje v kanceláři, 200 zaměstnanců ve výrobě a 300 zaměstnanců tvoří obchodníci v terénu. Generálním ředitelem je od minulého roku Tomáš Gawlowski, který nahradil po čtrnácti letech Tomáše Kadlece. Organizační struktura je v příloze č. 3. Organizační struktura je rozdělena na jednotlivá oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího manažera, který má pod sebou další manažery. Největším oddělením je samozřejmě obchodní oddělení, ve kterém najdeme přibližně 400 zaměstnanců a to hlavně obchodních zástupců, kteří jsou každý den v osobním kontaktu se zákazníky.

V roce 2014 zahájila společnost centralizaci některých procesů. Vzniklo středisko sdílených služeb BSO, které převzalo některé procesy z oddělení financí, lidských zdrojů

a kmenových dat, aby je mohlo vykonávat efektivněji a s nižšími náklady za celou skupinu HBC. Jedná se o klíčovou strategickou iniciativu, která má pomoci dosáhnout cílů, které si společnost nastavila do roku 2020. Tyto změny se samozřejmě dotkly mnoha zaměstnanců v České i Slovenské republice, jejichž pracovní pozice byly zrušeny.

Dle mého názoru se jedná o velmi dobře zvolenou funkční organizační strukturu. V rámci této struktury se seskupují zaměstnanci do jednotlivých oddělení. Výhodou je možnost týmové práce a vzájemné pomoci v rámci jednoho oddělení. Nevýhodou této organizační struktury je možná rivalita mezi jednotlivými odděleními, protože každé oddělení má nastaveny jiné cíle, kterých se snaží dosáhnout. Všechna oddělení nalezneme na pražské centrále v Praze – Kyjích. Po celé České a Slovenské republice najdeme pobočky a sklady. Na pobočkách vykonávají činnost pouze zaměstnanci obchodního oddělení. Na každé pobočce najdeme tým obchodních zástupců, oblastní manažery prodeje, koordinátorku prodeje a regionálního manažera prodeje.

4.2 Používané nástroje interní komunikace

4.2.1 Ústní komunikace

Společnost využívá v současné době celou řadu komunikačních nástrojů. Nejčastější formou komunikace je ve společnosti ústní komunikace. Základními nástroji ústní komunikace jsou ve společnosti rozhovory, porady, telefonické hovory, celofiremní shromáždění zaměstnanců, mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školení, dny otevřených dveří či sportovní a společenské akce. Nyní se na některé z nich podíváme více do hloubky.

➤ Týmové porady

Pokud lze říci, že je v této společnosti něčeho opravdu dostatek, tak to jsou určité porady. Porady se uskutečňují v určitých časových intervalech na všech odděleních, ale také napříč jednotlivými odděleními. Já bych se nyní zaměřila na porady, které se konají v rámci obchodního oddělení. Každý oblastní manažer prodeje má pod sebou určitý tým obchodních zástupců. Většinou se jedná o 5-7 obchodních zástupců na jednoho manažera.

Každý den probíhají ranní hovory mezi obchodními zástupci a jejich oblastním manažerem prodeje. Jedná se o konferenční hovor, ve kterém jsou připojeni všichni obchodní zástupci z týmu. Tento denní hovor má nastaven jasná pravidla. Jeho přesná

struktura a časový harmonogram je v příloze č. 4. Začátek je vždy v 8:15 a neměl by trvat déle než 15 minut. Jedná se o dynamický meeting, který zaměstnance motivuje, povzbuzuje a podporuje jejich týmovost. Probírá se aktuální plnění tří hlavních prodejních cílů, sdílí se úspěchy z předchozího dne a nastavují se priority na den následující.

Každý týden probíhá na pobočkách v rámci týmu týdenní meeting, který trvá 75 – 90 minut. Na této týmové poradě se setkává opět oblastní manažer prodeje a jeho prodejní tým obchodních zástupců. Na tomto meetingu se vyhodnocují výsledky uplynulého týdne a nastavují se priority na týden následující. Řeší se také operativní a týmové úkoly. Cílem je motivovat zaměstnance k výkonům a zaměřit jejich pozornost na prodejní příležitosti. Jeho popis včetně časového harmonogramu je v příloze č. 5.

Jednou za dva měsíce probíhá na pobočkách strategický meeting mezi oblastním manažerem prodeje a jeho týmem obchodních zástupců. Tento meeting je delší a trvá obvykle 90 – 120 minut. Cílem tohoto meetingu je tvorba plánu na příští období. Dále je snahou, aby obchodní zástupci porozuměli trendům, inspirovali se těmi nejlepšími ze svých řad a zdravě mezi sebou soutěžili. Na tomto meetingu se sdílí pokroky kolegů a oslavují se jejich nejlepší výsledky. Představují se zde marketingové zaměření a novinky na nadcházející období. Jeho harmonogram a pokyny k přípravě jsou součástí přílohy č. 6.

Na centrále v Praze a pobočce v Brně probíhají také týmové porady, mají však trochu odlišný koncept. Tyto porady se nazývají Hellenic Good Morning Meeting a schází se na nich jednou týdně společně všechny obchodní týmy. Nejedná se pouze o obyčejnou poradou, ale o něco, do čeho společnost vložila mnoho sil a snažila se vše vypilovat do posledního detailu. Na těchto poradách vládne skvělá atmosféra, nálada a nedílnou součástí je také výzdoba, která je ve znamení obchodu a Coca-Coly. Se značkou společnost umí pracovat opravdu velmi profesionálně. Porada začíná v 8:00 a každého na ni navedou všude přítomné šipky a informace o tom, kolik metrů zbývá do příchodu na meeting. Good Morning Meeting začíná vždy velmi pozitivně a to pochvalami. Probírají se jednotliví obchodní zástupci, co se jim povedlo, kdo udělal největší prodejní obrat, kdo získal nového velkého zákazníka. Pochlubit se svou prací zde může opravdu každý. Ostatní obchodní zástupci získají inspiraci a učí se od svých kolegů. Poté se již přejde k jádru věci a to k prodejním výsledkům. Řeší se čísla, kdo plní nebo naopak neplní, jaké jsou důvody a jaké budou následující kroky. Součástí porady je také pohár vítězů, který má vždy aktuálně nejlepší tým (Businessanimals, ©2017).

➤ **Telefonické hovory**

Dalším velmi používaným komunikačním kanálem jsou telefonické hovory. Každý zaměstnanec má k dispozici služební mobilní telefon nebo pevnou linku. Volání ve vnitropodnikové síti je pro zaměstnance zdarma.

➤ **Obchodní konference**

Jelikož se jedná o opravdu velkou společnost, která má přes 1000 zaměstnanců, tak se zde nekonají celofiremní shromáždění. Minimálně jednou ročně se ale pořádají shromáždění jednotlivých oddělení. Většinou se jedná o vícedenní akce, které jsou spojené jak s oficiální částí, kde se probírají výsledky a plány nejen daného oddělení, ale také celé společnosti. Po oficiální části následuje část neoficiální, která má většinou podobu společenské akce nebo teambuildingu. Tyto akce jsou ve společnosti velmi oblíbené a zaměstnanci ceněné.

Největší událostí, nejen svým rozměrem, ale i významem, je určitě obchodní konference. Obchodní konference se koná jednou ročně a to většinou hned z kraje roku. Jak již název napovídá, jedná se o konferenci pro celé obchodní oddělení z České a Slovenské republiky. Pozváni jsou vždy také vedoucí pracovníci z jiných oddělení a zahraniční zástupci Coca-Cola Hellenic. Celkově se této konferenci účastní přes 500 zaměstnanců společnosti. Obchodní konference je vždy připravovaná na konkrétní téma. Oficiální zahájení začíná vždy proslovem generálního ředitele, který všechny přivítá a seznámí je s výsledky minulého roku. Poté již nastupují zástupci jednotlivých oddělení, kteří představují novinky a plány na další rok. Součástí je také slavnostní vyhlášení nejlepších obchodních zástupců za Českou a Slovenskou republiku, kteří dostávají pohár tzv. CokeWing a finanční odměnu. Oficiální částí provází moderátor. Tento rok byl moderátorem Libor Bouček. Celý program je pojat velmi pozitivně, uvolněně a zábavně. Součástí jsou vtipná a motivační videa, vystoupení tanečnicků nebo například kouzelníků. Večer přichází na řadu neoficiální část. Součástí je vždy také půlnoční překvapení, kde vystoupí známý hudební interpret.

Celá obchodní konference byla tento rok spojena se sociálními sítěmi. Probíhal Facebook živý přenos s nejsledovanějším československým youtuberem Gogem. Zaměstnanci podporovali sdílení zážitků na Instagramu pod hashtagem CESTY2017 a byla vyhlášena soutěž o nejkreativnější foto z obchodní konference, kde hlavní cenou byl iPhone 6s.

➤ **Roadshow**

Jednou ročně se koná setkání managementu se zaměstnanci. Roadshow je realitně novým komunikačním kanálem, který společnost zavedla v roce 2015. Generální ředitel a ředitelé jednotlivých oddělení navštěvují všechny pobočky napříč Českou a Slovenskou republikou a povídají se zaměstnanci o výsledcích i aktivitách České a Slovenské operační jednotky, o plánech, ale samozřejmě také o samotných zaměstnancích. Logem Roadshow se stal červený autobus, ze kterého se dívají tváře ředitelů jednotlivých oddělení. Zaměstnanci vnímají tento komunikační nástroj velmi pozitivně a do diskuze se velmi aktivně zapojují.

➤ **Sportovní a společenské akce**

Společnost věnuje také velkou pozornost společenským a sportovním akcím pro zaměstnance. Pořádá sportovní den pro zaměstnance a jejich rodiny.

Nezapomíná se ani na děti zaměstnanců, pro které je pořádán Dětský den plný her, soutěží a zábavy.

Na konci roku probíhají na všech pobočkách i na jednotlivých odděleních v Praze Vánoční večírky. Tyto večírky jsou vždy spojeny s večeří a často také s bowlingovým turnajem.

S Vánocemi je také spojena akce pro děti, která se jmenuje Odpoledne s Coca-Cola Vánočním kamionem. Akce probíhá na parkovišti u hlavního areálu v Praze – Kyjích. Součástí je zábavný program pro děti, focení se Santou Clausem v jeho vánočním kamionu a charitativní prodej pro nadaci Terezy Maxové. Veškerý výtěžek z prodeje nápojů Cappy Hot a vánočních předmětů s logem společnosti putuje do této nadace.

Pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 5, 10, 15, 20 a 25 let je pořádán galavečer, kde generální ředitel zaměstnancům poděkuje a oceňuje jejich dlouholetou práci pro společnost. V roce 2016 bylo v hotelu Don Giovanni Praha oceněno celkem 77 zaměstnanců z České i Slovenské republiky.

V roce 2016 se společnost opět zapojila do charitativní akce Teribear hýbe Prahou. Za každý uběhnutý kilometr na Letné získali opuštěné děti 50 Kč. Této akce se zúčastnilo úctyhodných 194 zaměstnanců společnosti a jejich rodinných příslušníků. Celkem zdolali 2.481,25 km a nadaci Terezy Maxové tak vyběhali 124.062,5 Kč. Mezi týmy se umístili na krásném 6. místě z celkových 394 týmů.

Další dobrovolnickou aktivitou společnosti je Kancl tak trochu jinak. V rámci této akce mohou zaměstnanci v pracovní době navštívit neziskové organizace ve svém regionu, které se zabývají pomocí dětem, handicapovaným lidem, ochranou přírody nebo se třeba starají o opuštěná zvířata. Ve vybraných organizacích poté pomáhají se vším, co je třeba. Například pomáhají s výmalbou prostor, úklidem, věnují se dětem, sekají trávu, provádí řemeslné práce, roznáší letáky nebo například pomáhají v oblasti marketingu.

Coca – Cola a dobré jídlo patří k sobě a z toho důvodu je pro zaměstnance každé léto pořádána akce Pojdme jíst společně. Pro zaměstnance z Prahy je připraven oběd venku. V areálu závodu se připraví stany, sezení, aparatura, kuchaři, grily, obědové menu, lednice s vychlazenými nápoji, hostesky a mnoho dalšího a zaměstnanci si vychutnají oběd pod širým nebem s vychlazenou Coca-Colou. Na pobočky byly zaslány grilovací sady, které obsahovali vše potřebné pro grilování. Nebyli tedy ochuzeni ani zaměstnanci z poboček a společné grilování si také užili.

4.2.2 Písenná komunikace

Také písemná komunikace má v interní komunikaci společnosti své místo. Najdeme zde velmi mnoho komunikačních nástrojů a to hlavně manuálů činnosti. Jako příklad bych uvedla etický kodex, pracovní řád, mzdový předpis, tréninkový plán, popis pracovních pozic, změny osobních dat, postup při dlouhodobé absenci, nastavení zastupování, pravidla pro doporučování kandidátů, postup ročního hodnocení cílů a výkonů nebo standardy výkonu. Dále se podrobněji zaměřím na velmi oblíbený interní časopis a nástěnky.

➤ Etický kodex

Etický kodex platí pro všechny zaměstnance v rámci korporátní skupiny a to bez výjimky. Je společným závazkem všech pracovníků. Obsahuje nejen praktické informace o odpovědnosti a povinnostech všech zaměstnanců, ale také návody, jak si v případě pochybností opatřit další informace. Cílem vytvoření tohoto kodexu je snaha zajistit, aby pracovníci byli plně oddáni podnikání, které vychází z hodnot společnosti. Etický kodex společnosti je tvořen z několika částí: závazek ke kolegům, závazek ke společnosti, závazek k zákazníkovi, dodavatelům a konkurentům a ne-úplatkářství. Tento kodex společnosti je k dispozici na Intranetu CZ/S nebo na intranetu korporátní skupiny. Jeho tištěnou verzi má k dispozici oddělení lidských zdrojů.

Byla vytvořena anonymní linka s názvem Speak up line, kde zaměstnanci mohou hlásit porušování etického kodexu společnosti. Na této lince lze nejen hlásit podezření na porušování etiky a pravidel, ale také se zde zaměstnanci mohou ptát na otázky z této oblasti. Vedení společnosti podporuje každého, aby oznámil své podezření z možných porušení pravidel.

➤ **Firemní časopis**

Společnost vydává čtyřikrát do roka zaměstnanecký časopis v papírové i nově také v elektronické podobě. Všichni zaměstnanci na něj vždy již netrpělivě čekají. Časopis je čtivý, barevný, zábavný, plný fotografií a novinek ze společnosti. Časopis se jmenuje Kompas a najdete v něm vždy několik rubrik.

- Otvírák – úvodní slovo generálního ředitele nebo člena jeho týmu.
- Zpovědnice – rozhovor s vybraným vedoucím pracovníkem.
- Seznamte se – seznámení s konkrétním oddělením ve společnosti a jeho členy.
- Colonáda – aktuální dění ve společnosti.
- Z éteru – obchodní oddělení sdílí své úspěchy
- Pomáháme – informace o tom, jak společnost pomohla těm, kteří to potřebují.
- Cvakni to – fotografie novorozenců a novomanželů z řad zaměstnanců.
- Toulavá bota – rozhovor o cestování s vybraným zaměstnancem.
- Ostatní – soutěže, kvízy, recepty od zaměstnanců.

➤ **Nástěnky**

Nástěnky se nachází na všech pobočkách i na centrále v Praze. Na nástěnkách se nachází spousta informací. Na starost je mají asistentky jednotlivých oddělení. Nástěnka na obchodním oddělení obsahuje samozřejmě zcela jiné informace než nástěnka ve výrobě.

Na pobočkových nástěnkách je však od všeho něco. Nalezneme zde oznámení o nástupech, odchodech a přesunech jednotlivých zaměstnanců, memoranda, obchodní výsledky jednotlivých obchodních zástupců, oblastních manažerů prodeje i regionálního manažera prodeje v porovnání s celou Českou a Slovenskou republikou.

4.2.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace nabývá ve společnosti stále většího významu. Společnost využívá k interní komunikaci sociální sítě, intranet, videokonference, elektronickou poštu, e-kiosky nebo například interní televize. Některé z nich si blíže přiblížíme.

➤ **Intranet**

Společnost má od roku 2016 zcela nový intranet s názvem We connect. Na novém intranetu zaměstnanci naleznou například vývoj kurzu zaměstnaneckých akcií, odkaz na intranet celé skupiny Coca-Cola Hellenic, údaje o značce Coca-Cola, informace o skupině CC HBC i o CZ/SK operační jednotce, hodnoty a dlouhodobé strategie společnosti, seznam poboček s kontakty, novinky a oznámení, stránky jednotlivých oddělení, důležité odkazy, dokumenty a aplikace, kalendář akcí, ankety, informace o programu Coke Ambassador a grantovém programu, o společných akcích pro zaměstnance, o projektech v komunitách. Ke stažení jsou zde různá multimédia jako loga, packshoty, tapety pracovní plochy, fotografie, videa, TV reklamy nebo například hudba. Intranet je aktualizován každý den a zaměstnanci na něm naleznou velmi mnoho informací, které potřebují k výkonu své práce.

➤ **Elektronická pošta**

Jednoznačně nejpoužívanějším nástrojem elektronické komunikace je elektronická pošta. V roce 2016 bylo v Coca-Cola HBC Česko a Slovensko odesláno neuvěřitelných 22.685 e-mailů za den, 3.735 e-mailů přišlo každou hodinu a celkově příchozích i odchozích e-mailů bylo 12.615.032 za rok.

Vedení společnosti se již snažilo emailovou komunikaci omezit a vyhlásilo například jednou měsíčně den bez emailů. V tento den se nesměly posílat emaily mezi zaměstnanci. Jako motivace mělo sloužit to, že pokud se dostane počet poslaných emailů pod určitou hranici, tak společnost věnuje určitý finanční obnos na charitu. Vedení společnosti chtělo docílit toho, aby zaměstnanci zašli za svými kolegy raději osobně, pokud je mají ve své blízkosti, popřípadě aby se snažili řešit záležitosti přes telefon. Efekt byl takový, že sice ve dni bez emailů se počet poslaných emailů snížil, ale hned následující bylo posláno jednou tolik emailů.

➤ **Skype meeting**

Tento nástroj se začal v posledních letech používat stále intenzivněji. Skype meetingy se využívají pro školení, porady, prezentaci novinek, ale také například při výběrovém řízení. Skype meetingy se využívají hlavně při komunikaci zaměstnanců na pobočce s centrálou v Praze, při komunikaci slovenských zaměstnanců s těmi českými nebo při komunikaci s jinou zemí v rámci Coca-Cola Hellenic.

V roce 2016 bylo v rámci Coca-Cola Česko a Slovensko celková doba strávená na skype meetingu 2.144.556 minut za rok. Celkově bylo v roce 2016 uskutečněno 685.164 skype meetingů za rok.

Voxkompany je novinkou roku 2015 a jedná se o Skype meeting generálního ředitele a vrcholného managementu. Voxkompany je určeno všem zaměstnancům z České i Slovenské republiky. Probíhá jednou za měsíc v kinosále v Praze. Pražští zaměstnanci jsou přítomni osobně, ostatní se mohou napojit přes Skype meeting, kde je však kapacita omezená. Prezentují se aktuální výsledky společnosti, informace o novinkách, kampaních, nadcházejících událostech a je zde také prostor pro dotazy zaměstnanců.

