

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Komunikace uvnitř společnosti a vzhledem k prostředí

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Blanka CABÁKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.

Znojmo, 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace unitř společnosti a vzhledem k prostředí zpracovala samostatně, pod odborným vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D vedoucí bakalářské práce, a že jsem veškeré použité zdroje uvedla v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 27. 3. 2019

.....

Blanka Cabáková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému své vedoucí titul Ing. Věře Plhoňové, Ph.D za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Blanka CABÁKOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Komunikace uvnitř společnosti a vzhledem k prostředí
Název (v angličtině)	Internal and external communication of a company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je navrhnout efektivní komunikační nástroje pro interní a externí komunikaci společností působících v odvětví podnikových služeb v České republice, a to s ohledem na velikost, prostředí a obor. Praktická část bude obsahovat konkrétní návrh komunikačních nástrojů pro interní a externí komunikaci společnosti Dixonscarphone CoE s.r.o

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Ve vybrané společnosti identifikovat komunikační systémy.
3. Provést dotazníkové šetření a vyhodnotit jej.
4. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

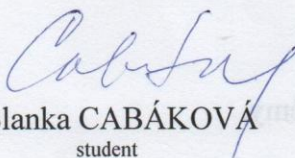
Seznam odborné literatury:

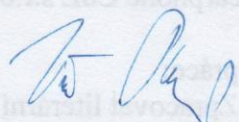
1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
4. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

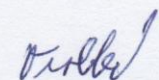
Datum zadání bakalářské práce: duben 2018

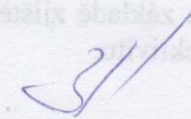
Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2019




Blanka CABÁKOVÁ
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je teoretické vymezení problematiky komunikace ve společnostech působících v odvětví podnikových služeb v České Republice. V práci jsou věnovány části komunikací vnitřní, komunikací vnější, a také vymezení komunikačních kompetencí v manažerské komunikaci nezbytných pro efektivní komunikaci v organizaci a mimo ni a také správnou volbou komunikačních nástrojů.

V praktické části je na základě teoretických východisek proveden prostřednictvím dotazníkového šetření průzkum komunikace modelu firemní společnosti DixonscarphoneCoE s.r.o. Na základě vyhodnocení a interpretace dat jsou managementu organizace doporučena konkrétní opatření, jak zlepšit nebo nadále udržet efektivní vnímání komunikace ve společnosti.

Klíčová slova: Komunikace, komunikace vnitřní (interní) a komunikace vnější (externí), manažerská komunikace, kompetence v komunikaci, komunikační nástroje

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is the theoretical definition of communication problems in companies operating in the sector of business services in the Czech Republic. My thesis deals with both internal and external communication, defining communication competences in managerial communication necessary for effective communication within and outside the organization and also choosing the right communication tools.

In the practical part of my thesis, is based on theoretical outlook completed a survey of the corporate communication model in the company DixonscarphoneCoEs.r.o.

Based on the evaluation and interpretation of the survey results, are to the management of the organization recommended a specific steps on how to improve or how to sustain an effective perception of the communication levels within the organisation.

Key words: Communication, internal and external communication), managerial communication, communication competences, communication tools

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
3	TEORETICKÁ ČÁST	13
3.1	PODNIKOVÉ SLUŽBY – STŘEDISKA SDÍLENÝCH SLUŽEB HISTORIE	13
3.2	PODNIKOVÉ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICE	13
3.3	ORGANIZACE A OBORY CENTER PODNIKOVÝCH SLUŽEB	14
3.4	KOMUNIKACE VYMEZENÍ POJMU	14
3.5	KOMUNIKACE JAKO PROCES A VLIVY PŮSOBÍCÍ NA KOMUNIKACE	14
3.6	SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ PODSTATA	16
3.7	KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI	17
3.8	VNITŘNÍ KOMUNIKACE	19
3.9	VNĚJŠÍ KOMUNIKACE	21
3.10	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ POLITIKU FIRMY	21
3.11	FORMY KOMUNIKACE V ORGANIZACI	22
3.12	VOLBA MÉDIÍ	24
3.13	MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT A MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	26
3.14	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	31
3.15	KOMPETENCE V KOMUNIKACI	31
3.16	KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A PORUCHY	33
3.17	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
4	PRAKTICKÁ ČÁST	38
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI DIXONSCARPHONECoE,s.r.o.	38
4.2	PŘEDSTAVENÍ MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	39
4.3	ČINNOST A ÚDAJE O SPOLEČNOSTI DIXONSCARPHONECoE, s.r.o.	41
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI DIXONSCARPHONE CoE, s.r.o.	44
4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
4.6	VYHODNOCENÍ OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
4.7	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ UVNITŘ SPOLEČNOSTI, JEJICH HODNOCENÍ, JEJICH STÁVAJÍCÍ VYUŽITÍ, NOVÉ NÁSTROJE	47
4.8	HODNOCENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE NADŘÍZENÝ/PODŘÍZENÝ	52
4.9	HODNOCENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V TÝMU A MEZI TÝMY	56
4.10	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	57
4.11	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	60
4.12	VÝSTUPY STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	61

4.13	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	66
4.14	INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI DIXONS CARPHONE COE, S.R.O.....	66
4.15	EXTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI DIXONS CARPHONE COE, S.R.O	74
4.16	DOPORUČENÍ KALKULACE PŘÍMÉ A NEPŘÍME NÁKLADY	76
5	ZÁVĚR	78
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
7	SEZNAM POUŽITÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK.....	83
8	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	84
9	SEZNAM ZKRATEK.....	86
10	SEZNAM PŘÍLOH	87
11	PŘÍLOHY	88

1 ÚVOD

Komunikace je jeden s nejdůležitějších nástrojů dorozumívání a je součástí našeho každodenního života, bez něhož v dnešní době nelze existovat. Formy komunikačních nástrojů se sice mění v čase a s rozvojem technologií, ale i nadále propojuje naše vztahy s ostatními lidmi na tomto světě jednak v osobní, ale i pracovní rovině.

Komunikaci můžeme vést v osobní úrovni s rodinou, přáteli, partnery, ale i v neosobní úrovni a to všude, tam kde nastane potřeba komunikovat výměnou informací nebo zjišťováním informací při běžných činnostech lidského života jako nakupování, jednání s úřady nebo s lékaři.

Komunikace v pracovní rovině se denně odehrává na pracovišti. Dobrá komunikace v organizaci vede k dobrému klimatu a je velmi důležitá pro její dobré fungování. Komunikace v organizaci je ovlivněna jednak velikostí organizace, prostředím organizace a také kulturou organizace, kterou formují především její zaměstnanci. Organizace volí vhodné komunikační nástroje, tak aby uspokojila potřeby zaměstnanců při získávání informací nebo přenosu informací potřebným k jejich práci, tak aby podávali co nejlepší výsledky.

Organizace také komunikuje s vnějším světem s jejími zúčastněnými stranami jako dodavatele, odběratele, finanční instituce, personální agentury, přepravci, vzdělávací instituce a mnoho dalších a vytváří si tímto svoji korporátní identitu, pod kterou vystupují navenek a volí vhodné komunikační nástroje tak, aby tato funkce byla dobře zajištěna.

Poskytování informací by mělo být v obou případech pravdivé a srozumitelné, dostupné všem zúčastněným. Komunikace by neměla nikoho napadat ani urážet. Jasná a srozumitelná informace zamezuje komunikačním šumům a jiným nedorozuměním.

Klíčovou roli v organizaci mají především vedoucí pracovníci manažeři, kteří převážně zastávají roli přenosců nejdůležitějších sdělení nebo rozhodnutí a měli by mít natolik dobré kompetentní schopnosti, aby tuto funkci plnili co nejlépe. Správný manažer ví, jak je pro něho komunikace v podniku významná, a nejen pro něho, ale pro celou organizaci.

Komunikace je nástroj, proto se jí organizace snaží stále zlepšovat, anebo alespoň udržovat na dobré úrovni, kterou by si měla organizace pravidelně kontrolovat formou zpětné vazby od zaměstnanců, ale i formou zpětné vazby od externích stran. Je to ovšem dlouhodobý proces napříč celou firmou s nejistým koncem.

Cílem mé bakalářské práce v podniku DixonscarphoneCoE s.r.o. bylo seznámit se se současným stavem vnitropodnikové komunikace a také korporátní identitou a jak komunikují s vnějším světem, zhodnotit tento stav, popřípadě navrhnout změny pro případná zlepšení.

Zjištění toho cíle bude probíhat prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního a marketingového oddělení v oblasti vnější komunikace a dotazníkového šetření na zjištění stávajícího stavu úrovně vnitrofiremní komunikace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy vnitrofiremní komunikace ve společnosti DixonscarphoneCoE s.r.o. formou dotazníkového šetření, zmapování současných komunikačních nástrojů, vyhodnotit současný stav a popřípadě navrhnout kroky které povedou ke zlepšení současného stavu. Rozbor vnějších komunikačních nástrojů bude proved formou strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního a marketingové oddělení.

Na začátku práce v teoretické části bude stručně představen obor podnikových služeb a jeho historie a poté současný stav vývoje v České republice. Blíže se práce bude věnovat vymezení základních pojmů komunikace vnitřní a komunikace vnější a také firemní komunikaci. Zaměření na vazby, formy, nástroje a v neposlední řadě také faktory, které mají vliv při volbě komunikační strategie a komunikačních nástrojů. Patří sem firemní prostředí a kultura společnosti, velikost a obor, ve kterém společnost působí.