➤ **Sociální síť**

Yammer je firemní sociální síť. Coca-Cola Hellenic má v současné době 533 uživatelů. Pro Coca-Colu HBC Česko a Slovensko je zde od roku 2015 vytvořena speciální skupina.

Na Facebooku je pro zaměstnance uzavřená skupina Cokelife, která má přes 270 členů. Zaměstnanci zde mohou spolu komunikovat nebo například vkládat fotky a videa, které jsou spojeny s Coca-Colou. Společnost vkládá pozvánky na pořádané akce, aktuální novinky z Coca-Cola světa nebo například články, které o Coca-Cole vyšli.

Na Instagramu má společnost účet cocacolaczechrepublic a v současné době má více než 15.000 sledujících.

➤ **Interní televize**

S interními televizemi se mohou setkat pouze zaměstnanci na centrále v Praze. Jedna se nachází u vstupu do obchodního oddělení, druhá v jídelně a třetí ve výrobě. Interní televize jsou bez zvuku. Vysílají se zde nejnovější kampaně a televizní reklamy, informace ze světa nebo například videa a fotografie ze společných akcí.

4.2.4 Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům velké množství benefitů. Jejich cílem je udržet ve společnosti kvalitní zaměstnance, kteří ji budou reprezentovat a zaručovat její fungování na vysoké profesionální úrovni. Seznam všech benefitů i s podrobným popisem je v příloze č. 7 této práce.

4.2.5 Program Coke ambassador

V roce 2014 vytvořen program Coke Ambassador. Cílem tohoto programu je budovat v zaměstnancích a jejich rodinách hrdost a lásku ke značce Coca-Cola a ke společnosti jako takové. Dále je snahou informovat a vzdělávat zaměstnance o složení produktů, aby mohli s jistotou odpovídat na otázky související se značkami společnosti. Společnost se snaží, aby zaměstnanci šli příkladem a propagovali s nadšením a vášní značku Coca-Cola, její produkty a celou společnost. Snahou je také podpořit aktivní životní styl zaměstnanců. V příloze č. 8 je speciální vydání interního časopisu Kompas, který zaměstnance s novým program seznámil. Zde se o programu dozvíte podrobné informace.

V roce 2016 byl realizován projekt Staň se hvězdou. V rámci tohoto projektu byli osloveni zaměstnanci společnosti, aby se účastnili castingu do tohoto projektu. Vybraní zaměstnanci byli pozváni na jeden den do pražského klubu Roxy. Zde se jim věnovali profesionální kadeřníci, vizážisti, stylisti a fotografové. Vznikla série nádherných snímků, na kterých samozřejmě nemohla chybět Coca-Cola. Ty nejpovedenější z nich byly slavnostně představeny na Obchodní konferenci a nyní jsou již vystaveny na centrále v Praze.

4.2.6 Vstupní adaptační program pro nové zaměstnance

Od února 2016 začala společnost se zcela novým modelem pro vzdělávání nováčků, který je uceleným konceptem adaptačního procesu naplánovaných na úvodní tři měsíce působení zaměstnance ve společnosti. Celý program je zaměřen na praxi, je velmi interaktivní, zábavný a motivační.

Nejprve nováčci stráví čtyři dny v Praze. Dozví se podrobné informace, jak funguje společnost, poznají portfolio, benefity, základní procesy a oddělení. Poté jde obchodní zástupce poznávat praxi. Den stráví se svým nadřízeným, řidičem distribuce i se svými kolegy. Poznává zákazníky a celý svůj region. Poté se vrací do Prahy, kde stráví další

tři dny, během kterých poznává do hloubky to, jak vypadají jednotlivé strategie a jak je měřen úspěch na trhu. Oba tyto bloky jsou zakončeny testem a zpětnou vazbou. Nováčci jsou následně vysláni za zákazníky, aby rozvíjeli trh a obchod. V rámci zkušební doby nováčka opakovaně doprovází nadřízený a trenér. Po zkušební době následuje poslední část vstupního programu a to trénink Horeca Academie a návod na to, jak být v Coca-Cole úspěšným zaměstnancem. Zkušební doba je úspěšně ukončena po tzv. certifikaci zaměstnance, v rámci které zaměstnanec prezentuje, co se mu během zkušební doby povedlo. V příloze č. 9 se nachází harmonogram prvního dne vstupního školení. V příloze č. 10 je seznámení s firemní kulturou pro nové zaměstnance a v příloze č. 11 je slovníček základních pojmů pro nováčky.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

4.3.1 Identifikace respondentů

Pro identifikaci respondentů jsem v dotazníku použila identifikační otázky. Ptala jsem se na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání.

Tabulka č. 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muži	57	46
Ženy	66	54
Celkem	123	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z první otázky vyšlo najevo, že se průzkumu účastnilo celkem 123 zaměstnanců, z toho 57 mužů (46 %) a 66 žen (54 %). Na otázky tedy odpovídalo více žen než mužů.

Tabulka č. 2 Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
do 25 let	12	10
26-35 let	69	56
36-45 let	24	19
46-55 let	18	15
56 let a více	0	0
Celkem	123	100

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců je ve věku 26 – 35 let a to celých 56 %. Výsledek koresponduje s celkovým obrazem společnosti, ve které převažují mladí

lidé, kteří jsou plní elánu, nadšení a nebojí se změn. Důvodem mladšího kolektivu je také skutečnost, že společnost přijímá hodně absolventů, z kterých si poté vychovává své talenty. Nemyslím si, že je to úplně správné, protože i starší zaměstnanci mají společnosti určitě co nabídnout, například své dlouholeté znalosti a zkušenosti. Nikdo z dotazovaných však nebyl starší než 56 let.

Tabulka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Základní	0	0
Vyučen	3	2
středoškolské s maturitou	69	56
vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	51	42
Celkem	123	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a to celých 56 %. Celkem 98 % dotazovaných má minimálně středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Důvodem vysokého počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je fakt, že společnost přijímá velmi mnoho absolventů vysokých škol a přímo se na ně zaměřuje.

Tabulka č. 4 Pracovní pozice

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
řadový zaměstnanec (řídím sám sebe)	99	81
vedoucí týmu (řídím druhé)	21	17
vedoucí oddělení (řídím druhé)	3	2
Celkem	123	100

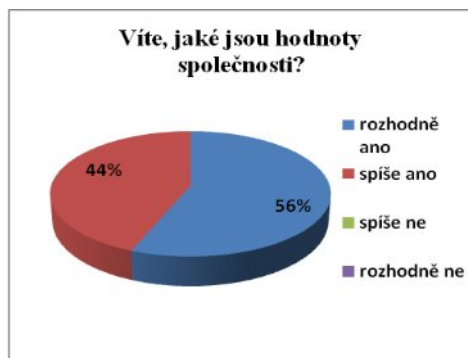
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové průzkumu se účastnilo nejvíce řadových zaměstnanců a to celkem 99. Dotazník vyplnilo 21 vedoucích týmů a jen 3 vedoucí celých odděleních. Zdůvodňují si to tím, že řadových zaměstnanců je ve společnosti nejvíce.

4.3.2 Identifikace se společností a informovanost

Otázka č. 1: Víte, jaké jsou hodnoty společnosti?

Graf č. 1 Odpovědi na otázku č. 1

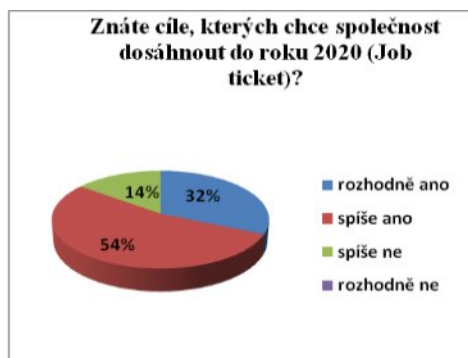


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že zaměstnanci znají velmi dobře hodnoty společnosti. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že je nezná. 56 % zaměstnanců odpovědělo, že hodnoty společnosti rozhodně zná a 44 % je spíše zná.

Otázka č. 2: Znáte cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020 (Job ticket)?

Graf č. 2 Odpovědi na otázku č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou také velmi dobře informováni o cílech, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020. 82 % respondentů uvedlo, že cíle zná. Jen 14 % dotazovaných cíle spíše nezná. Nenašel se ani jeden zaměstnanec, který by odpověděl, že je rozhodně nezná.

Otázka č. 3 Máte pocit, že jste pro společnost důležití a že si váží Vaší práce?

Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 3

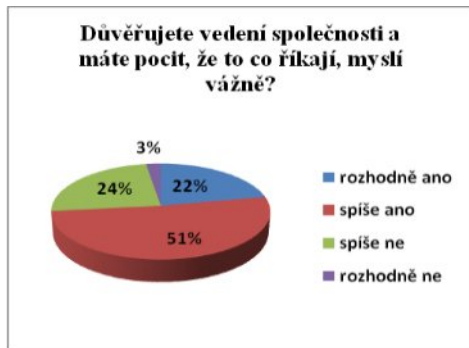


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že 78 % zaměstnanců, má pocit, že jsou pro společnost důležití a že si Váží jejich práce. 20 % uvedlo, že spíše ne a 2 %, odpověděla, že rozhodně ne.

Otázka č. 4: Důvěřujete vedení společnosti a máte pocit, že to co říkají, myslí vážně?

Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Vedení společnosti důvěřuje 73 % dotazovaných. Tito zaměstnanci zároveň souhlasí také s tím, že vedení společnosti myslí vážně to, co říká. 24 % dotazovaných vedení spíše nedůvěřuje a jen 3 % mu rozhodně nedůvěřují.

Otázka č. 5: Ztotožňujete se s hodnotami společnosti?

Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce je výsledek opět velmi pozitivní a to z toho důvodu, že se celých 42 % respondentů rozhodně ztotožňuje s hodnotami společnosti a 54 % se s nimi spíše ztotožňuje. Jen 4 % odpověděla, že spíše ne nebo rozhodně ne. Tento výsledek souvisí s tím, že všichni dotazovaní znají hodnoty společnosti. K tomu, aby se s nimi mohly ztotožňovat, je musí velmi dobře znát.

Otázka č. 6: Umožňuje Vám společnost vyjádřit svůj vlastní názor?

Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplynulo, že 83 % dotazovaných cítí možnost vyjádřit svůj názor. 15 % dotazovaných má pocit, že takovou možnost spíše nemají. A jen 2 % zaměstnanců je přesvědčeno, že tuto možnost rozhodně nemají.

Otázka č. 7: Máte pocit, že vedení zajímá Váš názor a jsou ochotni s Vámi diskutovat?

Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

51 % respondentů má pocit, že vedení zajímá jejich názor a mohou s vedením o něm diskutovat. Velké množství dotazovaných a to celých 32 % uvedlo, že tento pocit spíše nemají a 2 % jsou přesvědčena o tom, že vedení jejich názor nezajímá.

Otázka č. 10: Máte pocit, že vedení dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny, novinky)?

Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpověď byla spíše ano a odpovědělo tak 51 % dotazovaných. Odpověď rozhodně ano zvolilo 17 % respondentů. 27 % má pocit, že vedení spíše nevysvětluje dostatečně srozumitelně důležité záležitosti a jen 5 % odpovědělo, že tento pocit rozhodně nemají.

Otázka č. 11: Informuje Vás společnost o změnách vždy včas?

Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky v této oblasti jsou velmi vyrovnané. 49 % dotazovaných si myslí, že je společnost informuje o změnách včas a 51 % má pocit, že je společnost včas neinformuje. Většina zaměstnanců má tedy pocit, že v této oblasti jsou prostory pro zlepšení.

Otázka č. 12: Dostáváte dostatek informací k výkonu své práce?

Graf č. 10 Odpovědi na otázku č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců, a to celých 61 % odpovědělo, že spíše dostává dostatek informací k výkonu práce. Naopak 19 % zaměstnanců informace spíše nedostává. 15 % dotazovaných je v této oblasti velmi spokojeno a odpovědělo, že rozhodně dostávají dostatek informací. 5 % respondentů zcela postrádá dostatek informací k výkonu práce.

Otázka č. 13: Znáte organizační strukturu společnosti?

Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky v této oblasti jsou velmi pozitivní. Nenašel se ani jeden zaměstnanec, který by organizační strukturu rozhodně neznal. Jen 10 % dotazovaných ji spíše nezná. 90 % tázaných organizační strukturu rozhodně nebo spíše zná.

Otázka č. 14: Víte, s jakým problémem se na koho ve společnosti obracet?

Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 14

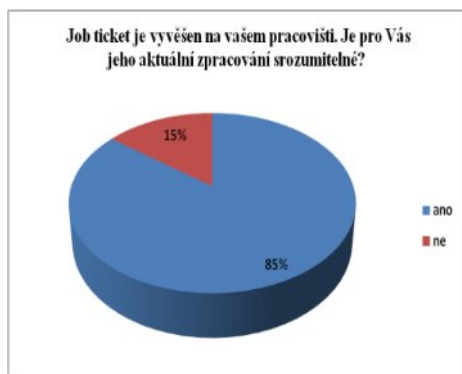


Zdroj: vlastní zpracování

85 % dotazovaných ví, na koho se obrátit, pokud mají problém. Jen 15 % respondentů to neví. Nejvíce lidí na tuto otázku odpovědělo, že spíše ví, na koho se obrátit a to celkem 61 % dotazovaných.

Otázka č. 36: Job ticket je vyvěšen na vašem pracovišti. Je pro Vás jeho aktuální zpracování srozumitelné?

Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 36



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že pro 85 % dotazovaných, je aktuální zpracování srozumitelné. Jen 15 % hodnotí aktuální Job ticket jako nesrozumitelný. Zaměstnanci, kteří odpověděli negativně, jako nejčastější důvody uváděli, že dlouho nebyl aktualizován, nemají ho na pracovišti k dispozici, je nepřehledný a nezajímavě zpracovaný.

Otázka č. 19: Cítíte, že jste zahlcen administrativou a operativou více než je únosné?

Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v této otázce vyplynulo, že 73 % dotazovaných je příliš zahlceno administrativou a operativou. Jen 27 % respondentů tento pocit nemá.

4.3.2.1 Dílčí výzkumné otázky z oblasti Identifikace se společností a informovanost

Stanovila jsem si, že na otázku lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano nebo ano (otázka č. 36).

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

DVO 1: Znají zaměstnanci hodnoty společnosti a ztotožňují se s nimi?

Odpověď na tuto otázku je jednoznačná. Všichni zaměstnanci odpověděli, že znají hodnoty a 96 % se s nimi i ztotožňuje.

DVO 2: Znají zaměstnanci cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020, a jsou pro ně srozumitelné?

Zaměstnanci znají cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020 (pracovní název Job ticket) a aktuální zpracování těchto cílů je pro ně srozumitelné. 86 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že cíle zná a 85 % zaměstnanců jim také rozumí. Jejich aktuální zpracování je uvedeno v příloze č. 12.

DVO 3: Důvěřují zaměstnanci společnosti a cítí z jejího chování zájem o jejich osobu?

Zaměstnanci vedení společnosti zcela nedůvěřují, ale cítí, že má společnost o ně zájem a že jsou pro ně důležití. Odpověď ale není jednoznačná, protože výsledky jsou velmi těsné.

DVO 4: Mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor a mají pocit, že je jejich názor pro společnost důležitý?

Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor, ale mají pocit, že tento názor není pro společnost důležitý. 83 % dotazovaných zaměstnanců cítí, že může vyjádřit svůj názor. 66 % zaměstnanců cítí, že je tento názor pro vedení společnosti důležitý.

DVO 5: Znají zaměstnanci organizační strukturu společnosti a vědí na koho se obracet?

Zaměstnanci znají organizační strukturu společnosti a vědí na koho se obracet. Zde výsledek opět velmi kladný. 90 % dotazovaných zná organizační strukturu a také z toho důvodu 85 % zaměstnanců ví, na koho se obracet v konkrétních záležitostech

DVO 6: Poskytuje společnost informace zaměstnancům včas, dostatečně srozumitelně a v optimálním množství?

Zaměstnanci mají dostatečné množství informací k výkonu své práce, ale vedení společnosti jim nevysvětluje dostatečně srozumitelně důležité změny a informace nedostávají včas. Včas dostává informace jen 49 % zaměstnanců a vedení společnosti

vysvětluje změny srozumitelně jen podle 68 % zaměstnanců. 76 % zaměstnanců má pocit, že dostávají dostatek informací k výkonu své práce.

4.3.3 Firemní kultura

Otázka č. 8: Doporučili byste svého stávajícího zaměstnavatele svým známým?

Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že by svého zaměstnavatele spíše doporučilo. Odpovědělo tak 58 % dotazovaných. 32 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele rozhodně doporučilo a jen 10 % by ho spíše nedoporučilo. Nikdo neodpověděl, že by zaměstnavatel rozhodně nedoporučil. Výsledek v této oblasti je tedy velmi pozitivní.

Otázka č. 9: Jste ve společnosti celkově spokojeni?

Graf č. 16 Odpovědi na otázku č. 9



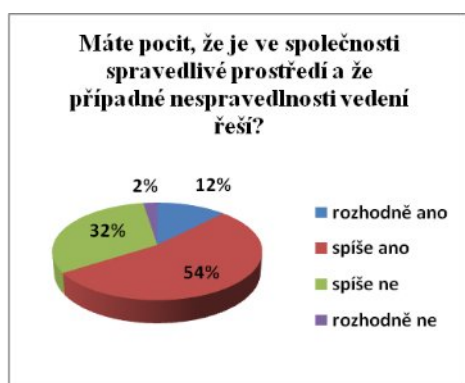
Zdroj: vlastní zpracování

Celkově spokojeno ve společnosti je 85 % dotazovaných zaměstnanců. Z toho 27 % odpovědělo, že je dokonce rozhodně spokojeno. Jen 15 % označilo odpověď spíše ne

a žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že by rozhodně nebyl spokojený. Opět pro vedení společnosti velmi pozitivní čísla.

Otázka č. 16: Máte pocit, že je ve společnosti spravedlivé prostředí a že případné nespravedlnosti vedení řeší?

Graf č. 17 Odpovědi na otázku č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

74 % zaměstnanců odpovědělo, že je ve společnosti spravedlivé prostředí. Z toho 54 % odpovědělo spíše ano a 12 % rozhodně ano. Odpověď spíše ne zvolilo 32 % zaměstnanců a 2 % konstatovala, že rozhodně takový pocit nemají.

Otázka č. 17: Je novému zaměstnanci poskytnuta dostatečná péče k orientaci a adaptaci ve společnosti?

Graf č. 18 Odpovědi na otázku č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano a to celkem 56 %. Druhá nejčastější odpověď byla rozhodně ano a odpovědělo tak 22 % dotazovaných. 17 % se domnívá, že spíše ne a jen 5 % je přesvědčeno, že rozhodně ne.

Otázka č. 24: Považujete se za ambassadora společnosti?