Jednou s dílčích části této práce věnuji pojmům manažerské komunikace, kompetence, styly komunikace, a především důležitost role manažera při komunikaci ve společnosti.

V praktické části bude představena společnost DixonscarphoneCoE s.r.o., která působí v odvětví podnikových služeb v České Republice. Zmapování stavu současných komunikačních nástrojů v interní komunikaci dotazníkovým šetřením, které pomůže vyhodnotit účinnost volených komunikačních kanálů v praxi, tak jak ho vnímají zaměstnanci společnosti.

U vnější komunikace formou strukturovaného rozhovoru práce zmapuje stávající zúčastněné strany, se kterými je společnost ve styku a také pravidelně komunikuje. Jakou volí komunikační strategii a proč a jak sama společnost hodnotí současný stav. Bude-li existovat zpětná vazba od externích stran, zaměřím se na její rozbor a v případě nedostatků nebo výzev, se kterými se společnost potýká, navrhnu návrh na zlepšení.

V závěrečné části budou vyhodnoceny výsledky šetření a bude udělán konkrétní návrh pro zlepšení komunikace vnitřní i vnější, které budou konzultovány s vedením společnosti.

Analýza současného stavu, tak i případné návrhy ke zlepšení budou přínosem a jejich implementace přispěje k rozvoji firemní kultury a komunikaci nejen uvnitř společnosti, ale také s jejím okolím.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Podnikové služby – Střediska sdílených služeb historie

Centrum sdílených služeb (Sharedservice center dále jen SSC) je místem, odkud společnost poskytuje své služby s vysokou přidanou hodnotou pro podporu zaměstnávání kvalifikovaných odborníků v centrech pro vývoj IT programů, středisek technických řešení, středisek pro modifikaci špičkových technologií a podporu zákazníků středisky, přičemž hlavním předmětem jejich činnosti jsou finanční služby, nákup, IT služby, HR a péče o zákazníky (PWC, 2017).

Centra sdílených služeb jsou stále poměrně novým fenoménem, do popředí zájmu se dostávají od 90. let a souvisí s intenzivním vývojem informatizace, globalizace, deregulace a transformace komplexních organizací. (Petkovič a Lazarević, 2002, str. 58). Na jejich vznik má vliv globalizace, slučování a akvizice společností a nadnárodní charakter společností, které pak operují ve více státech. Za účelem zachování konkurenční schopnosti standardizují své operační procesy a slučují určité funkce v jedné centrální lokaci (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, 2002, str. 5).

3.2 Podnikové služby v České Republice

Česká Republika se řadí mezi země, kde jsou centra sdílených služeb hojně zřizována. Přispěl k tomu rozvoj po pádu železné opony a následně vstupu do EU, otevírání se mezinárodnímu prostředí a aktivní snaha státu přilákat zahraniční investory. Často zaměstnávají mladé lidi, absolventy nebo brigádně studenty, kteří zde mohou získat první relevantní pracovní zkušenost zajímavou zkušenost a příležitosti ke kariérnímu růstu, zároveň může být těžké tyto zaměstnance motivovat a dlouhodobě v SSC udržet. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, 2002, str. 6).

„Segment podnikových služeb v České republice expanduje a roste dokonce rychleji, než jsme předpovídali v loňském roce. V roce 2016 se tento sektor rozrostl o 16 % nových pracovních míst a průměrný plánovaný růst zaměstnanosti se i v následujícím roce pohybuje na stejné

úrovni. To nám poskytuje dobrou základnu k tomu, abychom v segmentu dosáhli v roce 2020 hranice 100 000 zaměstnanců. Obor podnikových služeb se stal jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a jedním z nejrychleji rostoucích odvětví v zemi. Jasně

vidíme, že největší podíl na tomto růstu má rozvoj existujících center. Většina center podnikových služeb zvyšovala úroveň své vyspělosti tím, že se soustředila na vyšší výkonnost, soustavné zlepšování, podporu automatizace, digitální technologie a budování služeb s přidanou hodnotou. To vše napomáhá při budování jejich reputace a rozšiřování rozsahu služeb, stejně jako při rozšiřování geografického dosahu při poskytování služeb. Dynamický růst segmentu podnikových služeb bude vytvářet nové výzvy týkající se hledání lidí a získávání nových talentů. Agenda lidských zdrojů se pevně ustálila na samotném vrcholu priorit většiny našich členských center a asociace ABSL bude i nadále pokračovat v podpoře získávání a udržení talentů na českém trhu podnikových služeb“ řekl prezident ABSL Otta Kulhánek. (ABSL, str. 5)

3.3 Organizace a obory center podnikových služeb

Služby, které jsou předmětem činnosti center podnikových služeb, jsou poskytované pro své mateřské společnosti, které se dají popsat jako **advanced business services** (pokročilé obchodní služby). Do této skupiny spadá bankovníctví, účetnictví, pojišťovnictví, logistika, právní služby, reklama, obchodní poradenství nebo nábor zaměstnanců (Dicken, 2011, str. 368). Poptávka po advanced business services je poháněna vzrůstající komplexitou a funkčností specializací v ekonomikách a globálních produkčních sítích. Poskytovatelé těchto služeb jsou výsledkem této komplexity, a navíc k nim přispívají tím, že vytváří svůj vlastní trh. (Dicken, 2011, str. 380).