Graf č. 19 Odpovědi na otázku č. 24

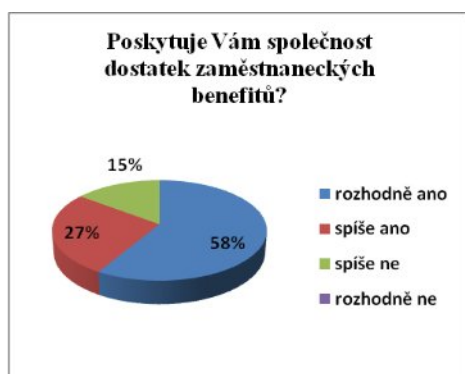


Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývají velmi pozitivní výsledky. Za ambassadora společnosti se rozhodně považuje 71 % zaměstnanců. 24 % se za něj spíše považuje. Jen 5 % odpovídajících zaměstnanců uvedlo, že spíše ne a nenašel se žádný, který by své ambassadorství zcela popřel.

Otázka č. 26: Poskytuje Vám společnost dostatek zaměstnaneckých benefitů?

Graf č. 20 Odpovědi na otázku č. 26



Zdroj: vlastní zpracování

Celých 58 % dotazovaných uvedlo, že jim společnost rozhodně poskytuje dostatek zaměstnaneckých benefitů. 27 % odpovědělo, že spíše ano a 15 % spíše ne. Nikdo nezvolil odpověď rozhodně ne.

Otázka č. 27: Jste spokojeni s benefity, které Vám jsou poskytovány?

Graf č. 21 Odpovědi na otázku č. 27

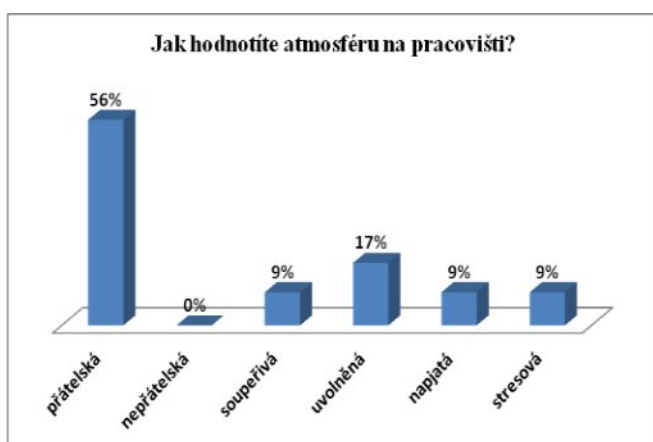


Zdroj: vlastní zpracování

66 % zaměstnanců je rozhodně spokojeno s poskytovanými benefity. 19 % je s benefity spíše spokojeno. Jen 10 % odpovědělo, že s benefity spíše spokojeni nejsou a 5 % s nimi není rozhodně spokojeno.

Otázka č. 30: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti? (můžete zvolit více odpovědí)

Graf č. 22 Odpovědi na otázku č. 30



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou a to celých 56 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že je atmosféra uvolněná (19 %). Shodně

9 % dotazovaných hodnotí atmosféru jako soupeřivou, napjatou a stresovou. Nikdo neuvedl, že by atmosféra byla nepřátelská.

4.3.3.1 Dílčí výzkumné otázky z oblasti Firemní kultura

Stanovila jsem si, že na otázku lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

DVO 7: Jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a doporučili by toto zaměstnání ostatním?

Zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a doporučili by toto zaměstnání ostatním. Výsledky jsou jednoznačně kladné. 90 % zaměstnanců by svého současného zaměstnavatele doporučilo a 85 % zaměstnanců se cítí být celkově spokojeno.

DVO 8: Jsou zaměstnanci spokojeni s atmosférou na pracovišti?

Zaměstnanci nejsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Zde je však výsledek velmi těsný. 73 % zaměstnanců hodnotilo atmosféru jako přátelskou a uvolněnou. 27 % odpovědělo, že je atmosféra stresová, napjatá a soupeřivá.

DVO 9: Jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity i s množstvím poskytovaných benefitů?

Zaměstnancům je poskytované dostatečné množství benefitů a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni. Takto odpovědělo 85 % dotazovaných. Společnost má opravdu hodně benefitů a na jejich zlepšování neustále pracuje.

DVO 10: Myslí si zaměstnanci, že prostředí ve společnosti je spravedlivé a v případě nespravedlnosti by společnost zakročila?

Prostředí ve společnosti není spravedlivé a společnost by v případě nespravedlnosti nezakročila. Prostředí jako spravedlivé hodnotí jen 66 % zaměstnanců. Další z bodů, kde je nutné podniknout určité kroky a situaci zlepšit.

DVO 11: Jsou zaměstnanci ambasadory společnosti?

Zaměstnanci jsou ambasadory společnosti. 95 % zaměstnanců se cítí být ambasadory společnosti. Velmi pozitivní výsledek, který ukazuje na to, že program Coke ambassador je veden správně a plní svůj účel.

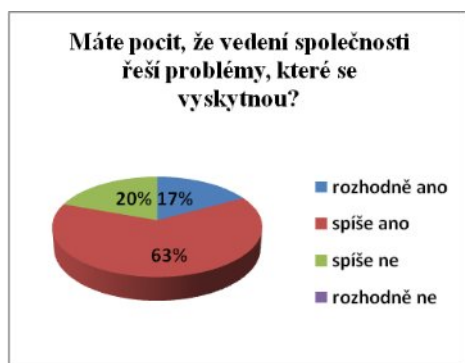
DVO 12: Věnuje se dostatečná péče novým zaměstnancům?

Zaměstnancům je věnována dostatečná péče k adaptaci a orientaci ve společnosti? Myslí si to 78 % tázaných zaměstnanců.

4.3.4 Řešení problémů

Otázka č. 15 Máte pocit, že vedení společnosti řeší problémy, které se vyskytnou?

Graf č. 23 Odpovědi na otázku č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

63% dotazovaných má pocit, že vedení společnosti spíše řeší problémy, které se vyskytnou. 20 % si naopak myslí, že vedení problémy spíše neřeší. Nebyl žádný zaměstnanec, který by si myslel, že vedení problémy rozhodně neřeší a naopak se našlo 17 % zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni, že vedení problémy rozhodně řeší.

Otázka č. 28: Říkáte v zaměstnání otevřeně své názory a upozorňujete na vzniklé problémy bez obav z možného postihu?

Graf č. 24 Odpovědi na otázku č. 28



Zdroj: vlastní zpracování

90 % dotazovaných říká v zaměstnání otevřeně své názory a v případě problémů na ně bez obav upozorní. Jen 10 % raději mlčí. Uvedli, že nejčastěji mlčí, protože se bojí postihu a pokud na problém upozorní, tak je to většinou bez reakce. Mezi dalšími důvody byl například názor, že zaměstnanec pracuje v pozitivní společnosti, která chce vidět jen úspěchy ne problémy a zbytečné, nefunkční procesy. Byl zde uveden také názor, že je nutné problémy upravit do přijatelné podoby než se předají dál.

4.3.4.1 Dílčí výzkumné otázky z oblasti Řešení problémů

Stanovila jsem si, že na otázku lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano nebo ano (otázka č. 28).

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

DVO 13: Řeší vedení společnosti problémy, které se vyskytnou?

Zaměstnanci mají pocit, že vedení řeší problémy, které se vyskytnou. Odpovědělo tak 80 % dotazovaných zaměstnanců.

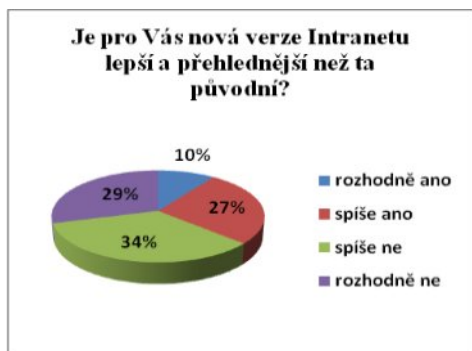
DVO 14: Mohou zaměstnanci upozorňovat na problémy bez obav z postihu?

Zaměstnanci říkají otevřeně své názory a upozorňují na vzniklé problémy bez obav z postihu. Tento názor sdílí 90 % dotazovaných zaměstnanců, což je opět velmi pozitivní číslo.

4.3.5 Komunikační kanály

Otázka č. 18: Je pro Vás nová verze Intranetu lepší a přehlednější než ta původní?

Graf č. 25 Odpovědi na otázku č. 18

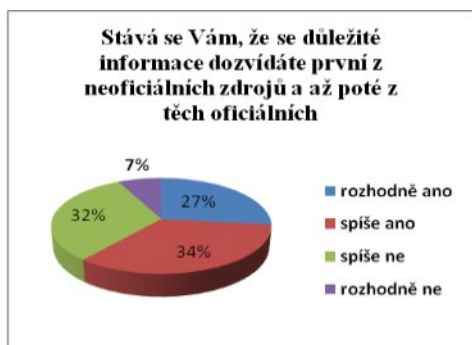


Zdroj: vlastní zpracování

Zde jsou výsledky velmi zajímavé. 63 % dotazovaných si myslí, že původní verze intranetu byla lepší a přehlednější než nová verze. Jen 37 % je s novou verzí spokojenější? Nabízí se otázka, jestli všechny kroky, které společnost dělá, vedou správným směrem?

Otázka č. 21: Stává se Vám, že se důležité informace dozvídáte první z neoficiálních zdrojů a až poté z těch oficiálních (od managementu)?

Graf č. 26 Odpovědi na otázku č. 21



Zdroj: vlastní zpracování

I v této oblasti jsou velmi zajímavé výsledky. 61 % dotazovaných se informace dozvídá více z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních. 32 % odpovědělo, že se spíše nedozvídájí informace z neoficiálních zdrojů a 7 % odpovědělo, že se je rozhodně první dozvídájí z oficiálních zdrojů.

Otázka č. 25: Máte pocit, že je společenských akcí ve Vašem zaměstnání pořádáno dostatek?

Graf č. 27 Odpovědi na otázku č. 25



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců (36 %) odpovědělo, že je pořádán spíše dostatek společenských akcí. 22 % zaměstnanců je přesvědčeno o dostatečném množství konaných akcí. 27 % tázaných si myslí, že spíše ne a 15 % je přesvědčeno, že rozhodně ne.

Otázka č. 33: Postrádáte nějaký komunikační kanál ve Vaší společnosti?

Graf č. 28 Odpovědi na otázku č. 33



Zdroj: vlastní zpracování

93 % zaměstnanců žádný komunikační kanál nepostrádá. Jen 7 % odpovědělo, že jim nějaký komunikační kanál chybí. Jako příklad neuvádějí konkrétní nový komunikační kanál, ale upozorňují na nedostatky v těch aktuálně fungujících. Například by zlepšili kvalitu nového intranetu, uvítali by posílání méně příloh emailem, ale spíše sdílení všech dokumentů na jedno místo. Také by zavedli společné meetingy poboček v rámci regionu.

Otázka č. 34: Myslíte, že existuje ve Vaší společnosti komunikační kanál, který je pro Vás zcela zbytečný a společnost by se bez něj obešla?

Graf č. 29 Odpovědi na otázku č. 34



Zdroj: vlastní zpracování

59 % zaměstnanců je přesvědčena, že ve společnosti jsou komunikační kanály, které jsou zbytečné a nevyužívané. Naopak 41 % dotazovaných vnímá všechny komunikační kanály jako potřebné a využívané. Mezi komunikačními kanály, které by zrušily, nejčastěji uváděli Yammer, poté interní televize a nástěnky. V jednotkách zde také byl uveden Facebook, VoxCompany, interní časopis nebo Skype meeting.

Otázka č. 35: Jste spokojen s vedením porad? Jsou podle Vás vedeny efektivně?

Graf č. 30 Odpovědi na otázku č. 35



Zdroj: vlastní zpracování

80 % zaměstnanců si myslí, že jsou porady vedeny efektivně. 20 % se naopak domnívá, že je zde prostor pro zlepšení. Jako návrhy uvádí, informovat jen o důležitých věcech, neodbíhat od tématu, věnovat se jen poradě (bez mobilu, iPadu, notebooku), zlepšit přípravu na poradu, lepší vedení porady, zkrácení a dodržování délky porady.

Otázka č. 32: Ke každému komunikačnímu kanálu napište hodnotu od 1 do 4, podle toho, jak často ho využíváte ke komunikaci a získávání informací (1 - nejméně, 4 - nejvíce).

Graf č. 31 Odpovědi na otázku č. 32



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji používaným komunikačním kanálem je elektronická pošta. Na druhém místě je telefon. Třetím nejpoužívanějším nástrojem je rozhovor. Poté se používají komunikační kanály v následujícím pořadí: porada, intranet, VoxKompany, firemní chat, Skype meeting, společenské akce, firemní časopis, Facebook, nástěnka, Yammer a interní televize.

4.3.5.1 Dílčí výzkumné otázky s oblasti Komunikační kanály

Stanovila jsem si, že na otázky lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano nebo ano (otázka č. 33-35). U otázky č. 21 je poté za kladné hodnocení považována odpověď rozhodně ne nebo spíše ne.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

DVO 15: Jaké komunikační kanály se nejčastěji používají ve společnosti?

Ve společnosti se nejčastěji ke komunikaci používá elektronická pošta, telefon a osobní rozhovor. Na prvních dvou místech jsou komunikační kanály, které jsou neosobní. Důvodem může být fakt, že společnost má pobočky po celé zemi a z časových důvodů není možné komunikovat osobně.

DVO 16: Jaké komunikační kanály zaměstnanci postrádají?

Zaměstnanci nepostrádají žádné komunikační kanály. Odpovědělo tak 93 % zaměstnanců.

DVO 17: Jaké komunikační kanály považují za zbytečné?

Zaměstnanci považují za zbytečný hlavně Yammer, poté interní televize a nástěnky.

DVO 18: Využívají zaměstnanci nové komunikační kanály?

Z nově zavedených kanálů pro interní komunikaci se nejvíce uchytil VoxCompany a Skype meeting. Tyto kanály se staly nedílnou součástí interní komunikace a hojně se využívají. Ne všechno nové musí být dobré. Například s novým intranetem není spokojeno 63 % dotazovaných.

DVO 19: Jsou porady vedeny efektivně?

Porady jsou vedeny efektivně. Souhlasí s tím 80 % zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou neustále školeni a zdokonalováni ve vedení porad. Probíhají workshopy, kde se učí, jak správně vést porady. Vedení společnosti si uvědomuje důležitost efektivního vedení porad.

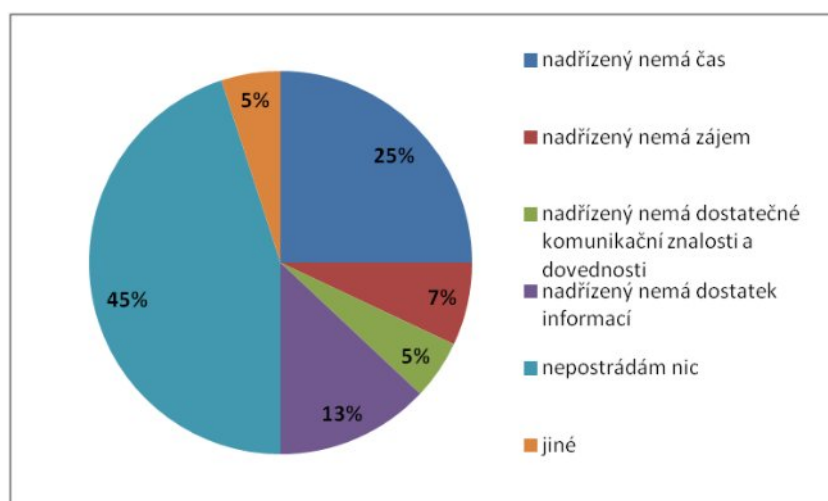
DVO 20: Je pořádáno dostatečné množství společenských akcí pro zaměstnance?

Ve společnosti není pořádán dostatek společenských akcí. Jen 42 % zaměstnanců si myslí opak.

4.3.6 Hodnocení jednotlivých směrů komunikace

Otázka č. 31: Co nejvíce postrádáte v komunikaci se svým nadřízeným? (můžete zvolit i více odpovědí)

Graf č. 32 Odpovědi na otázku č. 31

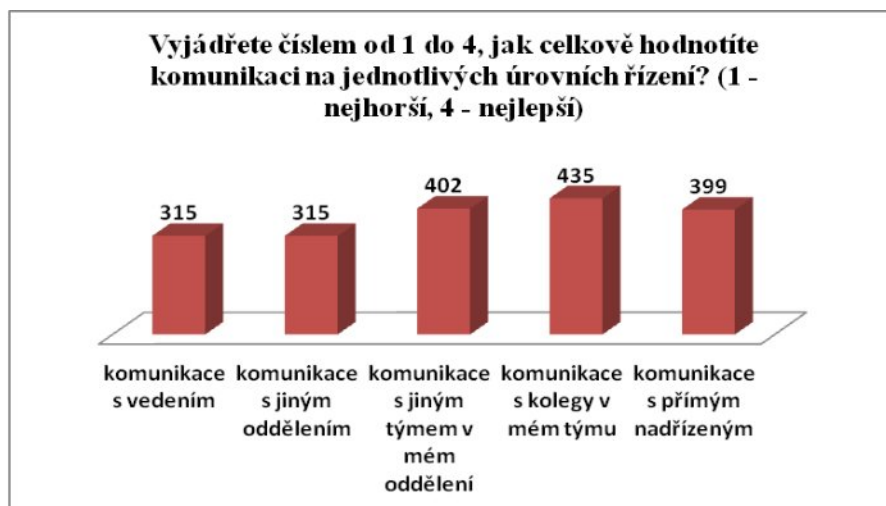


Zdroj: vlastní zpracování

45 % zaměstnanců uvedlo, že nepostrádá v komunikaci se svým nadřízeným vůbec nic. 25 % zaměstnanců cítí, že na ně nadřízený nemá čas a 13 %, že jejich nadřízený nemá dostatek informací.

Otázka č. 29: Vyjádřete číslem od 1 do 4, jak celkově hodnotíte komunikaci na jednotlivých úrovních řízení? (1 - nejhorší, 4 - nejlepší)

Graf č. 33 Odpovědi na otázku č. 29



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že zaměstnanci nejlépe hodnotí komunikaci s kolegy ve svém týmu. Druhá nejlépe hodnocená je komunikace s jinými týmy v rámci jednoho oddělení. Komunikace s přímým nadřízeným skončila na 3. místě. Nejhůře je hodnocena komunikace s vedením a s jinými odděleními ve společnosti.

4.3.6.1 Dílčí výzkumné otázky z oblasti Hodnocení jednotlivých směrů komunikace

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

DVO 21: Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací se svým nadřízeným?

Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s komunikací se svým nadřízeným. V rámci hodnocení komunikace ve společnosti skončila komunikace s nadřízeným až na třetím místě. Zaměstnancům nejvíc vadí, že nadřízený nemá čas a dostatek informací.

DVO 22: Probíhá komunikace efektivně na všech úrovních řízení?

Komunikace probíhá nejefektivněji mezi kolegy v rámci jednoho týmu, poté s jinými týmy v rámci jednoho oddělení. Nejhorší je komunikace s jinými odděleními a s vedením.