3.4 Komunikace vymezení pojmu

S odvoláním na latinský původ slova definoval Hausenblas (in Vybíral, 2009, s. 25) komunikaci široce jako „společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Komunikaci jako pojem, který má široké použití, označuje i Mikuláščík (2010, str. 11). Podle něj může být použit i jako označení přemístování myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému. Donnelly (2011, str. 507) komunikaci definuje jako přenos vzájemného porozumění prostřednictvím určitých symbolů. Shodně komunikaci definuje i Holá (2011, str. 19), která říká, že jde o proces, který má jednoznačný cíl, a sice dorozumět se. Komunikaci lze chápat jako výměnu informací, v ještě užším významu jako poskytování informací (Veber a kol, 2009, s. 182).

3.5 Komunikace jako proces a vlivy působící na komunikace

Komunikaci můžeme chápat jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají nejen v podnikovém prostředí. Odesílatel komunikace zodpovídá za to, aby mu příjemce rozuměl. Proces komunikace tedy začíná u odesílatele, který zakóduje svá sdělení podle určitých nástrojů či prostředků (předpokládáme jimi řeč) a předá jej příjemci. Ten je dekóduje a poskytuje zpětnou vazbu, čímž se ověří, zda bylo sdělení správně pochopeno. Takto to zní velmi jednoduše, přesto se v každodenní praxi objevuje množství překážek. Těmi jsou rozdíly ve znalostech, kultuře, statusu, postoje, emoce a nedostatečné komunikační dovednosti. Rozdíly ve znalostech jsou velmi časté při komunikaci manažerů s jejich podřízenými. Platí zde zásada, že člověk více vzdělaný v daném tématu se má v komunikaci přizpůsobit člověku vzdělanému méně (Hloušková, 1998, str. 58)

Podobně je tomu také i u rozdílů v kultuře, zvláště jde-li o rozdíly mezi společenskými třídami. Svá ojedinelá specifika má komunikace interkulturní, která vyžaduje jistou míru spolupráce a ochotu pochopení druhých. Také status bývá překážkou především u špatných manažerů, kteří odmítají naslouchat druhým. Vliv na komunikaci mají emoce, postoje a také hlavně komunikační dovednosti, kterými jsou schopnost komunikovat, umění argumentace a naslouchání. (Foret, 1994, str....)

Obecně tento proces komunikace probíhá asi takto:

Obrázek 1 Proces Komunikace



(Zdroj: Foret, 1994)

Rozšířenější model procesu komunikace se opírá o sedm základních prvků, kterými jsou:

1. **Odesílatel** – má myšlenky, záměry, informace a důvody ke komunikaci,
2. **Kódování** – převedení odesílatelových myšlenek do systematického souboru symbolů,
3. **Zpráva** – výsledek kódovacího procesu,
4. **Prostředek** – nositel zprávy,
5. **Dekódování** – příjemce musí zprávu dekódovat což představuje interpretaci na základě

svých zkušeností a referenčního rámce obsahu zprávy,

6. Zpětná vazba – reakce příjemce umožňuje vzájemnou komunikaci.

Dorozumívání mezi lidmi vzájemně propojuje psychické jevy a procesy účastníků komunikace a umožňuje vzájemné ovlivňování lidí. Každý účastník komunikace může mít odlišnou interpretaci sdělení, neboť je realizuje na základě svých vlastních zkušeností, motivačního pozadí a svého osobitého hodnocení. (Pokorný, 2004, str. ...)

Jinou strukturu komunikačního procesu vymezuje (Nakonečný, 2009, str. 290) následovně:

- Kdo (komunikátor – odesílatel, sdělovatel),
- Co říká (komuniké, sdělení),
- Komu (recipient – příjemce),
- Čím (druh komunikace – slova, signály aj.),
- Prostřednictvím jakého media (rozhovor tváří v tvář, telefonát, email),
- S jakým úmyslem (motivace k rozhovoru, záměr),
- S jakým účinkem (pochopení účelu, vyvolání určitých emocí nebo jednání).

3.6 Sociální komunikace a její podstata

Člověk je svou povahou tvor společenský. Sociálně komunikační procesy jsou podmínkou a předpokladem existence jakéhokoli lidského společenství. Sociální komunikace by se především neměla redukovat, jak se to často děje, jen na komunikaci mezi lidmi, ale také komunikace lidí s přírodou, která podmiňuje naši existenci. Věřící lidé zahrnují do této části komunikace styk s Bohem nebo s bohy v němž se vyjadřují modlitbou. Přírodu však člověk snaží poznat pomocí přírodních věd i jejím využíváním ve svůj prospěch, např. obděláváním půdy. Protože však přírodu a její genom ještě málo známe, děje se naše komunikace s přírodou často spíše používáním, vcit'ováním nebo souzněním. V lidských dějinách lze rozlišit dosavadní vývoj společenské komunikace do tří základních období:

1. Období řečové komunikace,
2. Období dokumentované komunikace s fázemi rukopisného a tištěného textu,
3. Období elektronické komunikace,

Tato období se postupně kumulují. Nově vznikající druhy technických komunikačních

prostředků nevytlačují zcela dosavadní prostředky. Verbální a neverbální komunikace přitom přirozeně a nutně je a vždy zůstane základem mezilidských vztahů a sociální komunikace. Je však také jisté, že v období elektronické komunikace, na jehož začátku jsme se nyní ocitli se vedle výpočetní a ní spjaté další informační techniky řada posupně se zdokonalujících druhů komunikačních prostředků typických pro období dokumentové komunikace. Vývoj spěje k rozrůznění komunikačních prostředků z hlediska různých potřeb člověka (Cejpek, 1998, str. 47-48).

3.7 Komunikace na pracovišti

Každou organizaci tvoří lidé, a proto je komunikace mezi nimi základní podmínkou jejího úspěšného fungování a rozvoje, uvádí (Sperandio, 2008, str. 9-11). Zároveň říká, že dobře fungující komunikace uvnitř organizace je základem a hybnou silou veškerého dění, je důležitým stimulem pro stabilitu a motivaci lidí, nástrojem k udržení loajality zaměstnanců. Podle Holé (2011, str.25) komunikaci v organizaci dělíme na interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř organizace a externí představuje komunikaci organizace s jejím okolím. K tomu, aby komunikace mezi managementem organizace a zaměstnanci fungovala, je nezbytné splnit následující předpoklady. Jejich vzájemná komunikace musí být především záměrná, způsob komunikace by měl odpovídat záměru. Dále by měla být kognitivní, tedy smysluplná a racionální. Zejména pro manažery je dobré užívat pozitivní komunikace. V případě, kdy sdělují například kritiku, měli by myslet na to, že by měla být sdělována přijatelně.

Komunikace prochází dvěma hlavními kanály v organizaci: formální kanály a neformální kanály: (Hill, McShane, 2008, str.434-435).

Formální komunikační kanály – V rámci formálních komunikačních kanálů organizace dochází k informačnímu směru ve třech směrech – směrem dolů, nahoru a horizontálně.

Sestupná komunikace nastává, když informace proudí z vyšších do nižších úrovní v organizační hierarchii a sestupná komunikace zahrnuje informace o poslání, cílech, hodnotách, strategiích, postupech, úkolech, odpovědnostech a celkové organizační výkonnosti organizace.

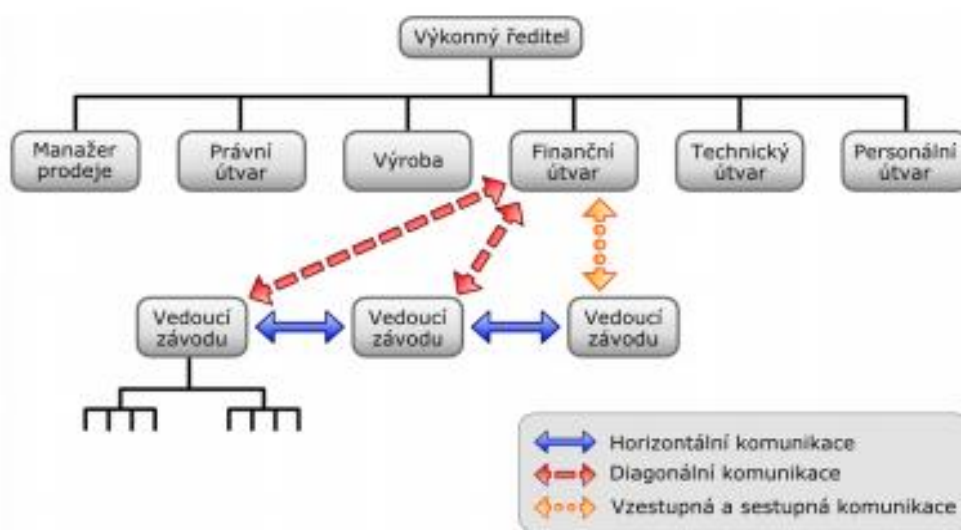
Vzestupná komunikace nastává, když informace proudí z nižších do vyšších úrovní v rámci organizace. Vzestupná komunikace zahrnuje běžné zprávy o výkonu, zpětnou vazbu vedoucích pracovníků vyšší úrovně o úspěších při provádění strategií, politik a postupů, návrhy