4.3.7 Zpětná vazba

Otázka č. 22: Je Vám poskytována pravidelná zpětná vazba?

Graf č. 34 Odpovědi na otázku č. 22



Zdroj: vlastní zpracování

71 % odpovědělo, že jim je pravidelná zpětná vazba poskytována. 29 % zaměstnanců naopak pravidelnou zpětnou vazbu nedostává.

Otázka č. 23: Máte možnost hodnotit svého přímého nadřízeného?

Graf č. 35 Odpovědi na otázku č. 23



Zdroj: vlastní zpracování

59 % zaměstnanců má možnost hodnotit svého nadřízeného. 41 % dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemá.

4.3.7.1 Dílčí výzkumná otázka z oblasti Zpětné vazby

Stanovila jsem si, že na otázky lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano.

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku:

DVO 23: Funguje ve společnosti zpětná vazba?

Ve společnosti zpětná vazba nefunguje. Pravidelnou zpětnou vazbu dostává 71 % dotazovaných a možnost hodnotit svého nadřízeného mám jen 59 % zaměstnanců.

4.3.8 Ohodnocení interní komunikace

Otázka č. 20: Domníváte se, že je interní komunikace ve společnosti nastavena správně a efektivně?

Graf č. 36 Odpovědi na otázku č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

51 % zaměstnanců odpovědělo, že interní komunikace ve společnosti je nastavena spíše efektivně a správně. Jen 7 % si myslí, že je nastavena rozhodně správně. Naopak 37 % ji hodnotí jako spíše nesprávně nastavenou a 5 % odpovědělo, že rozhodně není správně nastavená.

Otázka č. 37: Co byste navrhovali zlepšit v interní komunikaci společnosti?

Zaměstnanci navrhovali spoustu možností jak interní komunikaci zlepšit. Nejčastěji uváděli, že je nutné zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Dále by například ocenili dostávat informace o změnách a novinkách s větším časovým předstihem. Chybí jim jasně stanovená komunikační struktura. Byli by rádi, kdyby se vedení společnosti více zajímalo o jejich názor. Dále si myslí, že je potřeba zlepšit komunikaci od vedení

společnosti k zaměstnancům. Vedení by mělo více řešit problémy, na které zaměstnanci upozorní a neoznačovat tyto zaměstnance za negativisty. Noví zaměstnanci by měli absolvovat kolečko po společnosti. Měli by poznat osobně všechny zaměstnance, se kterými budou spolupracovat a lépe pochopit jednotlivé postupy a procesy. Do interní komunikace by vložili více efektivnosti, jednoduchosti a přehlednosti. Dále by zredukovali posílání nepotřebných e-mailů. A v neposlední řadě navrhuji zkrácení příliš dlouhých schvalovacích procesů.

4.3.8.1 Dílčí výzkumná otázka z oblasti Ohodnocení interní komunikace

Stanovila jsem si, že na otázku lze odpovědět kladně, pokud minimálně 75 % dotazovaných odpoví kladně tj. rozhodně ano, spíše ano.

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku:

DVO 24: Je ve společnosti nastavena efektivní interní komunikace?

Ve společnosti není nastavena efektivně a správně interní komunikace. O jejím správném nastavení je přesvědčeno jen 58 % dotazovaných. Zaměstnanci mají spoustu návrhů na zlepšení interní komunikace. Při sestavování návrhů na zlepšení interní komunikace budu z těchto návrhů vycházet.

4.3.9 Odpověď na hlavní výzkumnou otázku

Na základě odpovědí na dílčí výzkumné otázky, lze odpovědět na hlavní výzkumnou otázku.

HVO: Jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé oblasti interní komunikace?

V oblasti identifikace se společností a informovanosti hodnotí zaměstnanci kladně hlavně informovanost o hodnotách a cílech společnosti a také o organizační struktuře společnosti. Naopak velké rezervy vidí v oblasti včasného a srozumitelného sdělování informací. V oblasti firemní kultury bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci ve společnosti celkově spokojení. Nejvíce jsou spokojeni s poskytovanými benefity. Zaměstnanci se cítí být ambasadory společnosti. Naopak nespokojenost vyjádřili s atmosférou na pracovišti. Necítí také, že by bylo spravedlivé pracovní prostředí. Oblast řešení problémů hodnotí zaměstnanci pozitivně. V oblasti komunikačních kanálů zaměstnanci nejvíce využívají elektronickou poštu, telefon a rozhovor. Zaměstnanci žádný komunikační kanál nepostrádají, ale naopak si myslí, že jsou některé nadbytečné. Zaměstnanci hodnotí

pozitivně hlavně komunikaci mezi kolegy. Naopak nejhorší komunikace je podle nich s vedením a se zaměstnanci jiných oddělení. Zpětnou vazbu hodnotí zaměstnanci spíše negativně. Ve společnosti není dle zaměstnanců správně nastavena interní komunikace.

4.4 Porada obchodního týmu

Pro zúčastněné pozorování jsem si vybrala poradu obchodní týmu na teplické pobočce. Tento tým se skládá ze šesti obchodních zástupců a jednoho oblastního manažera prodeje. O své účasti na poradě jsem oblastního manažera předem informovala. Pozorování bylo standardizované a pozorované faktory i s hodnocením jsou v příloze č. 11.

Obchodní tým se schází na pobočce v Teplicích na týdenní bázi každou středu. Porada probíhá v meetingové místnosti, která je vybavena projektořem. Stoly jsou uspořádány do tvaru písmena U. Zaměstnanci nemají předem stanovený zasedací pořádek. Jelikož se ale porada koná pravidelně, každý už má své místo, kde se automaticky usazuje. Manažer si sedá do středu a má tedy 3 obchodní zástupce po své levici a 3 po své pravici.

Manažer věnuje čas přípravě před poradou. Připravuje si do jednoho souboru všechny potřebné reporty a tabulky, které potřebuje s členy týmu probrat. Na komunikaci během porady se nijak nepřipravuje. Zkušenosti s vedením týmů má již 15 let a je tedy velmi zkušeným v oblasti komunikace

Před poradou nikdo nedostal informaci o tom, čeho se porada bude týkat, a proto se na ni nemohli předem připravit. Každopádně porady mají pokaždé téměř stejný průběh a pracovníci již vědí ze zkušeností, co si mají připravit a čeho se porada bude týkat. Pokud se musí řešit něco neobvyklého, co vyžaduje přípravu předem, tak manažer pracovníky většinou včas informuje.

Manažer je zároveň i moderátorem celé porady. Zúčastnili se jí všichni členové týmu. Nikdo se z porady neomluvil. Všichni se dostavili na poradu včas tj. do 8 hodin. Přesto byla porada oficiálně zahájena až v 8:15. Manažer řešil individuální záležitosti s jednotlivci z týmu.

Typologicky se jednalo o víceúčelovou poradu. Porada byla operativní i řešitelská. Po krátkém úvodu se přešlo hned k výsledkům. Probíraly se výsledky celého týmu i jednotlivců. Manažer měl připravené všechny reporty v jedné složce a prezentoval je prostřednictvím projektoru. Hlavním tématem bylo plnění prodejních cílů daného měsíce. Řešili se otázky typu: Proč máš špatné výsledky? Co uděláš proto, aby byly lepší? Jak si dosáhnul tak výborných výsledků? Co se ti osvědčilo při plnění tohoto cíle? Poté

zaměstnanci měli prostor, aby se řešily jejich individuální problémy. Zaměstnanci předkládali problémy a ostatní se jim snažili pomoc najít řešení. Manažer do řešení problémů zasahoval, jen pokud ostatní neuměli poradit, anebo radili nesprávně. Na konci porady vymezil manažer prostor pro administrativní záležitosti, jako například podpisy smluv, docházky a jiných formulářů. Poté všem přítomným poděkoval za účast a poradu ukončil. Porada byla ukončena v 10:15 a trvala tedy 120 minut.

Porada probíhala spíše formou diskuze. Manažer se neocítl v defenzivní pozici a stále držel poradu pevně ve svých rukou. Vyžíval efektivně svých kompetencí a rozhodovacích pravomocí. Manažer celou dobu prokazoval ztotožnění s hodnotami a cíly společnosti. Na poradě mluvil velmi zřetelně, srozumitelně a pozitivně. Snažil se přenést na své zaměstnance nadšení a vtipnými komentáři udržoval jejich dobrou náladu. Manažer si sám průběžně zapisoval dotazy, na které nevěděl odpověď a zároveň úkoly, které pro něj z porady vyplynuly. Během porady používal jak verbální, tak neverbální komunikaci.

Účastníci porady, až na pár jedinců, velmi aktivně komunikovali. Byli dva členové, kteří komunikovali neustále. Občas skákali do řeči manažerovi a nepustili ke slovu ostatní členy. Toto chování se manažer snažil v určité míře regulovat. Účastníci reagovali na dotazy vedoucího pracovníka, mluvili spíše hovorově, ale ne vulgárně. Hodnocení porady je v příloze č. 13.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Následující kapitola je zaměřena na zhodnocení výsledků a na návrhy ke zlepšení interní komunikace. Celkově je interní komunikace ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko na velmi dobré úrovni. Samozřejmě i zde jsou určité rezervy a prostory pro zlepšení. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že si i zaměstnanci společnosti myslí, že je na interní komunikaci společnosti stále co zlepšovat.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejlepších výsledků dosahuje společnost v oblasti sdílení hodnot se svými zaměstnanci. Zaměstnanci hodnoty znají a ztotožňují se s nimi. Společnost dělá vše pro to, aby zaměstnanci o hodnotách byli informováni. Hodnoty jsou vyvěšené na nástěnkách v prostorách společnosti a zaměstnanci s nimi jsou v každodenním kontaktu. Proběhlo také několik workshopů pro zaměstnance, které byly přímo zaměřené na hodnoty společnosti a ztotožnění se s nimi. V této oblasti vše funguje a není důvod navrhopvat jakékoliv změny. Mezi další oblasti, které ve společnosti fungují, patří fakt, že vedení společnosti dává zaměstnancům dostatečně najevo, jak jsou pro ně zaměstnanci důležití a projevují jim dostatečný zájem o jejich osobu. Dávají jim dostatečný prostor k tomu, aby vyjádřili svůj názor, a informují zaměstnance o organizační struktuře. Organizační struktura je k dispozici na intranetu a mají k ní přístup všichni zaměstnanci. Lze v ní vyhledávat například podle jména nebo pracovní pozice. Při změně některého vedoucího pracovníka vždy vychází oznámení, ve které je organizační struktura aktualizována a zároveň všem připomenuta. Vedení společnosti poskytuje zaměstnancům dostatek informací k výkonu jejich práce. Vedení společnosti docílilo toho, že jsou pracovníci ve společnosti spokojení a svého zaměstnavatele doporučují ostatním. Společnost nabízí velké množství benefitů a zaměstnanci to oceňují. Dle mého názoru jen málo společností v České republice má tak velké portfolio nabízených benefitů. Zaměstnanci jsou bezesporu ambasadory společnosti. Velmi pozitivní výsledek, který ukazuje na to, že program Coke ambassador je veden správně a plní svůj účel. Vedení se umí vypořádat i s problémy. Zaměstnanci se nebojí o problémech mluvit a vedoucí pracovníci se snaží je vždy vyřešit. Všechny tyto oblasti fungují a není tedy nutné navrhopvat jakékoliv zlepšení.

Poté tu jsou oblasti, které sice fungují, ale vidím zde možnosti, jak by mohli fungovat ještě lépe. Jedná se o oblast informovanosti o cílech společnosti. Vedení

společnosti odvádí i zde velmi dobrou práci. Cíle jsou umístěny na mnoha místech ve společnosti. Z dotazníkového šetření, ale vyplynulo, že pro některé zaměstnance je jeho aktuální zpracování nesrozumitelné. Aktuální zpracování je velmi formální, plné čísel a obchodních termínů. Navrhla bych trochu méně formální zpracování. Čísla samozřejmě musí být jeho součástí, ale lidé, kteří se na něj podívají, uvítají, když na první pohled uvidí, jak si společnost aktuálně vede, zda je momentálně na plánu nebo se od plánu vzdaluje. Navrhla bych doplnit k číselným údajům “smajlíky”, ze kterých i lajk na první pohled pozná, jak se společnosti daří cílů dosáhnout. Je nutné, aby výsledkům rozuměli nejen zaměstnanci z obchodního oddělení, ale také například zaměstnanci z výroby či skladování.

Další fungující oblastí je propracovaný program pro adaptaci nových zaměstnancům, který usnadňuje začátek všem nováčkům. Zde bych navrhla, aby součástí tohoto programu bylo kolečko po společnosti. Nováček by se seznámil s konkrétními zaměstnanci, s kterými bude spolupracovat a které bude ke své práci potřebovat. Nováčkům by to usnadnilo situace, kdy budou muset řešit nějaké problémy. Budou totiž už osobně znát osoby, na které se mají obrátit.

Společnost využívá celou řadu komunikačních kanálů. Řekla bych, že by se zde měla řídit heslem, čeho je moc, toho je příliš. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný komunikační kanál ve společnosti nechybí, ale naopak některé přebývají. Já osobně si myslím, že zbytečným je Yammer. Moje myšlenka byla potvrzena také v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci, kteří mají Yammer na starost, mu věnují spoustu času, který by mohli věnovat využívanějším komunikačním kanálům. Yammer používá opravdu minimum zaměstnanců a nevyplatí se ho ve společnosti udržovat.

Naopak komunikačním kanálem, který není příliš využíván, ale vidím v něm skrytý potenciál, je interní televize. Nyní slouží jen jakási kulisa, kolem které všichni prochází, ale málokdo se u ní zastaví a věnuje jí pozornost. Navrhují zaměstnance přilákat. Doplnit obraz zvukem. Vytvořit vtipné, ale zároveň poučné reportáže s vedením společnosti. Vysílat, kdo slaví narozeniny, svátek, výročí ve společnosti, jaké má být počasí, soutěže, novinky ze společnosti, novinky z různých oddělení, soutěže pro zaměstnance, pozvánky na plánované události. Myslím si, že je spousta nevyzkoušených možností, jak k interní televizi zaměstnance přilákat.

Od roku 2016 má společnost nový intranet. Dotazníkové šetření potvrdilo moje domněnky. Zaměstnanci s ním nejsou spokojeni a lepší pro ně byla spíše původní verze intranetu. Zde si myslím, že nastala velká chyba již při samotném plánování a při přípravě nové verze. Zaměstnanců se nikdo nezeptal, co jim na staré verzi intranetu vyhovuje, co jim tam naopak chybí nebo přebývá. Doporučuji před každou změnou, která se zaměstnanců týká, vždy udělat předem průzkum, který určí, co zaměstnanci chtějí a nechtějí. Nejenom, že bude mít vedení společnosti informace přímo od těch nejpovolanějších, ale zaměstnanci také ucítí, že společnost zajímá jejich názor. Při přechodu na nový intranet byl také problém v tom, že zaměstnanci nebyli předem proškoleni ani nedostali dopředu návody k používání. Již z toho důvodu si myslím, že se na nový intranet dívají spíše skepticky. Vše totiž nefungovalo, jak mělo. Doporučuji vedení společnosti věnovat větší čas přípravě.

Porady jsou ve společnosti vedeny efektivně. Osobně jsem se jedné z porad účastnila a souhlasím, že porady jsou na velmi dobré úrovni. Porada měla jasnou strukturu. Byla velmi pozitivní, produktivní a plná nových informací. Z mého zúčastněného pozorování bych navrhla jen pár drobných zlepšení, které se týkají již zmiňované porady. I když doporučení vychází pouze z jedné porady. Myslím si, že některé z bodů, lze vztahovat na všechny porady ve společnosti. V průběhu porady obchodního týmu většina zaměstnanců nebyla plně koncentrována. Zaměstnanci si v průběhu porady povídali mezi sebou, používali své mobilní telefony a tablety. Nadřizený je musel několikrát napomínat. Navrhuji nastavit pravidlo, kdy zaměstnanci před začátkem porady všechna svá mobilní zařízení, tablety i počítače odloží na předem určené místo, tzv. parkoviště a po poradě si je zase vezmou. Tím že vedoucí pracovník nebude muset zaměstnance neustále napomínat, bude porada mnohem efektivnější. Jelikož porada začala o 15 minut později a trvala místo stanovených 90 minut o 30 minut déle, navrhuji, aby byla vždy pověřena jedna osoba, která bude čas hlídat. Dále bych navrhla, aby byl stanoven jeden zaměstnanec, který bude z porady vytvářet zápis. Nyní si vše průběžně zapisuje vedoucí porady a opět to zabírá čas, který by se mohl využít efektivněji. Na konci porady mi také chybělo kolečko, kdy mají zaměstnanci možnost jednotlivě se na cokoli zeptat. Jelikož někteří z účastníků byli velmi aktivní, jiní se skoro nedostali ke slovu. Pro tyto zaměstnance by kolečko, bylo určitě velkým přínosem. Jediný kdo věnoval přípravě porady svůj čas, byl vedoucí zaměstnanec. Myslím si, že i ostatní zaměstnanci by měli před poradou věnovat nějaký čas přípravě. Navrhuji, aby je vedoucí porady pověřil

na každé poradě nějakým úkolem, který budou muset zpracovat do příštího setkání. Další možností je, že si zaměstnanci na každou poradu připraví krátkou prezentaci o tom, co se jim během týdne povedlo. Vyberou jeden největší úspěch, kterého dosáhli a podělí se o něj s ostatními. Zaměstnanci budou motivováni k tomu, aby dosahovali co nejlepších výsledků, o které se pak mohou podělit a ostatní se jimi mohou nechat inspirovat.

Vytvořila jsem pravidla pro efektivní porady. Jedná se o doporučení, které průběh porady příjemní a zefektivní vynaložený čas. Vedoucí porad by měli tyto pravidla znát a řídit se jimi. Zde je desatero efektivní porady:

1. Meetingovou místnost si rezervuj s dostatečným předstihem a pouze na dobu, kterou opravdu využiješ.
2. Všem účastníkům dej včas o plánovaném meetingu vědět.
3. Na meeting chod' vždy včas a řádně připraven.
4. Nepoužívej během meetingu svůj mobilní telefon, tablet či notebook (k prezentaci samozřejmě můžeš ☺).
5. Využij všech dostupných technologií, které ti meetingová místnost nabízí.
6. Závady vždy nahlas.
7. Dodržuj časový rámec porady, ať včas uvolníš místo pro další meeting.
8. Uklid' si po sobě.
9. Pokud se meeting zruší, nezapomeň zrušit také rezervaci v systému.
10. A HLAVNĚ sebou nezapomeň pozitivní náladu ☺

Všechny zasedací místnosti bych navíc vybavila balíčkem, který usnadní každý meeting. Součástí balíčku by byly papíry na poznámky, tužky, otvírák na nápoje, flipchartové fixy a papíry. Velmi mnoho času zabere na poradě shánění těchto věcí.