na zlepšení operací nebo strategií, upozornění na neočekávané události nebo problémy. Stejně jako při sestupné komunikaci, vedoucí pracovníci se musí rozhodnout, jaké informace chtějí pravidelně sdělovat. Rovněž nechtějí být přetíženi informacemi, proto obvykle instalují systémy, které zajišťují pravidelnou komunikaci vybraných finančních, účetních, provozních a tržních údajů

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci a jednotkami, které jsou na stejné úrovni v organizaci. Horizontální komunikace je nezbytná pro koordinaci činností zaměstnanců a jednotek a pro řešení případných problémů, které by mohly vzniknout bez zapojení vyšší úrovně řízení. například vývoj nového produktu, často vyžaduje těsnou koordinaci s oddělením marketingu a výroby v oblasti výzkumu a vývoje, aby bylo zajištěno, že návrhy produktů, pro které existuje odpovídající poptávka a které mohou být efektivně vyráběny.

Diagonální komunikace přeskočení komunikace s přímým nadřízením v případě úspory času a snížení množství práce v organizaci (Donnelly, 2011, str. 512).

Obrázek 2 Komunikace v organizacích



(Zdroj: Donnelly, 2011, str. 213)

Neformální komunikační kanály – nesledují strukturu organizace a jsou často založeny na osobních sítích, vztazích mezi jednotlivci. Osobní komunikační sítě mohou být cenným zdrojem informací o tom, co se děje, a organizaci a vedení pro výměnu nápadů. Inteligentní manažeři často proaktivně vytvářejí osobní síť právě proto, že jim pomáhají objevovat důležité

informace.

Osobní sítě mohou také fungovat jako kanály pro pověst a drby o tom, co se děje v organizaci. *Vinná réva* (Grapevine) může šířit neohlášené informace o pověstech a drby rychle. Vždy existuje v organizaci a často se stává dominantní silou pro přenos informací o tom, co se děje, zvláště v nejistých situacích, kdy informace nebyla uvolněna prostřednictvím kanálů formálních.

3.8 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace se zejména využívá jako významného prostředku získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti argumentů atd. manažera často závisí, jak se mu podaří podnítit, aktivovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Aby se to podařilo, musí pracovníci také považovat organizaci za důvěryhodnou a perspektivní, musí mít dostatek informací pro vytvoření si vlastního názoru a získání přesvědčení, že jsou součástí organizace a že ta s nimi počítá. Nešvarem se stává i zadržování informací nadřízenými složkami. Důvodem k tomu může být snaha zachovat si iluzi vlastní nepostradatelnosti. Manažeři však musí mít na paměti, že přínos jednotlivých účastníků komunikačního procesu nespočívá v dodání informací, ale ve schopnosti informace analyzovat, interpretovat, obohatit o vlastní přidanou hodnotu a využít jich. (Veber a kol, 2009, str. 187-188).

Vnitrofiremní komunikace musí být obousměrný proces. V Managementu ji tvoří:

- stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů,
- získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců,
- vedení a řízení pracovníků,
- kontrola a dvojitá zpětná vazba, (Janda, 2004)

Obrázek 3 Propojení činnosti managementu a vnitrofiremní komunikace



(Zdroj: Janda, 2004)

Komunikace uvnitř organizace (interní komunikace) je charakteristická splýváním personální práce, interního marketingu a konkrétní manažerské práce ve vedení týmů a lidí. Je to systematická práce probíhající na třech definovaných úrovních (Holá, 2011, str. 6):

Na úrovni firmy – komunikace mezi firmou reprezentovanou vrcholovým managementem a pracovníky (interní marketingová komunikace v podobě interních PR a Corporate Identity).

Na úrovni týmu – komunikace mezi nadřízeným manažerem a jím vedeným týmem a jednotlivci, mezi jednotlivci navzájem (týmová spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků).

Na úrovni osobní komunikace a manažera – manažer je komunikační členek mezi vedením a týmem, potřebuje mít dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování a eliminaci komunikačních bariér (tamtéž).

Pokud se zaměstnancům nedostává adekvátní sestupné komunikace, a nedochází tedy k naplnění jejich potřeby mít dostatečné množství informací, které by dostávali přijatelnou formou, může to v nich podle Donnellyho (2011, str. 512) vyvolat nežádoucí stres, který vede ke snížení produktivity práce, a nejen ke ztrátě zájmu o práci, ale i k pocitu nepotřebnosti.

Mohelská (2012, str. 187) uvádí, že ve velkých organizacích bývá komunikace vedena sborem odborníků prostřednictvím nějakého periodika, jako jsou například podnikové noviny. Prostřednictvím takových novin jsou vysvětlovány plány organizace a zároveň jsou předávány, jak jsou tyto plány a programy realizovány. Dále odpovídají na kritiku, stížnosti a zdůrazňují strategii organizace.

Funkční systém vnitrofiremní komunikace je důležitý pro motivaci jejích zaměstnanců, jak uvádí Armstrong (2014, str. 256), ale i udržení prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Komunikace a komunikační proces tvoří podstatu systému kvality v organizaci. Vnitrofiremní komunikace je nejen nedílnou součástí firemní kultury, ale také základním prostředkem pro její vytváření, rozvíjení a případnou změnu. Armstrong tvrdí, že procesy komunikace mají významný vliv na fungování celé organizace, zejména když se tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která podporuje rychlé toky informací.

3.9 Vnější komunikace

Vedle vnitřní komunikace se manažeři nevyhnou ani vnější komunikaci. Na vnější komunikaci firmy s okolím můžeme nazírat ze dvou úhlů:(Veber a kol, 2002, str. 191)

Obligatorní vnější komunikace – vzhledem k existenci legislativních předpisů a také vzhledem k základním potřebám činnosti organizace jsou četné vnější komunikační aktivity v určitém směru povinné. Organizace musí ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady veřejné správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou apod. Asi si nelze představit podnikající subjekt, který by nekomunikoval se svými zákazníky či dodavateli. Zcela běžně se stává, že organizace mají zaveden vlastní vizuální styl v podobě loga, firemních formulářů atd. a je na pracovnících firmy, jak důsledně jej používají.

Fakultativní vnější komunikace – chce-li organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch měla by seriózně připravit a realizovat komunikační aktivity, které jsou v současné době označovány jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností. Pro potřeby efektivního zaměření komunikačních aktivit rozlišujeme tzv. relevantní části veřejnosti. Jde o skupiny jedinců, kteří se vyznačují určitými shodnými znaky. Charakteristické znaky skupiny pak ovlivňují výběr komunikačních nástrojů a technik. Skupiny se mohou vzájemně prolínat (zaměstnanec je též zákazníkem nebo možným investorem, různé zájmové skupiny mohou být zdrojem pracovních sil, regionální zpráva může být investorem nebo se může přeskupit v tzv. nátlakovou skupinu apod.)

3.10 Faktory ovlivňující komunikační politiku firmy

Komunikační politika je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnitřní patří velikost podniku, organizační struktura, ekonomická situace firmy, prezentace firmy na venek a podniková kultura. Pokud jde o velikost firmy, často se stává, že při růstu podniku se

zapomíná mimo jiné i na komunikaci, dochází k překrývání kompetencí a ke ztrátě kontaktu mezi managementem a zaměstnanci. (Gray, 1993, str. ...) Personální a komunikační politika se přizpůsobuje charakteru podniku a jeho organizační struktuře. Rozlišujeme podniky na výrobní a obchodní, podniky koncentrované na jedno místo nebo podniky s množstvím poboček apod.

Prezentace firmy navenek musí být v souladu s představou, jako firma o sobě předkládá svým zaměstnancům. Veřejnost sleduje vnitřní komunikaci na základě svých poznatků si může udělat obrázek o firmě. Vnímá chování zaměstnanců, jak spolu navzájem jednají, jak firma vystupuje a také dostává od zaměstnanců neformální informace o dění v podniku. Firmě by tedy mělo záležet na tom, zda zaměstnanec má informace správné (nebo takové, jež si firma přeje, aby zaměstnanec měl) a jestli je ochoten takové informace sdělovat. Podobně pozorujeme vztah mezi vnitrofiremní komunikací a podnikovou kulturou

Vnějšími faktory jsou situace na trhu práce, národní kultura či právní normy. Situace na trhu práce definuje možnost výběru zaměstnanců. Trh určuje, zda je dostatek kvalifikované pracovní síly a firma může zaměstnat nového pracovníka se všemi požadovanými znalostmi a dovednostmi (odbornými i sociálními), nebo jestli bude muset vynaložit více prostředků na doplňující vzdělání nebo doškolení nového zaměstnance. Podobně mohou firemní politiku ovlivňovat i právní normy, které do podniku vstupují většinou v podobě bezpečnostních předpisů.