Bylo zjištěno, že komunikace nejlépe funguje mezi kolegy v rámci jednoho týmu. Naopak nejméně efektivní je komunikace s vedením a jinými odděleními. Je samozřejmostí, že komunikace mezi kolegy v týmu, kteří spolu jsou každý den v kontaktu, je snadnější než s vedením společnosti. V tomto ohledu si myslím, že by bylo vhodné zaměřit se hlavně na zlepšení komunikace s jinými odděleními. Zde je podle mého názoru hlavní problém v tom, že zaměstnanci jednoho oddělení mají jiné cíle než zaměstnanci jiného oddělení. Například zaměstnanci v oddělení distribuce nezplánují mimořádný závoz zboží k zákazníkovi, i když se zaváží ten samý den zboží k zákazníkovi, který má provozovnu hned vedle. Důvodem je, že mají jasně nastavená pravidla, kdy

se jaký zákazník má zavázat, a jsou hodnoceni za dodržování těchto pravidel. To ale nepochopí zaměstnanci obchodního oddělení, jejichž cílem je prodat co nejvíce zboží a zajistit, aby měl zákazník dostatek zboží. A už vůbec to nepochopí samotný zákazník, když mu zboží nedovezou, i když vidí, že ten den vykládají zboží ve vedlejší provozovně. Myslím si, že by si všichni zaměstnanci měli uvědomit, že nejdůležitějším a hlavním cílem je spokojený zákazník a týmově spolupracovat. Hlavní krok v tomto ohledu musí ale udělat vedení společnosti. Je jasné, že pravidla musí existovat a zaměstnanci se jimi musí řídit. Zaměstnanci by ale měli víc než na potřeby svého oddělení, myslet na společnost jako celek.

Dle zaměstnanců společnosti je pořádáno málo společenských akcí. Pro zaměstnance je každý rok připravováno několik společenských i sportovních akcí. Jako příklad lze uvést sportovní den, dětský den, vánoční večírek či obchodní konference. Já osobně bych doporučila, aby byla obchodní konference pro všechny oddělení, nejen pro to obchodní. Myslím si, že je důležité, aby se zaměstnanci obchodního oddělení dobře poznali nejen mezi sebou, ale také se zaměstnanci ostatních oddělení. Tento krok by pomohl také ve zlepšení komunikaci napříč odděleními. Na obchodní konferenci jsou probírány výsledky za předchozí rok a plány společnosti do roka následujícího. To jsou záležitosti, které by měli vědět všichni zaměstnanci a ne jen ty z obchodního oddělení. Pokud se zaměřím spíše na oblast neformálních akcí, tak bych určitě doporučila návrat k Summer campům. Tato akce se dříve konala každé léto a scházeli se na ní zaměstnanci i se svými rodinnými příslušníky. V rámci této akce zaměstnanci sportovali, soutěžili a dobře se bavili. Jednalo se o víkendovou akci a vždy byla velmi úspěšnou. Bohužel se mi nepodařilo zjistit, z jakého důvodu byla tato akce zrušena, ale rozhodně doporučuji její znovu zavedení.

Vedení společnosti by se mělo zaměřit hlavně na oblast spravedlivého pracovního prostředí. Zaměstnanci mají pocit, že je prostředí nespravedlivé a že společnost tyto nespravedlnosti neřeší. Zaměstnanci poté ztrácí ve vedení společnosti důvěru. Z toho také vyplývá fakt, že zaměstnanci nejsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Je pravdou, že dotazníkového šetření se účastnili pouze zaměstnanci obchodního oddělení a to je zrovna oddělení, kde je nutné dosahovat určitých výsledků a je zde tedy velký tlak na zaměstnance. Přesto doporučuji vedení společnosti, aby obzvláště na této oblasti rozhodně zapracovala. Někteří zaměstnanci mohou ve stresu pracovat lépe a efektivněji.

Tento stav ale není udržitelný dlouhodobě. Dlouhodobé stresové prostředí zaměstnance spíše demotivuje.

Další oblastí kde jsou prostory pro zlepšení je srozumitelné a včasné poskytování informací řadovým zaměstnancům. Často se stává, že zaměstnanci nedostávají informace včas. Obchodní zástupci dostávají často informace o měsíčních cílech, až v průběhu měsíce a je pak pro ně těžší těchto cílů dosáhnout. Pokud vedení společnosti po zaměstnancích vyžaduje plnění plánů, tak je důležité, aby měli informace včas. Vše musí fungovat. Pokud selže jeden článek, ovlivní to všechny ostatní.

Ve společnosti příliš nefunguje zpětnovazební systém. Zaměstnanci by ocenili častější zpětnou vazbu a také postrádají možnost hodnotit svého přímého nadřízeného. Zaměstnanci jsou hodnoceni minimálně jednou za rok a to v rámci hodnocení svého výkonu. Zaměstnanci se v rámci tohoto procesu ohodnotí v různých oblastech, poté je ohodnotí jejich přímý nadřízený, následně se sejdou vedoucí pracovníci a probírají jednotlivé výkony zaměstnanců. Závěrečné hodnocení výkonu poté podá zaměstnanci osobně přímý nadřízený. Doporučuji tedy provádět hodnocení zaměstnanců častěji. Nadřízený by si měl určitě najít čas a poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu průběžně během celého roku a ne jen v rámci povinného hodnocení jednou za rok.

Dříve ve společnosti fungovalo hodnocení přímých nadřízených. Hodnocení vždy probíhalo v rámci dotazníkového šetření. Poslední dva roky toto hodnocení, ale neproběhlo. Navrhuji opět zavést. Pro zaměstnance je důležité, aby mohli vyjádřit svůj názor, a nadřízený pracovník potřebuje zpětnou vazbu, aby věděl, zda svoji práci odvádí správně.

Zaměstnanci ve společnosti se cítí velmi zahlceni administrativou a operativou. I zde mám několik návrhů na zlepšení. V této oblasti je důležité podívat se na to, které procesy se dají zlepšit, zjednodušit, anebo úplně přestat dělat. Všem zaměstnancům obchodního oddělení by určitě velmi pomohlo, kdyby měli všechny dostupné výsledky na jednom místě. Nyní musí hledat, otevírat a stahovat velké množství reportů k tomu, aby se k požadovaným informacím dostali. Kdyby ty nejdůležitější výsledky byli v jedné tabulce, potažmo v jednom souboru, určitě by to všem ušetřilo spoustu času.

Každý den vychází na intranetu několik personálních oznámení o tom, kdo nastupuje, kdo se přesouvá na jinou pozici nebo kdo společnost opouští. Vždy se jedná o minimálně stránkový dokument. Celý intranet je plný těchto oznámení a zaměstnanci se v tom již ztrácí. Navrhuji, aby vycházelo vždy jednou za měsíc jedno souhrnné

personální oznámení o tom, kdo nově nastoupil do společnosti. Další by bylo o tom, kdo se přesunul na jinou pozici v rámci společnosti, a poslední by bylo o odchodech ze společnosti. Tento krok by ulehčil práci těm zaměstnancům, kteří personální oznámení sepisují, a zároveň by to bylo pro zaměstnance mnohem přehlednější. Nemuseli by otevírat nespočet oznámení za měsíc, ale jen tři souhrnné, kde by se vše dozvěděli.

Coca-Cola má svůj vlastní slovník. V této společnosti se používá spoustu slov a zkratek, kterým běžný člověk nerozumí. Noví zaměstnanci jsou s tímto speciálním slovníkem seznámeni a dostávají k dispozici slovník, kde jsou základní používané výrazy a zkratky vysvětleny. Doporučila bych tento slovník umístit i na intranet. Může se stát, že nováček papírovou verzi ztratí nebo ji nebudou mít zrovna po ruce, když se setkají s neznámým výrazem nebo zkratkou. Stejně tak zaměstnanci jednoho oddělení používají jiné výrazy než zaměstnanci druhého oddělení. Takhle by si mohl každý vyhledat kdykoliv, kterékoliv slovo.

Na každé pobočce i na centrále v Praze bych dále umístila schránky na návrhy a připomínky. Tyto schránky by byly zapečetěné a byla by stanovena odpovědná osoba, která by měla schránky na starost. Nyní je sice možnost přes různé aplikace podávat návrhy a připomínky. Je to ale velmi zdlouhavé a ne všichni zaměstnanci mají přístup na internet. Myslím, si že by schránka na návrhy a připomínky mohla fungovat jako podpůrná, doplňková varianta a zaměstnanci by její zavedení jistě ocenili. Navíc je to finančně nenákladná varianta, jak zjistit od zaměstnanců jejich připomínky a možné návrhy. Tato aktivita by mohla být například podpořena ze strany vedení. Navrhuji vyhlásit soutěž o nejlepší návrhy a připomínky. Zaměstnanec, který se podepíše a jeho návrh bude za dané období nejvíce přínosným, vyhraje nějakou cenu.

Zaměstnancům chodí také velké množství emailů a ne vždy se jedná o e-maily, které jsou pro ně relevantní a důležité. Emailová komunikace je nejpoužívanějším komunikačním kanálem ve společnosti. Myslím si, že by pro elektronickou poštu měla být vytvořena pravidla, která umožní její efektivnější využívání. S těmito pravidly by měli být následně seznámeni všichni zaměstnanci a měli by se jimi řídit. Zde jsem vytvořila desatero efektivní e-mailové komunikace:

1. Pokud posíláš e-mail kolegovi, kterého máš poblíž, zajdi za ním radši osobně.
2. Do kolonky „komu“ dávej osoby, kterých se e-mail týká, od kterých očekáváš odpověď nebo spolupráci.

3. Do kopie dávej pouze osoby, které mají o sdělení vědět, ale není od nich vyžadována žádná reakce ani další kroky.
4. Vždy si dobře promysli, jestli je tvůj email opravdu důležitý.
5. Bez vyplněného předmětu e-mail nikdy neposílej.
6. Vždy uváděj výstižný a stručný předmět e-mailu.
7. Při psaní e-mailu buď stručný, výstižný a věcný.
8. Přikládej k emailu historii komunikace k danému tématu.
9. Objemné přílohy neposílejte, ukládejte je raději do úložiště dat.
10. Neposílej e-mail zbytečně příliš mnoha lidem. Adresáty zvol pečlivě.

6. Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu, tak hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení interní komunikace ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Téma zhodnocení interní komunikace jsem si vybrala z důvodu, že v některých společnostech bývá tato oblast podceňována a opomíjena. Společnosti věnují většinou hlavní pozornost marketingové komunikaci směrem k zákazníkům a zaměstnanci zůstávají v pozadí. Jak jsem však již upozorňovala, tak správnou cestou ke spokojeným zákazníkům, jsou spokojení zaměstnanci.

V teoretické části jsem nejdříve vymezila pojem komunikace a vysvětlila jeho proces, bariéry, funkce, formy a typy. Poté jsem přešla k problematice interní komunikace ve společnosti. Zaměřila jsem se na firemní kulturu, funkce, cíle, členění a komunikační nástroje interní komunikace. Závěr teoretické části byl věnován fungující a nefungující interní komunikaci a neméně důležité zpětné vazbě.

V praktické části jsme se blíže seznámili se společností Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Představila jsem historii společnosti, její poslání, hodnoty a organizační strukturu. Podrobně jsem popsala všechny komunikační nástroje v rámci interní komunikace, které společnost používá. Komunikačních nástrojů používá společnost nepřehledné množství. V rámci ústní komunikace se lze setkat s týmovými poradami, telefonickými hovory, obchodní konferencí, setkání managementu se zaměstnanci (Roadshow), sportovní a společenské akce (dětský den, sportovní den, vánoční večírek, vánoční kamion, galavečer pro zaměstnance, společné grilování zaměstnanců). V oblasti písemné komunikace společnost komunikuje prostřednictvím mnoha manuálů činností, firemního časopisu Kompas nebo nástěnek. Oblast elektronické komunikace je ve společnosti velmi oblíbená a nejvíce se ke komunikaci využívá elektronická pošta. Dalším oblíbeným komunikačním kanálem je intranet, skype meeting nebo sociální síť. Společnost poskytuje velké množství zaměstnaneckých benefitů. Snaží se, aby si udržela kvalitní zaměstnance a získala nové. Mají nastavený velmi propracovaný vstupní program pro nové zaměstnance, který probíhá po dobu tří měsíců a jeho vyvrcholením je certifikace zaměstnance a úspěšné ukončení zkušební doby. Tento program usnadňuje novým zaměstnancům proces orientace a adaptace ve společnosti. Dalším povedeným programem je program Coke ambassador. Společnost dělá vše proto, aby zaměstnanci byli hrdí na to, že jsou součástí Coca-Cola rodiny.

Vlastní práci jsem zpracovala na základě dotazníkového šetření, analýzy interních dokumentů a nezúčastněného pozorování. V rámci dotazníkového šetření jsem si stanovila jednu hlavní výzkumnou otázku a 24 dílčích výzkumných otázek, na které jsem hledala prostřednictvím vhodně položených otázek v dotazníku odpovědi. Hlavní výzkumná otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé oblasti interní komunikace. Dotazník byl rozdělen do 6 částí. Bylo zjištěno, že zaměstnanci velmi dobře znají hodnoty, cíle a organizační strukturu společnosti. To je důležité k tomu, aby se se společností mohli identifikovat a věděli, na koho se v případě problémů obrátit. Zaměstnanci se cítí ve společnosti spokojeně, vyhovují jim zaměstnanecké benefity a cítí se být ambassadory. Společnost umí efektivně řešit vzniklé problémy. Největší rezervy má společnost v oblasti včasného a srozumitelného sdělování informací. Zaměstnanci cítí, že prostředí ve společnosti není spravedlivé. Nejsou spokojeni ani s atmosférou na pracovišti a s fungováním zpětnovazebního systému. Nejhůře hodnotí komunikaci mezi odděleními a s vedením společnosti. Cítí se být zahlceni administrativou a operativou. Komunikačních kanálů je dle nich příliš a nepostrádali by například Yammer nebo interní televize. Nejvíce naopak využívají elektronickou poštu. Ta má samozřejmě mnoho výhod, jako například rychlost sdělení či možnost archivace. Je ale komunikačním kanálem, který je neosobní a sdělení může být pochopeno jinak, než bylo myšleno. Strukturované zúčastněné pozorování proběhlo na týdenní poradě obchodního oddělení. Toto pozorování mi pomohlo při vytváření návrhů na zlepšení interní komunikace ve společnosti.

Na základě zjištěných informací jsem navrhla možné zefektivnění interní komunikace ve společnosti. Navrhla jsem ukončit komunikační kanál Yammer, který téměř nikdo nevyužívá. Větší úsilí bych vložila do interní televize. Přidala bych zvuk a zvolila zajímavější formu a obsah vysílaných informací. Vytvořila jsem pravidla efektivní porady i pravidla efektivní e-mailové komunikace. Doporučuji společnosti, aby se zaměstnanců ptala více na jejich názor. Důležité je, aby zaměstnancům poskytovala informace včas a srozumitelně. V opačném případě se zaměstnanci dostávají pod tlak a mohou mít pocit, že pro společnost nejsou důležití. Důležitý bod, na který se vedení musí zaměřit je komunikace mezi odděleními. Zde je situace velmi špatná. Zaměstnanci společnosti musí tvořit jeden tým, bez ohledu na to z jakého jsou oddělení a měli by mít jeden cíl, a tím by měl být spokojený zákazník. Navrhují, aby obchodní konference byla pro všechny zaměstnance a ne jen pro zaměstnance obchodního oddělení. Tento krok by určitě také pomohl ve zlepšení komunikace mezi oddělení. Zaměstnanci by se mezi

sebou poznali i jinak než pracovně. Ve společnosti chybí možnost hodnocení přímého nadřízeného. Toto hodnocení by mělo být zavedeno. Dále bych doporučila vedoucím zaměstnancům, aby věnovali více času poskytování zpětné vazby svým podřízeným. Spoustu času by se ušetřilo, kdyby všechny reporty a výsledky byli v jedné složce nebo nejlépe v jedné tabulce. Jelikož mají zaměstnanci společnosti svůj specifický slovník plný zkratk a cizích slov, vložila bych slovník s těmito slovy na intranet společnosti, aby do něj mohl každý dle potřeby nahlédnout. Posledním větším doporučením je zavedení schránek na návrhy a připomínky.

Při psaní této práce jsem se velmi nadchla tématem interní komunikace. Začala jsem docházet do Institutu interní komunikace, kde se tímto tématem zabývají do hloubky. Velmi mě tato problematika zajímá a určitě se tomuto tématu chci věnovat i nadále po odevzdání mé diplomové práce. Myslím si, že se jedná o oblast, která bude mít stále větší význam. Společnosti si začínají uvědomovat, jak moc velká síla se v interní komunikaci skrývá.

7. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- BRUNO, Tiziana a Gregor ADAMCZYK. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4592-3.
- BUREŠ, Ivan a Vlasta A. LOPUCHOVSKÁ. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.
- CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností.* Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268864.
- ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. *Public relations: (komunikace organizací).* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-65-0.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání.* Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
- HARGIE, Owen. a David DICKSON. *Skilled interpersonal communication: research, theory, and practice.* [Rev. and updated ed.]. London: Routledge, c2004. ISBN 0415227194.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 9788072611164.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611275.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S., BALLACHEY, E. L. *Člověk v společnosti*. Bratislava:1969
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
- MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7042-692-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-940-3.
- SATIR, Virginia. a Michele. BALDWIN. *Satir step by step: a guide to creating change in families*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, c1983. ISBN 0-8314-0068-4.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024745208.

- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WATZLAWICK, Paul. *Münchhausens Zopf, oder, Ps????????????????t ???ä??????W Aufsätze und Vorträge über menschliche Probleme in systemisch-konstruktivistischer Sicht*. Bern: H. Huber, 1988. ISBN 3456817088.
- WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- WRIGHT, Marc. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2009. ISBN 978-0-566-08689-2.
- ZUCHA, Rudolf O. *Praktická příprava manažera: Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-32-2.

Elektronické zdroje:

- Češi mají s komunikací problém. *Karieraweb.cz* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>
- Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. *E15.cz* [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>
- V Coca-Cole jeli před Vánoci bomby. Jak vypadal den s obchodníkem Tomášem Kropáčem v terénu? *Businessanimals* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/tomas-kropac/>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního modelu

Obrázek č. 2: Části firemní kultury

Obrázek č. 3: Členění vnitrofiremní komunikace

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 4: Pracovní pozice

Seznam grafů

Graf č. 1 Odpovědi na otázku č. 1

Graf č. 2 Odpovědi na otázku č. 2

Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 3

Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 4

Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 5

Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 6

Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 7

Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 10

Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 11

Graf č. 10 Odpovědi na otázku č. 12

Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 13

Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 14

Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 36

Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 19

Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 8

Graf č. 16 Odpovědi na otázku č. 9

Graf č. 17 Odpovědi na otázku č. 16

Graf č. 18 Odpovědi na otázku č. 17

Graf č. 19 Odpovědi na otázku č. 24

Graf č. 20 Odpovědi na otázku č. 26
Graf č. 21 Odpovědi na otázku č. 27
Graf č. 22 Odpovědi na otázku č. 30
Graf č. 23 Odpovědi na otázku č. 15
Graf č. 24 Odpovědi na otázku č. 28
Graf č. 25 Odpovědi na otázku č. 18
Graf č. 26 Odpovědi na otázku č. 21
Graf č. 27 Odpovědi na otázku č. 25
Graf č. 28 Odpovědi na otázku č. 33
Graf č. 29 Odpovědi na otázku č. 34
Graf č. 30 Odpovědi na otázku č. 35
Graf č. 31 Odpovědi na otázku č. 32
Graf č. 32 Odpovědi na otázku č. 31
Graf č. 33 Odpovědi na otázku č. 29
Graf č. 34 Odpovědi na otázku č. 22
Graf č. 35 Odpovědi na otázku č. 23
Graf č. 36 Odpovědi na otázku č. 20

8. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Hodnoty společnosti Coca-Cola HBC

Příloha č. 3 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 4 – Pravidla pro denní call

Příloha č. 5 – Pravidla pro týdenní meeting

Příloha č. 6 – Pravidla pro dvouměsíční strategický meeting

Příloha č. 7 – Seznam poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Příloha č. 8 – Speciální vydání časopisu Kompas věnované programu Coke Ambassador

Příloha č. 9 – Harmonogram prvního dne vstupního

Příloha č. 10 – Seznámení s firemní kulturou pro nové zaměstnance

Příloha č. 11 – Slovníček základních pojmů pro nové zaměstnance

Příloha č. 12 – Aktuální zpracování cílů (Job Ticket 2020)

Příloha č. 13 – Strukturované hodnocení porady obchodního týmu

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci,
jmenuji se Klára Černoouzová a jsem studentkou fakulty provozně ekonomické České zemědělské univerzity v Praze. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce. Je zcela anonymní a informace, které získám, budou použité pouze k mým studijním účelům.

Dotazník je určen pouze zaměstnancům společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, kteří pracují na obchodním oddělení a mají místo výkonu práce v České republice. Pokud tyto podmínky splňujete, tak Vám budu velmi vděčná za vyplnění dotazníků. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím svou odpověď křížkem. Předem Vám velmi děkuji za Váš čas.

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Věk:

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

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Jsem zaměstnán jako:

- a) řadový zaměstnanec (řídím sám sebe)
- b) vedoucí týmu (řídím druhé)
- c) vedoucí oddělení (řídím druhé)

1) Víte, jaké jsou hodnoty společnosti?

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

2) Znáte cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020 (Job ticket)?

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

- 3) Máte pocit, že jste pro společnost důležití a že si váží Vaší práce?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 4) Důvěřujete vedení společnosti a máte pocit, že to co říkají, myslí vážně?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 5) Ztotožňujete se s hodnotami společnosti?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 6) Umožňuje Vám společnost vyjádřit svůj vlastní názor?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 7) Máte pocit, že vedení zajímá Váš názor a jsou ochotni s Vámi diskutovat?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 8) Doporučili byste svého stávajícího zaměstnavatele svým známým?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 9) Jste ve společnosti celkově spokojeni?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 10) Máte pocit, že vedení dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny, novinky)?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 11) Informuje Vás společnost o změnách vždy včas?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 12) Dostáváte dostatek informací k výkonu své práce?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 13) Znáte organizační strukturu společnosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 14) Víte, s jakým problémem se na koho ve společnosti obracet?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 15) Máte pocit, že vedení společnosti řeší problémy, které se vyskytnou?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 16) Máte pocit, že je ve společnosti spravedlivé prostředí a že případné nespravedlnosti vedení řeší?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 17) Je novému zaměstnanci poskytnuta dostatečná péče k orientaci a adaptaci ve společnosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 18) Je pro Vás nová verze Intranetu lepší a přehlednější než ta původní?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

19. Cítíte, že jste zahlcen administrativou a operativou více než je únosné?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 20) Domníváte se, že je interní komunikace ve společnosti nastavena správně a efektivně?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 21) Stává se Vám, že se důležité informace dozvídáte první z neoficiálních zdrojů a až poté z těch oficiálních (od managementu)?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 22) Je Vám poskytována pravidelná zpětná vazba?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 23) Máte možnost hodnotit svého přímého nadřízeného?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 24) Považujete se za ambassadora společnosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 25) Máte pocit, že je společenských akcí ve Vašem zaměstnání pořádáno dostatek?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 26) Poskytuje Vám společnost dostatek zaměstnaneckých benefitů?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

27) Jste spokojeni s benefity, které Vám jsou poskytovány?

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

28) Říkáte v zaměstnání otevřeně své názory a upozorňujete na vzniklé problémy bez obav z možného postihu?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděli ne, uveďte důvod:

--

29) Vyjádřete číslem od 1 do 4, jak celkově hodnotíte komunikaci na jednotlivých úrovních řízení? (1 - nejhorší, 4 - nejlepší)

Komunikace s vedením	
Komunikace s jiným oddělením	
Komunikace s jiným týmem v mém oddělení	
Komunikace s přímým nadřízeným	

30) Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti (můžete zvolit i více možností)?

- a) přátelská
- b) nepřátelská
- c) soupeřivá
- d) uvolněná
- e) napjatá
- f) stresová

31) Co nejvíc postrádáte v komunikaci se svým přímým nadřízeným (můžete zvolit i více možností)?

- a) nadřízený na mne nemá čas
- b) nadřízený nemá zájem se mnou komunikovat
- c) nadřízený nemá dostatečné komunikační znalosti a dovednosti
- d) nadřízený nemá dostatek informací
- e) nepostrádám nic
- f) jiné (uveďte jaké):

32) Ke každému komunikačnímu kanálu napište hodnotu od 1 do 4, podle toho, jak často ho využíváte ke komunikaci a získávání informací (1 – nejméně, 4 – nejvíce).

rozhovor		intranet	
porada		Voxkompany	
telefon		firemní chat	
manažerské pochůzky		Skype meeting	
společenské akce		Yammer	
firemní časopis		Facebook	
elektronická pošta		interní televize	

33) Postrádáte nějaký komunikační kanál ve Vaší společnosti?

a) ano

b) ne

Pokud jste odpověděli ano, uveďte který:

34) Myslíte si, že existuje ve firmě komunikační kanál, který je pro vás zcela zbytečný a společnost by se bez něj obešla?

a) ano

b) ne

Pokud jste odpověděli ano, uveďte který:

35) Jste spokojen s vedením porad? Jsou podle vás vedeny efektivně?

a) ano

b) ne

Pokud jste odpověděli ne, uveďte důvod:

36) Job ticket je vyvěšen na vašem pracovišti. Je pro Vás jeho aktuální zpracování srozumitelné?

a) ano

b) ne

Pokud jste odpověděli ne, uveďte prosím důvod:

37) Co byste navrhovali zlepšit v interní komunikaci společnosti?

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám hodně úspěchů nejen v zaměstnání, ale také v osobním životě.

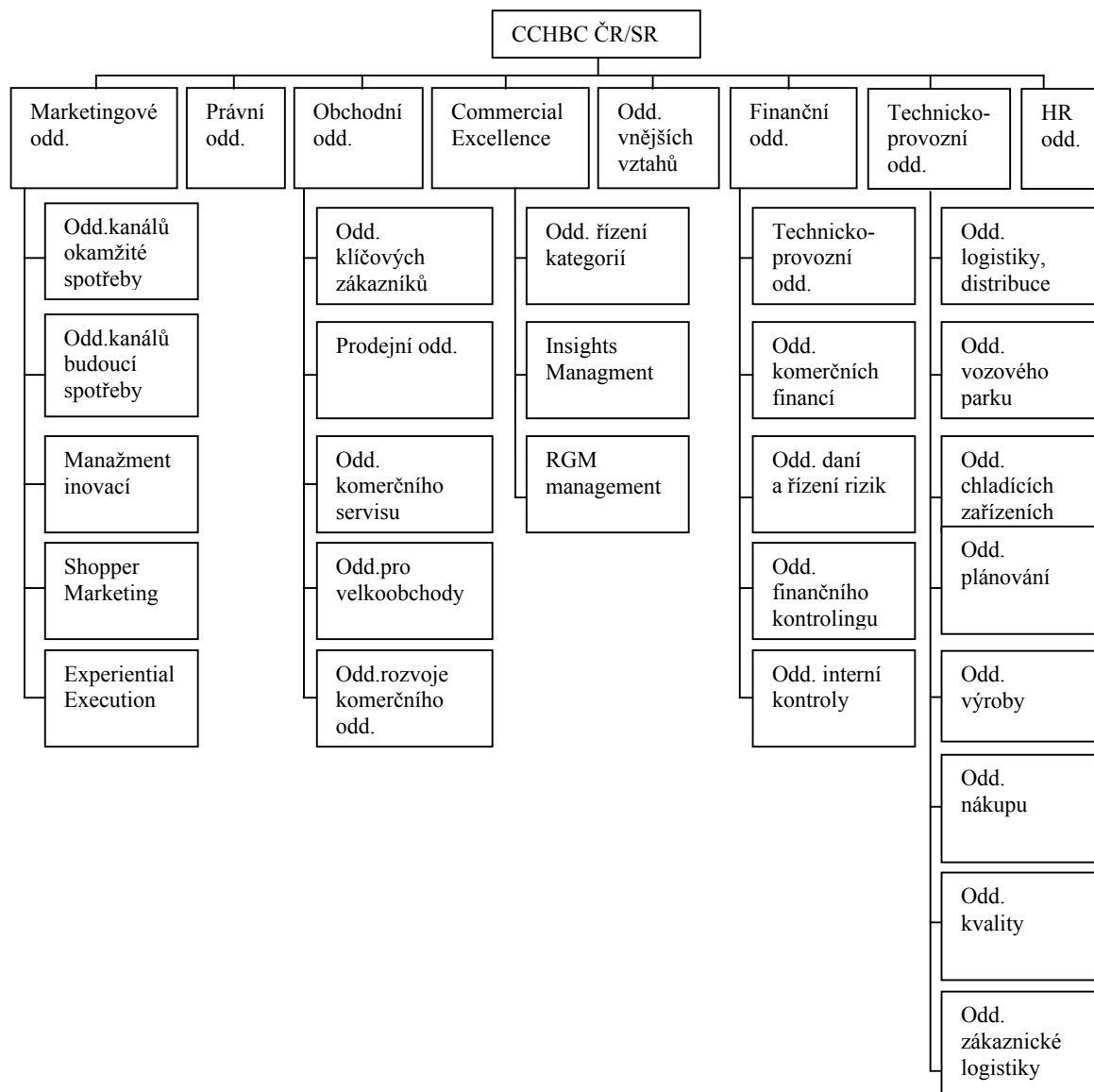
Bc. Klára Černohouzová

Příloha č. 2 Hodnoty společnosti Coca-Cola HBC

<p>autenticita</p> <p><i>DĚLÁME TO, CO ŘÍKÁME. ŽÍVNĚ CÍL A CÍLEK. A PŘÍBĚH COKA-COLE.</i></p> <p><i>Cílně naše hodnoty. Děláme to, co je správné - nikoliv jen snadné</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Děláme to, co říkáme • Jsme otevření, spravedliví a upřímní • Jsme vždy sami sebou • Jednáme s ostatními s respektem <p>• NIKDY NEJSME AROGANTNÍ • NIKDY SE NEVZDÁVÁME SVÝCH ZÁSAD • NEPOLITIKÁŘÍME</p>	<p>dokonalost</p> <p><i>JEDNÁME JAKO VLASTNÍCI, DELEGUJEME ODPOVĚDNOST A NEJINOU ÚLOHU.</i></p> <p><i>Chceme udívat rychlostí a zaujetím pro práci</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jednáme jako vlastníci • Vytváříme dlouhodobě udržitelné hodnoty • Chceme být dokonalí ve všech oblastech naší podnikatelské strategie • Důsledně řídíme náklady <p>• NIKDY NIC NEVZDÁVÁME • NEHLEDÁME SNADNÉ CESTY • NIKDY NEDELÁME KOMPROMISY V KVALITĚ</p>	<p>stále se učíme</p> <p><i>UČÍME SE OD JEDNOTLIVÝCH OBLÉKŮ, OD JAKÝCH ZEMÍ ODJÍVÁME SPOLEČNOSTI A JOMU NA TO HRÁT.</i></p> <p><i>Nasloucháme druhým a jsme přirozeně odvážní</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rádi se inspirujeme a rozvíjíme dobré nápady • Nebojíme se riskovat a brát si poučení z případných chyb • Jsme zodpovědní za svůj vlastní rozvoj • Pravidelně vyhledáváme, přijímáme i poskytujeme zpětnou vazbu <p>• NIKDY SE NESPOKOJÍME SE SOUČASNÝM STAVEM • NEOBJEVUJEME JIŽ OBJEVENÉ • NEPŘESTÁVÁME HLEDAT NOVE NÁPÁDY</p>
<p>zajímáme se o naše lidi</p> <p><i>MIMOŘÁDNĚ OCEŇUJEME TY, CO PŘINÁŠÍ MIMOŘÁDNĚ VÝSLEDKY.</i></p> <p><i>Důvěřujeme našim lidem, rozvíjíme je a dáváme jim zodpovědnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Každý z nás je jiný - a to je dobře! • Oceňujeme mimořádné výkony • Vytváříme bezpečné a příjemné pracovní prostředí • Pěče o osobní a profesionální růst našich lidí je nám vlastní <p>• NIKDY NEPŘESTÁVÁME HLEDAT TALENTY • NIKDY NETOLERUJEME ŠPATNÝ PRACOVNÍ VÝKON • NIKDY SE NEZBAVUJEME ZODPOVĚDNOSTI ZA ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A PROBLÉMŮ</p>	<p>jsme jeden tým</p> <p><i>NIKDY NEPRACUJEME V UZÁVŘENÝCH SKUPINÁCH (V SLECHU), ŽÍVNĚ SPOLEČNÝMI CÍLI.</i></p> <p><i>Všimně v sílu týmové práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosazujeme spolupráci mezi odděleními • Táhne za jeden provaz s TCCC ve prospěch našich spotřebitelů • Jsme partnery našim dodavatelům • Jsme společensky odpovědní • Vždy zohledňujeme zájmy skupiny Hellenic <p>• NIKDY NEPRACUJEME V UZÁVŘENÝCH SKUPINÁCH • NIKDY NEJEDNÁME BEZ OHLEDU NA DRUHE</p>	<p>vítáme s našimi zákazníky</p> <p><i>STÁLE BUDÍME NA TRHU S NAŠIMI ZÁKAZNÍKY.</i></p> <p><i>Naši zákazníci jsou v srdci všeho co děláme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Snadno se s námi obchoduje • Děláme vše správně hned napoprve • Vždy přinášíme přidanou hodnotu • Na trhu děláme ta nejlepší rozhodnutí • Vždy jednáme poctivě a srozumitelně <p>• NIKDY NEPORUŠUJEME SVĚ SLIBY • NIKDY NEZKLÁMEME ZÁKAZNÍKY</p>

Zdroj: intranet společnosti

Příloha č. 3 - Organizační struktura společnosti



zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4 – Pravidla pro denní call

IMPACT LEADERSHIP® ROUTINES
DENNÍ CALL
 START 8:15

Proč?

- Maximální soustředění na hlavní prodejní priority týmu, nárůst prodeje
- Dynamický meeting, který business developery povzbudí a motivuje
- Podpora týmovosti, sdílení úspěchů za předchozí den, efektivita

Jak?

Čas	Co	Kdo
30s	Úvod – Ice breaker	ASM
1min	3 týmové KBIs Jak se nám daří a ultra krátký komentář	ASM
30s/BD	Vyhodnocení včerejšího závazku/co se povedlo Co se mi včera mimořádně povedlo/ideálně ve vztahu k osobnímu závazku. ASM součástí kolečka	Celý tým včetně ASM
2min	ASM poukáže na jeden mimořádný úspěch včerejška a může být inspirace pro dnešní prodeje. Ostatní si mohou vzít inspiraci.	Vybraný BD
30s/BD	Kolečko osobních závazků na dnešní den Na jakou business prioritu se dnes zaměříme?	Celý tým
2min	Závěr - hvězda Připomenutí a osobní povzbuzení jednotlivců v jejich osobním závazku	ASM
1min	Shrnutí a povzbuzení ke dnešním cílům Energie do dnešního dne	ASM

KBIs

- 8:00-8:15 pověřený BD stahuje formou print screenu reporty z Field Sales info portálu: report označený „objem“ a reporty zaměření rozesílá na všechny ostatní kolegy včetně ASM (funkci doporučujeme rotovat).
- ASM rozhodne jestli se bude tato role střídát nebo bude BD trvale pověřen.
- Plnokrevný specialista – sleduje OBJEM z Field Sales info portálu, zaměření bonusové a zaměření sledované.
- Mr. & Mrs. Coke – sleduje celkový OBJEM, 1 bonusované zaměření ON a 1 bonusované zaměření na OFF rovněž z Field Sales info portálu.
- Pokud má k tomu ASM vážný důvod, může jeden z ukazatelů zaměření zaměnit za jiné KBIs (např. webportál, RED, atd.). V takovém případě to oznámí na týdenním meetingu týmu.

Pravidla

- Timing: Max. 15 minut. Pořádáte denně ve stejný čas. Pokud je ten den ráno větší týmový meeting, stane se kolečko jeho součástí. Pokud je týdenní meeting odpoledne, rušíte call druhý den ráno, protože je opět součástí.
- Skype (preferovaný) nebo call (kvůli slabému signálu internetu).
- Jeden BD hlídá čas (pověřte jej nebo funkci rotujte).
- ASM si zapisuje závazky kvůli závěrečné hvězdě s připomenutím závazků.
- Mluví jen jeden. Nejdříve se všichni spojí, pak se připojí ASM.

Zdroj: interní materiál společnosti

DENNÍ CALL

Ice-breaker

- Osobní příběh se vztahem k prodeji
- Citát, super krátký vtip (k prodeji)
- Krátká hádanka
- Řečnická či normální otázka
- Zajímavé číslo – co to je?
- Překvapení
- Hravá denní soutěž – představit - na konci na to navázat v povzbuzení
- Významný den, událost
- Co se mi stalo cestou do práce (se vztahem k prodeji)

Osobní závazek

- Ideální závazek je SMART úkol, který se váže k aktivitě s největším dopadem na prodej (konkrétní, měřitelný, ambiciózní, realistický a v horizontu dnešního dne)
- Ideální závazek je v souladu s vývojem KBIs u daného BD. Příklad: BD je 10% pod BGT v prodeji Single Serve
Závazek: „Jdu s nabídkou Coke & Meal ke dvěma zákazníkům XY, ZŽ“
- Reakce na nevhodný závazek: „Dobře, toto vzniklo díky tvé aktivitě z předchozích dní, co ale uděláš pro prodej dnes?“
- Není-li cíl ambiciózní: „Jaký má tohle vliv na prodej? Zkus o tom ještě popřemýšlet a spojíme se po callu.“
- BD nevidí možnost: „A co potenciál u konkurence?“ ...“Zavoláme si po callu“.
- Vyhodnocení závazků z předchozího dne: Pochvala za splnění – super, fajn, výborně!
- Pokud přišla vyšší priorita, přesun závazku na následující den/není nutná kontrola
- Pokud se nepovedlo – důvod + řešení na 1- 2- 1, pokud se to opakuje, diskuse o návrzích řešení (ideálně na spolujždě).

Závěrečná hvězda

- ASM připomene, co si vzal každý jako závazek, někde přidá důraz
- Karle, ty máš XY...držim Ti palce
- Zítra rád uslyším, Boženo, jak...

Závěrečné povzbuzení

- Týmové heslo (slogan)
- Pojdme do toho!
- Zabereme!
- My to dáme...!
- Povzbuzení k soutěži/ke hře

Zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 5 Pravidla pro týdenní meeting

IMPACT LEADERSHIP® ROUTINES
TÝDENNÍ MEETING
 75-90min

Proč?

- Motivace k výkonům a zaměření pozornosti týmu na prodejní příležitosti
- Vyhodnocení uplynulého týdne, respektive měsíce (pokud je týdenní meeting první v měsíci)
- Identifikace priorit a koordinace vybraných aktivit na následující týden
- Řešení operativních a týmových úkolů s dopadem do revenue

Jak?	Čas	Co	Kdo
	1-5 min	Zahájení, ice-break	ASM 🗨️
	3-5 min	Vyhodnocení úkolů z minulého týdenního meetingu	Zodpovědni
	5 min	Komentujeme 3 týmové KBIs –vyhodnocení za minulý týden Zdroj: Report výsledků, BDs jej sledují i v průběhu týdne KBI s: Prodej, Zaměření bonusované 1 ON, 1 OFF, specialisté obě ON nebo obě OFF. Můžeme poukázat na daši 1-2, které následně budeme řešit v rámci úkolů na dnešním meetingu	ASM
	10-15min	Rychlé kolečko kdy BDs mluví k celému týmu – zajistit, že se BDs vyjádří k trojici KBIs („Jak jsi na tom v tomto ukazateli a co s tím budeš dělat?“) - Vytáhnout pozitivní příklady - Podělit se co chceme řešit s kolegy v týmu	Tým
	2min	Agenda na pracovní část meetingu	ASM
	30-55 min	Řešení 2-3 oblastí, které potřebujeme tento týden jako tým vyřešit (včetně např. BP, REDu, web portálu, role play, brainstormingu, ad hoc úkolů jako rozmístění lednic, apod.)	Tým
		Zápis do TODO listu z meetingu probíhá průběžně při řešení jednotlivých oblastí. Shrňeme na závěr.	ASM
	3min	Motivující závěr	ASM

Zdroj: interní materiál společnosti

TÝDENNÍ MEETING

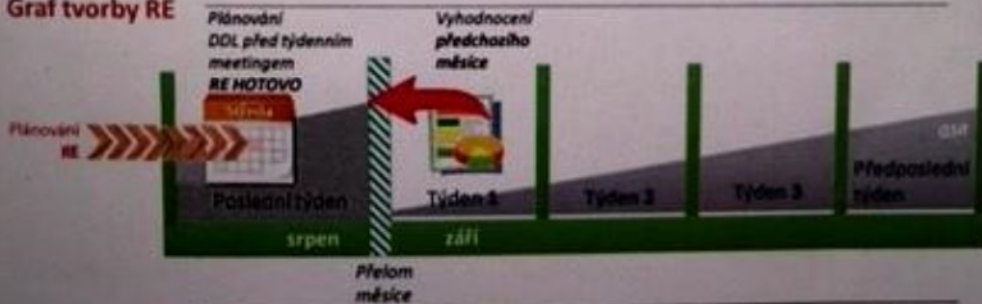
Jak probíhá poslední týdenní meeting v měsíci

- Zahájení, ice-break
- Vyhodnocení úkolů z minulého týdne
- Obvyklé kolečko KBI's
- Plánování RE**
- Agenda na pracovní část
- 2-3 taktické týmové úkoly/oblasti, které potřebujeme posunout
- Závěr

Jak probíhá první týdenní meeting v měsíci

- Zahájení, ice-break
- Vyhodnocení úkolů z minulého týdne
- KBI's – vyhodnocení uplynulého měsíce**, celý tým - prodej GSR/Budget, zaměření ON, OFF
- Stupinky vítězů** (revenue ON/OFF, plánování RE, RED a ostatní), každý má minutu ke sdílení čísel za sebe – kolečko se soutěživým vyhodnocením a krátkým rozbohem úspěchů nebo ponaučení pro příště
- Agenda na pracovní část
- 2-3 taktické týmové úkoly/oblasti, které potřebujeme posunout
- Závěr

Graf tvorby RE



Tipy k meetingu

- Železná struktura, udrzte dynamiku, zkuste část meetingu ve stoje.
- Každý je připraven na svůj příspěvek.
- Některé úkoly na agendu můžete připravit předem, některé zformulujete až na místě po společném hodnocení výsledků a kolečka.
- Zajistěte, aby témata byla důležitá/užitečná pro všechny nebo trvejte na řešení v menším týmu.
- Udrzte dobrou a konstruktivní náladu.
- Na začátku připomeňte pravidla, založte flipchart Parkoviště a Další kroky.
- Meeting moderujte, využijte časomíru a ambasadora kvality.
- Každý úkol má vlastníka, termín a míru zodpovědnosti.
- Úvod a závěr připravte vtahující, zajímavý, interaktivní

Nástroje k meetingu

- Reporting tool (výsledky)
- Plánovací tool (RE)
- Zápis z meetingu (TODO list)

Zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 6 Pravidla pro dvouměsíční strategický meeting

IMPACT LEADERSHIP® ROUTINES

2-MĚSÍČNÍ STRATEGICKÝ MEETING

90-120MIN

Proč?

- Nastavení cílů a tvorba plánu na příští období
- Porozumění trendům, inspirace nejlepšími, podpora zdravé soutěživosti
- Sdílení pokroku a výsledků za tým i jednotlivce, oslava výsledků

Jak?

Čas	Co	Kdo
1-5min	Zahájení, ice-break	ASM
20min	Vyhodnocení KBIs za periodu – NÁŠ TÝM V REGIONU - graf & BDs V RÁMCI TÝMU - report / více interaktivní diskuse o výsledcích, týmové koučování, důkladnější kolečko	ASM - tým
5min	Ocenění jednotlivců v týmu na stupíncích vítězů (nejpřínosnější, soutěže v rámci týmu)	ASM - vítězové
20-25min	Marketingové zaměření a novinky <input type="checkbox"/> Komentovaná prezentace nebo video od marketingu —— doporučený čas na krátkou přestávku ——	ASM
10min	Naše cíle (ukáží report na další měsíc) a případná obhajoba RE Business Developerem	ASM
20-45min	Jak na to půjdeme? <input type="checkbox"/> Diskuse, prozkoumání potenciálních námitek, překážek, brainstorming řešení, role play na nové iniciativy apod. Zápis do TODO listu z meetingu probíhá průběžně při řešení jednotlivých oblastí. Shrňeme na závěr.	Celý tým včetně ASM
5min	Motivace lidí k dalšímu úsilí a závěr (hec/očekávání/sázka...soutěž) a závěr	ASM

Tipy k meetingu

- Pozvěte speciální hosty (kolega z marketingu, call centra, logistiky, zákazník u něj na provozovně...).
- Udržte dobrou a konstruktivní náladu.
- Na začátku připomeňte pravidla, založte flipchart Parkoviště a otevřete tabulku TO DO list.
- Meeting moderujte, využijte časomíru a ambasadora kvality.
- Zapojte BDs už od přípravy tam kde je to účelné a možné

Zdroj: interní materiál společnosti

PŘÍPRAVA NA 2-MĚSÍČNÍ MEETING

Příprava vyhodnocení

ASM si v rámci vyhodnocení kampaňového období připraví:

- 1) Graf prodejů v regionu v porovnání s jeho/jejím týmem – poukazuje na důležité ukazatele, podněcuje k diskusi
- 2) Report výsledků – pohled na všechny KBIs a zaměření, ASM koučovací formou podněcuje diskusi a zaměřuje pozornost na důležité oblasti k řešení

Rozplánování cílů na BD

- Všichni ASM a jejich BD využívají nové stejný standardizovaný plánovací nástroj – cílem je dosáhnout jednoduchosti a jednotnosti při volbě nejužitečnějších parametrů k plnění cílů.
- Každý BD si naplánuje předem RE, na meetingu pouze obhájí před ASM a týmem, proč má určité RE (historie, promoce, apod) a jaké opatření má plánu v případě potřeby. Úkolem meetingu je domluvit se, jak tyto cíle dosáhnout.
- ASM a RSM si před meetingem vyjasní možné otázky a sporné body. RSM je garant, že informace k cílům budou srozumitelné.

Marketingové zaměření

ASM předává důležité informace na BDs motivační a inspirativní formou. Sdílí:

- Za čím jdeme: zdrojem jsou informace od marketingu – procházíme prezentací z marketingu, video doporučíme BDs jako follow-up
- Proč (přínos): ASM autentickým způsobem vysvětluje strategické směřování společnosti, přínos pro zákazníka, spotřebitele, dává širší pohled
- Jak a kde to budeme sledovat a vyhodnocovat – zdrojem je plánovací nástroj
- Obavy a námitky: ASM podporuje konstruktivní diskusi jak překonat případné překážky, podněcuje hledání argumentů, zkouší různé formy podnětné týmové diskuse

Jak na to půjdeme

- Klíčové je vybudovat pocit vlastnictví: budeme hovořit, diskutovat, nechat je věci vymyslet, odkazovat na příklady, používat zábavnou formu nebo vizuálně atraktivní zapisování cílů nebo cesty.
- Vysvětlíme přínos formou otázek, rozpoutáme diskusi – co nám určitý krok přinese. Cílem je tým zapojit a rozhovořit – „NO INVOLVEMENT, NO COMMITMENT“.
- Např. 10 věcí, které by se měly stát, aby je to dovedlo k cíli, pak vybere tým 3, které nás k cíli dostanou co nejlépe
- Vytáhnout z lidí obavy i nápady. Ať to řešíme na meetingu a ne potom. Transformovat obavy do pozitivních akcí.
- Co k tomu potřebujete? Od ASM? Od KAMů? Od MKT? atd... získat informace a pak jim poskytnout podporu.
- Využít příklad ze zkušenosti týmu – kde už jsme podobnou výzvu zvládli a jak

Zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 7 – Seznam poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody

PITNÝ REŽIM

Na pracovišti je zabezpečen pitný režim. Můžete neomezeně konzumovat nápoje z našich lednic, ale nezapomeňte, že je přísný zákaz jakékoliv nápoje vynášet z areálu Coca-Cola. Zaměstnanci pracující každodenně na trhu dostávají pitný režim v PET baleních s sebou. U obchodních pozic jsou to 2 balení 0,5l PET syacených nápojů nebo vody měsíčně, v letních měsících navíc 2 balení 0,5l PET Bonaqua.

Ridiči rozvozu čerpají 1 láhev o obsahu 1,5l PET Bonaqua na jeden nákladový list.

POSKYTOVÁNÍ FIREMNÍCH NÁPOJŮ – FASOVÁNÍ

Každý měsíc máte nárok „fasovat“ 3 balení 1,5l PET nebo 2l PET lahvi z našeho sortimentu nebo 3 balení 1l Cappy džusů.

Nárok na fasování vzniká od 15. dne v měsíci po první výplatě a nárok je nepřenositelný na jiné osoby ani do následujícího měsíce. K základu mzdy vám bude připočtena obvyklá cena fasovaných nápojů jež bude zdaněno podle platných daňových předpisů.

ZAMĚSTNANECKÝ PRODEJ

Každý měsíc můžete nakupovat až 10 balení nápojů z našeho sortimentu v nevratných obalech. Zvýhodněné ceny těchto nápojů najdete v zaměstnaneckém ceníku na intranetu. Cena nakoupených nápojů vám bude účtována srážkou ze mzdy.

DOVOLENÁ

Zaměstnancům je poskytována dovolená nad rámec zákona ve výši 1 týden navíc, tj. celkově 5 týdnů dovolené.

Nárok na dodatečnou dovolenou v délce 5ti dnů za kalendářní rok, počínaje novým kalendářním rokem, vznikne pouze těm zaměstnancům, kteří budou mít při vyhodnocování čerpání dovolené, prováděném vždy k 31. 12. příslušného kalendářního roku maximálně 5 dní nevyčerpané dovolené. Tyto dny dovolené budou převedeny do následujícího kalendářního roku.

Zaměstnanci nevznikne nárok na 5 dnů dodatečné dovolené, pokud nebude mít vyčerpanou dovolenou k 31.12. příslušného kalendářního roku.

ZAMĚSTNANECKÉ AKCIE

Po odpracování prvních 6ti měsíců se můžete zapojit do programu nákupu zaměstnaneckých akcií.

Každý měsíc můžete nakoupit akcie do výše 15 % svého platu, ke kterým vám až do výše 3 % přidáme párové akcie zdarma. Aktuální cenu akcií najdete na intranetu.

Kafeterie

Každý zaměstnanec má nárok čerpat nadstandardní zaměstnanecké výhody podle své volby prostřednictvím tzv. Kafeterie. Každý získá přístup do internetové aplikace, která umožňuje vybírat si a nakupovat benefity podle vlastní volby z oblastí sportu, kultury, zdraví, cestování a finančních služeb.

Nárok na čerpání Vám vzniká po šesti měsících ve společnosti, kdy na Váš virtuální účet bude načteno 500 Kč na každý kalendářní měsíc, peníze se nahrávají dopředu do konce kalendářního roku. Přihlašovací údaje obdržíte po nástupu do společnosti.

VÝROČÍ

Vážíme loajality našich zaměstnanců a odměňujeme zaměstnance, kteří v naší organizaci pracují 5, 10, 15 a 20 let. Každoročně připravujeme večírek s programem pro ty, kteří v naší organizaci pracují více jak 10 let.

STRAVOVÁNÍ

V Praze – Kyjích mají zaměstnanci k dispozici kantýnu s doplňkovým prodejem, kde máte možnost poobědvat za zvýhodněnou cenu. Zaměstnanci na ostatních pobočkách dostávají stravenky za každý odpracovaný den a některé pozice pak příspěvek na stravování formou stravného.

VZDĚLÁVÁNÍ

Všichni se zúčastníte propracovaného vstupního programu a povinných legislativních a odborných školení. Podle vaší pozice a dalšího plánu rozvoje máte navíc možnost se zúčastnit jiných rozvojových interních i externích školení nebo koučinku. Výběr těchto školení je na dohodě mezi vámi a vašim nadřízeným. A protože se zajímáme o váš rozvoj, budete se svým nadřízeným pravidelně hodnotit váš pracovní výkon a poskytovat si vzájemně zpětnou vazbu.

ZDRAVÍ

V Praze - Kyjích je možné v areálu, kde probíhají i vstupní a výstupní prohlídky, očkování, masáže a další mimořádné aktivity nabízené našim zaměstnancům. Ostatní pobočky mají možnost využívat těchto služeb u smluvních lékařů v místě výkonu práce.

SLEVY 3. STRAN

Zprostředkováváme zaměstnancům kontakt na široké portfolio dodavatelů, u kterých mají možnost využít různá zvýhodnění a slevy na jejich produkty a služby. Jedná se např. o zvýhodnění a slevy především v oblasti finančních a telekomunikačních služeb, nákupu spotřebního zboží, relaxačních pobytů a sportovních potřeb apod. Aktuální seznam dodavatelů s detailními informacemi je k dispozici na intranetu stránkách Personálního oddělení.

CITIBANK

Jako zaměstnanci společnosti CC HBC ČR máte možnost využít bankovních služeb prestižní bankovní instituce Citibank Europe plc, kde za podmínky, že si necháte zasílat svoji výplatu na účet vedený v Citibank, získáváte **ZDARMA** kromě jiných výhod následující:

- vedení účtu a jedna debetní platební karta,
- neomezený počet výběrů z bankomatů společnosti Citibank a Euronet,
- neomezený počet bezhotovostních plateb v rámci ČR,
- jedna mezinárodní platba zadaná v období 1. - 20. dne v měsíci.

BENEFIT CALL

Ve spolupráci s T-Mobile můžete využívat speciálních tarifů telefonních služeb (3 nebo 4 SIM karty dle podmínek se zvýhodněným tarifem pro sebe a své nejbližší).

Příspěvek na penzijní spoření

Po šesti měsících ve společnosti má každý zaměstnanec, který o to požádá, nárok na získání příspěvku na penzijní spoření (v rámci tzv. třetího pilíře). Společnost přispívá do výše 1% ze základní mzdy na principu dorovnání příspěvku zaměstnance, přičemž minimální příspěvek zaměstnance je 300 Kč měsíčně. Příspěvek zaměstnavatele je možné si navýšit i z prostředků z Kafeterie.

HR PARTNER PRO LIFE

Detailní informace, týkající se zaměstnaneckých výhod, jsou k dispozici na intranetových stránkách Personálního oddělení v sekci Odměňování a benefity.

zdroj: interní materiál společnosti

Ambassador

Special Edition

KOMPAS COCTAIL

ČTVRTEK/ŠTVRTEK 20. 3. 2014

Zpravodajský občasník společnosti Coca-Cola

ČÍSLO 1/2014

Dnes na téma Coke Ambassador

Držte v ruce speciální vydání časopisu Kompas/Coctail věnované novému programu Coke Ambassador.

Každý z nás je totiž velvyslancem, tváří, srdcem, hlasem i duší značky Coca-Cola. Kamkoliv jdeme, neseme ji totiž s sebou ve svých myšlenkách i činech. Ona je kom-

pasem, který nás vede a inspiruje v každodenní práci i životě.

Proto bychom ji měli znát a vědět o ní maximum. Pokládat si otázky a chtít více informací. Program Coke Ambassador nám pomůže získat potřebné informace o značce a nápoji Coca-Cola. Dozvíme se, co obsahuje a co naopak neobsahuje, povíme

si o faktech a mýtech s ní spojených. Staneme se členy rodiny Coca-Cola. To všechno proto, abychom o ní mohli mluvit s našimi kolegy, přáteli, rodinami i zákazníky.

**Protože když ne MY,
tak KDO?
A když ne TĚD,
tak KDY?**

Jak ambasadorství vnímají někteří z nás?



Roman Markov

Žijem v Coca-Cola rodině 17 roků a řádka nej som spoznat veľa pozitívne naladených ľudí s krevnou skupinou CC pozitív.

může jen pomoci některé počty ztvárnit slovy, dokrečit fakty či vizualizovat je pomocí obrázků. A taky přinese řadu aktivit, které nás budou bavit a rozchýbávat. Máme se na co těšit.



Vašek Toušek

Co si představím, když se řekne Coca-Cola? Seznámení se v práci s moji ženou (životní blízkou), narození mojí dcery během pracovní cesty, práce se spoustou fajn lidí, usnění bavit se práci, hrát si na to, že jsem součástí tohoto úspěšného týmu, který dokáže tvrdě a poctivě pracovat.



Kateřina Kropáčová

Coca-Cola jako společnost je skvělá především díky lidem, kteří jsou její součástí, a já jsem ráda, že patřím mezi ně. Když se mě někdo ptá: z mého okolí zeptá, kde pracuji, s hrůzou odpovím, že právě v Coca-Colo. :-)



Marek Godál

Som si istý, že spoločná cesta s Coca-Colou je tá správna.



Ondřej Slabý

Není pochyb o tom, že všichni zaměstnanci mají rádi Coca-Colu, jako nápoj, jako značku, jako firmu, pro kterou pracují. Coke Ambassador



NÁŠ SYMBOL

Každý dnes dostává malý odznáček ve formě srdíčka. Stává se tak ambasadorem značky Coca-Cola. Ode dneška navěky.

DÍVEJTE SE KOLEM SEBE

Aktivace chodeb a prostor našich budov začíná. Seznamte se s těmi, kteří vám o Coca-Colo mají co říct. Ať už proto, že zde pracují mnoho let, nebo proto že jim Coca-Cola prochází denně rukama. Jsou to naši první ambasadori, velvyslanci značky, kterou je Radost otevřít!

SRDÍČKA NA PO- BOČKÁCH

Milé pobočky, posíláme vám kartonová srdíčka a žádáme vás: buďte kreativní! Májte Coca-Colu v srdci a dejte o tom vědět i ostatním, kteří vás navštíví!

Grantový program

Vieme, že veľa našich zamestnancov vo svojom voľnom čase myslí aj na druhých. Nezistíme organizujú športové turnaje a preteky, pripravujú turistické výlety, organizujú detské dni,

susedské zábavy, podporujú neziskové organizácie, rozširujú radosť deťom z detských domovov, fungujú ako dobrovoľní hasiči alebo napríklad vari obed ľuďom bez strechy

nad hlavou. Takéto vynaložené úsilie si žiada odlič každého z nás a zaslúži si podporu.

Na začiatok letných prázdnin plánujeme spustenie

grantového programu, kde takýchto ľudí podporíme, tak ako môžeme. Viac informácií očakávajte v nasledujúcich mesiacoch. Ideeme v tom spoločne!

Focení ve stylu ambassador

Abyste si dnešní den lépe zapamatovali, připravili jsme pro vás speciální focení ve stylu Coca-Cola Ambassador.

Týká se primárně zaměstnanců, kteří se neúčastní Obchodní konference. V Praze - Kyjích se 20. března dostavte do kinosálu v době od 20:00 do 20:30 hod.

V distribučním centru v Hnězních Počernicích proběhne focení týž den v čase 12:00-17:00 hod a 22:00-23:00 hod (dvě směny, meeting room). V Látke

se můžete jít vyfotit s kolegy v pátek 21. 3. a pondělí 24. 3. Fotograf bude připraven v prezentační místnosti vždy v čase 09:00 - 14:00 hod.



Ambassador na intranete

Všetky informace týkající se projektu Coke Ambassador najdete též na intranete. Odkaz hledejte v pravé části úvodní stránky v sekci Ideme v tom společně. Tu najdete základní informace o programe a zajímavosti zo

sveta Coca-Cola. Pre nadšencov tohto projektu, tu nájdete rozličné wallpapers pre vašich elektronických miláčikov (počítače, notebooky, tablety, mobily), alebo návod ako si urobiť fešácky podpis do Lotus Notes.



Poznačte si v kalendári

Na 17. mája v Prahe, respektíve 18. mája v Látke pripravujeme Deň Ambassador. Poznačte si v kalendári túto sobotu, kedy sa zoznámite s najhodnotnejšou značkou na svete pečne z blízka, pozriete

sa tam, kam sa normálne dostať nedá a spoločne so svojimi blízkymi budete môcť spoznať tajomstvo fenoménu Coca-Cola. Pozvaní ste všetci, vrátane pobočiek. Preto oznamujeme tento deň s predstihom.

Jak nejlépe začít meeting? No přece s Coca-Colou!

Odstartovat správně jakýkoliv meeting, který vás během dne nebo týdne čeká, je polovinou celého jeho úspěchu.

A neexistuje lepší způsob, jak začít meeting než tím pravým osvěžením - naší Coca-Colou. A protože Coca-Cola sluší a především chutná všem - prezentujícím i posluchačům.



Pravidla jsou velmi jednoduchá:

Vyhlašujeme soutěž:

Začni den s Coca-Colou

- 1** Vyfoťte sebe nebo váš tým nebo vaše ho nadřičeno, jak začíná meeting s Coca-Colou v roce.
- 2** Tufoťte fotografii spolu s vaším jménem zašlete na jedinečnou adresu stampa@csbelle-ntk.com do 31. 7. 2014.
- 3** Vyčtíme zaměstnanci poté prostřednictvím hlasování vybereme nejlepší, nejoriginálnější fotografii.
- 4** Vyherce, jehož fotografie obdrží nejvíce hlasů, se může těšit na velmi zajímavou cenu.

Takže nezbyvá než dodat... NA ZDRAVÍ!

Dotazník

Pomozte nám zjistit, kde máme bolavá místa... Vypíňte tento dotazník a odevzdejte/odešlete jej do Prahy - Kyjí na jméno Milan Luzum, případně do Bratislavy na jméno Marian Pavelka. Vy, kteří máte přístup k firemnímu e-mailu, můžete tento dotazník vypílnit elektronicky.

educate	1	2	3	4	5	engage	1	2	3	4	5
Mám dostatečné znalosti o složení nápoje Coca-Cola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Argumenty na obranu značky a kategorií aktivně používám v interakci se svým sociálním okolím, tj. v rodině, s přáteli apod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, kam se obrátit, když potřebuji detailnější informace o našich nápojích.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nápoj Coca-Cola jsem již několikrát obhájil v diskusi se svým sociálním okolím, např. v rodině, v rozhovoru s přáteli v restauraci, v tisku apod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám k dispozici argumenty na obranu značky Coca-Cola a na propagaci kategorie sycených nealkoholických nápojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pravidelně propaguji naše nápoje ve svém nejbližším okolí a vyduřím všech nabídnutých firemních nástrojů k tomu účelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umím reagovat na negativní dotazy ohledně škodlivosti našich nápojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Využívám možnosti firemního grantového systému a propaguji naše nápoje na nejméně jedné společenské nebo komunitní akci (sport, kultura, atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
live	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Myslím, že ve svém okolí jsem vnímán jako aktivní reprezentant značky Coca-Cola nebo společnosti Coca-Cola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelně piji naše nápoje, včetně nápoje Coca-Cola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	move	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nápoje Coca-Cola pijeme pravidelně i doma v rodině.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pravidelně cvičím nebo sportuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když si kupuji nealkoholický nápoj, vždy preferuji nápoj Coca-Cola před konkurencí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vedu ke sportu své nejbližší sociální okolí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V rámci zaměstnaneckého nákupu nápojů objednávám vždy i nápoj Coca-Cola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zdroj: interní časopis Kompas

Příloha č. 9 – Harmonogram prvního dne vstupního školení

ČAS	TÉMA	PREZENTUJE
8:00	Nástupní formality	Jana Toušková
9:00	Přivítání v Coca-Cole	Tomáš Gawlowski
9:30	Historie	Katka Švecová
9:55	Představení nováčků	Martina Grófová
10:05	Pauza	
10:25	Marketing a portfolio	Zbyněk Chládek
10:55	Coke Ambassador	Eva Švorčíková
11:05	Obchodní oddělení	Radoslav Kostolani
11:30	Povinné školení (Kvalita)	Jitka Gärtnerová
12:00	Oběd	
12:45	Supply chain	Jan Turek
13:20	Prohlídka výroby	Šimon Chudý
14:00	Pauza	
14:15	Finance	Josef Honomichl
14:30	Oddělení lidských zdrojů	Marcela Pekníková
15:00	Pravidla obchodního chování	Marek Pour/Lukáš Zapletal
15:20	BSS	Martin Vírava
15:35	Informace pro nováčky v obchodním oddělení	Martina Grófová
15:45	Pauza	
15:55	Povinné školení (Zdraví a bezpečnost)	Jan Prnka
16:55	Závěr	Martina Grófová

zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 10 – Seznámení s firemní kulturou pro nové zaměstnance

Co je dobré znát a vědět aneb Jak to u nás chodí

- **Tykání versus vykání**

Ve firmě je zvykem mezi pracovníky si tykat, a to i mezi nadřízeným a podřízeným. Nabídka tykání vždy musí přijít z úst nadřízeného, staršího spolupracovníka, šéfa atd.
- **Odivání**


Ve společnosti nejsou stanoveny žádné požadavky týkající se oblékání a úpravy zevnějšku. Nepísaným pravidlem je, že zaměstnanci zastávající vedoucí pozice se oblékají formálněji než řadoví zaměstnanci. Rovněž u obchodních zástupců a ostatních kolegů, kteří jsou v přímém kontaktu s našimi zákazníky, je samozřejmým předpokladem reprezentativní vzhled. Ve výrobních provozech firmy toto pravidlo neplatí a je zde vyžadováno nošení ochranných a pracovních oděvů.
- **Learning Pro**

Každý pracovník naší společnosti absolvuje řadu školení. Zaměstnanci s přístupem k interní síti se mohou na školení přihlásit pomocí systému Learning Pro, ve kterém naleznou i přehled svých již absolvovaných školení, přehled budoucích školení aj.
- **Intranet**

Intranet společnosti svým uživatelům nabízí řadu možností, jak získat rychle a včas potřebné informace. Na Intranetu se nachází telefonní seznam s kontakty na pracovníky společnosti, je zde vyobrazena organizační struktura společnosti, uživatelé nabízejí k shlédnutí docházkový systém, nachází se zde odkaz na výše zmíněný ITutor, je zde umístěna řada interních dokumentů a materiálů a mnoho dalšího.
- **Office 365 – MS Outlook**

Interní emailová síť má název MS Outlook. Své přístupové jméno a heslo získáte od IT oddělení po svém nástupu na pracoviště. MS Outlook slouží nejen jako emailová aplikace, ale zároveň umožňuje i komunikaci formou chatu mezi pracovníky společnosti Coca-Cola HBC v ČR i SR.

A rada na závěr ... Nikdy se nebojte se zeptat! 😊



zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 11 – Slovníček základních pojmů pro nové zaměstnance

Zkratka	Název	Popis
AFB	Alcohol Free Beverages	nealkoholické nápoje
AFH	Away From Home	kantýny, jídelny, koupaliště - konzumace nápojů mimo domov
ASM	Area Sales Manager	oblastní vedoucí prodeje
BD	Business Developer	obchodní zástupce
BIB	Bag In Box	náplň do výčepních zařízení
BOTTLER	Bottler	výrobce nápojů společnosti Coca-Cola
BOZP	BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	Business Partner	zákazník
BP	Business Planning	plánování
BPD	Business Process Document	dokumentace obchodního procesu
BPE	Business Process Expert	specialista pro řízení procesů v dané oblasti (korporátní pozice)
BPL	Business Process Leader	vedoucí obchodních procesů v dané oblasti
BRAND	Brand	značka
BSL	Business System Leader	vedoucí podpory systému v dané oblasti
BU	Business Unit	prodejní/obchodní jednotka
BW	Business Warehouse	nástroj k reportování za SAP
CLLC	Call Centrum	národní středisko služeb zákazníkům (dříve odd. telef. prodeje)
CAM	Customer Asset Management	řízení zákaznických zařízení (lednice, post-mix a další)
CC	Cost Center	účtovací centrum
CC HBC	Coca-Cola Hellenic Bottling Company	výrobce nealkoholických nápojů Coca-Cola, 2. největší bottler Coca-Cola
CCC	Customer Care Center	středisko služeb zákazníkům
CCO	Customer Centric Organization	společnost zaměřená na zákazníka
CDE	Cold Drink Equipment	zařízení na chlazení nápojů
CEO	Chief Executive Officer	generální ředitel
CET	Central Europe Time	označení středoevropského časového pásma (+1 h.)
CMDT	Central Master Data Team	centrální tým kmenových dat
CONSUMER	Consumer	spotřebitel
CONVENIENCE	Convenience	samoobsluhy, obchody, lahůdky - malé prodejny
COOLER	Cooler	chladnička, mraznička
CORE CSD	Core Carbonated Soft Drink	4 základní značky - CC, CC Light, Fanta Orange, Sprite
CPL	Customer Planning Level	skupiny zákazníků, které mají shodné vlastnosti, na které se plánuje roční budget
CR	Change Request	požadavek na změnu (např. dat) v nástroji Magic.

Zdroj: interní materiál společnosti

CRM	Customer Relationship Management	disciplína, která se zabývá řízením vztahu se zákazníky; informační systém spravující data o zákaznických společnostech
CSD	Carbonated Soft Drink	sycené nealkoholické nápoje
DEVELOPER	Developer	obchodní zástupce zaměřený na rozvoj trhu
DIČ	Daňové identifikační číslo	daňové identifikační číslo
DISPLAY	Display	speciální prodejní místo
EAN	European Article Number	evropské číslo produktu - unikátní číslo pro každý produkt na trhu
EIT	Enterprise IT	mezinárodní IT divize společnosti Coca-Cola Hellenic, rozvíjí, implementuje a pokrývá servisně veškeré informační systémy a technologie společnosti
EMS	Environment Management System	system environmentálního managementu (System životního prostředí)
ERP	Enterprise Resource Planning	plánování podnikových zdrojů. Základní informační systém podniku.
FAST FLOW	rychloobrátky	rychloobrátkový sklad (2 denní zásoba)
FIFO	First In First Out	první do první z (metoda pro skladování)
FORKLIFT	Forklift	vysokozdvíhací vozík
FSV	Full Service Vending	oddělení nápojových automatů
FTD	Forecast-to-Deploy	hlavní proces společnosti - Commercial/Supply Chain/Finance
GLN	Global Location Number	globální číslo provozoven
GROCERY	Velkoobchod	velké prodejny (zejména supermarket a hypermarkety)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points	analýza nebezpečí a kritické kontrolní body
HHT	Handheld terminal	přenosný kapesní počítač (pro řidiče, obchodní zástupce, techniky a skladníky)
HoReCa	HOtelyREstauraceKAVárny	segment trhu
HR	Human Resources	lidské zdroje (personální odd.)
IBAN	International Bank Account Number	mezinárodní číslo bankovního účtu umožňující provádět platby do a ze zahraničí.
ICO	identifikační číslo	identifikační číslo daňového subjektu
IR	Incident request	požadavek na vyřešení problému, nefunkčnosti aplikace nebo zařízení
IT	Information Technology	výpočetní technika
KAM	Key Account Manager	manažer pro klíčové zákazníky
KBI	Key Business Indicators	klíčové obchodní ukazatele
L&D	Learning and Development	učení a vzdělávání
LMDT	Local Master Data Team	lokální tým kmenových dat
LOTUS	Lotus	název interní emailové aplikace
LSO	Learning Solution	tréninková aplikace
MD	Master Data	kmenová data
Merchandiser	Merchandiser	doplňovač zboží v obchodech
MIT	Market Impact Team	reklamní akce na nový výrobek společnosti

Zdroj: interní materiál společnosti

MTC	Market-to-Cash	hlavní proces společnosti - Commercial/Supply Chain/Finance
NKA	Non key account	neklíčový zákazník
NON-CSD	Non Carborated Soft Drinks	nesycené nápoje
NU	Nákupní unie	Traditional Trade (TT)
O&I	Orientation and Induction	orientační a vstupní program, "kolečko" pro nové zaměstnance
OFF PREMISE	Mimo prostory	konzumace nápojů CC mimo prostory obchodu zákazníka
ON PREMISE	V prostorách	konzumace nápojů CC v prostorách obchodu zákazníka
OZ	Obchodní zástupce	obchodní zástupce
PA&C	Public Affairs and Communication	oddělení pro vnější vztahy
PACKAGE	Package	balení
PAL	Pallet	paleta
PG	Price Group	segmentace zákazníků dle EATB
PO	PO	Požární ochrana
PO	Purchase Order	objednávka
PRESSELER	Presseier	obchodník, který předobjednává zboží
PY	Payer	sumární zákaznický účet
QMS	Quality Management System	systém kvality
RFA	Request For Approval	požadavek na schválení
RGB	Returned Glass Bottle	vratná skleněná láhev
RSM	Regional Sales Manager	regionální manažer prodeje
SALES ORDER	Sales order	prodejní objednávka
SAP	SAP	Informační systém společnosti Coca-Cola Hellenic. Německá firma dodávající stejnojmenný software
SCH	Supply Chain	logistická a servisní síť naší firmy
SD	Sales developer	Obchodní Zástupce
SHS	Shared Services	Oddělení Enterprise IT - podpora informačních služeb a jejich servis (sídlí v Sofii)
SKU	Stock Keeping Unit	výrobní položka - tzn. 1 láhev v konkrétním balení
SLA	Service Level Agreement	smlouva o úrovni poskytovaných služeb
SME	Subject Matter Expert	specialista pro řízení procesů v dané oblasti
SOP	Standard Operation Procedures	standardní operační postupy
SPP	Smlouva	smlouva o podpoře prodeje
TCCQS	The Coca-Cola Quality System	systém kvality
UC	Unit Case	unifikovaná přepravka
UPM	Unique Project Number	jedinečné označení dokumentace projektu SAP Wave2 (např. MTC-090-010)
VAT	Value Added Tax	DPH (daň z přidané hodnoty)
VENDO	Vendo	nápojový automat
Vendor	Vendor	dodavatel

zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 12 Aktuální zpracování cílů (Job Ticket 2020)



zdroj: interní materiál společnosti

Příloha č. 13 – Strukturované hodnocení porady obchodního týmu

Pozorované faktory	Vlastnosti pro hodnocení	Známky
VEDOUcí PORADY		
Soulad výroků s cíli firmy	Úplný – částečný - negativní	1
Soulad mezi přípravou na poradu a její realizací	Vysoký – částečný – žádný	1
Srozumitelnost projevu	Úplná – částečná s dotazy – obtížná	1
Ovlivňování podřízených	Pozitivní – (neutrální) - negativní	3
Míra prokázání autority v souvislosti s funkcí	Uznávaný – kritizovaný - neuznávaný	2
Schopnost argumentace na dotazy účastníků	Vysoká – průměrná – nízká	3
Úspěšnost porady	Motivační – (iniciativní) – „nudná“	3
Přenos úkolů od vedení společnosti	Objasněnost, podpora – neobjasněnost	3
Efektivita verbální komunikace	Vysoká – průměrná - nízká	3
Používání neverbálních složek	Podporující – neutrální – nepatřičné použití	1
ÚČASTNÍCI PORADY		
Aktivita účastníků	Vysoká – průměrná - podprůměrná	1
Návrhy na řešení	Z vlastní iniciativy – vyžádané vedoucím	2
Reakce na výzvy vedoucího	Vstřícné – sporadické – bez odezvy	1
Autoregulační schopnosti	Většina členů – (málo členů) – žádný člen	3
Vyjádřování Mluvnický	Správně – (hovorově) – slangově	2
Integrita názorů s vizí vedení firmy	Vysoká – průměrná - nízká	1
Krizové situace na poradě	Nevyskytly se – obtížně řešitelné - závažné	2
Kvalita porady, návaznost porad	Vysoce efektivní – průměrná - nedostatečná	2
Efektivita verbální komunikace	Vysoká – průměrná - nízká	1
Používání neverbální komunikace	Podporující – neutrální – bez projevu	1

Zdroj: vlastní zpracování