3.11 Formy komunikace v organizaci

Komunikaci lze dělit různými způsoby. Urban (2011, str. 25) uvádí, že jedním z primárních kritérií dělení lidské komunikace je využívání síly mluveného slova. Z tohoto hlediska komunikaci dělí na verbální a neverbální. Verbální komunikaci dále definuje jako komunikaci uskutečňovanou prostřednictvím mluvené a psané řeči. Shodně tuto formu komunikace definuje i Vymětal (2008, str. 112), který říká, že se jedná o vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka.

Mimo klasického dělení na komunikaci verbální a neverbální můžeme komunikaci dělit podle dalších kritérií, např. Mikuláščík (2010, str. 31–37) komunikaci dělí do třiceti dvou druhů, kromě výše uvedených například na vědomou a nevědomou, kognitivní a afektivní, pozitivní a negativní, shodnou a neshodnou, asertivní a agresivní, manipulativní a pasivní, jednosměrnou a dvousměrnou, dále pak na komunikaci prostrannou, tváří v tvář a komunikaci

zprostředkovanou.

DeVito (2008, str. 29–30) komunikaci dělí následovně na:

Interpersonální komunikaci, kterou popisuje DeVito (2008, str. 28) jako vysílání a přijímání jak verbálních, tak i neverbálních sdělení mezi dvěma a více lidmi. Má osobní charakter a dodržuje jednotu místa a času. Nejčastější formou verbální interpersonální komunikace je rozhovor uvádí Urban (2011, str. 30).

Intrapersonální komunikaci, kterou definuje jako vnitřní komunikaci neboli rozhovor se sebou samým. „De facto se jedná o určitou samomluvu a soukromý monolog, který není vyjadřován zvukově ani písemně. To ale neznamená, že se nemůže odehrávat jako vnitřní dialog. Intrapersonální komunikace zpravidla probíhá zkratkovitě a v jistých myšlenkových skocích“ Urban (2011, str. 30).

Skupinovou komunikaci, kterou definuje jako komunikaci, prostřednictvím které spolu komunikují více než dvě osoby. Dále uvádí, že této formy komunikace užíváme v rodině či pracovním týmu, a to s cílem sdílení informací či řešení problémů.

Veřejnou komunikaci, kterou Urban (2011) i Konečná (2009) definují obdobně, a sice jako neosobní komunikaci, která umožňuje přenášet sdělení k početným cílovým skupinám. Jako příklad dále uvádí vysokoškolskou přednášku nebo projev politika na předvolebním meetingu.

Další forma lidské komunikace, která v dnešním světě zaujímá výsadní postavení, je *zprostředkovaná komunikace*. „Velká část dnešní komunikace probíhá prostřednictvím počítačů. On-line komunikace je nyní významnou součástí lidské praxe po celém světě. Je to komunikace důležitá v oblasti osobní, společenské i profesionální“ (DeVito 2008, str. 38). Znakem zprostředkované komunikace je, že je sdělení od komunikátora přenášeno k příjemci prostřednictvím nějakého média, ať už je to třetí osoba, rozhlas, televize, telefon anebo výše zmíněný počítač.

Z pohledu organizace jsou důležité takové druhy komunikace jako interpersonální, skupinová a v mezinárodních organizacích komunikace interkulturní, která probíhá mezi lidmi z různých kultur. Tento druh komunikace vyžaduje znalosti těch kultur, jejichž členové se komunikace účastní, a to proto, abychom byli připraveni na projevy spojené s cizími jazyky, morálními pravidly či zákony, které pro naši kulturu nemusí být běžné, a je dobré, abychom byli

připravení je respektovat a uměli na ně vhodně reagovat, říká Mikuláščík (2010, str. 32).

3.12 Volba médií

Volba optimálního média přenosu je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu. Kritéria pro optimální volbu medií jsou (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001, str.469)

- Potřebná rychlost zprávy,
- Bohatství informací, které poskytuje médium,
- Finanční náročnost přenosu informací,

Rychlost a bohatství detailů se v minulosti většinou vylučovaly nebo spojení obou požadavků bylo velmi nákladné. Dnes v době scannerů, modemů, faxů a elektronické pošty lze rychle a efektivně přenášet i velice složité systémy poznatků za dostupnou cenu.

Psaná komunikace (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd.)

Tabulka 1 Výhody a nevýhody psané komunikace

Výhody	Nevýhody
Dává evidenci o odeslání a přijetí	Je pracná, zabere množství času
Dokáže zachytit složitější myšlenky	Je více formální
Rozšiřuje informace do řady míst	Nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu
Může potvrdit a objasnit ústní informaci	Může způsobit interpretační problémy
Přesně zachycuje smlouvy a dohody	Po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy
	Neumožňuje výměnu názorů

(Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001, str.469)

Ústní komunikace (konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody ústní komunikace

Výhody	Nevýhody
<p>Přímý prostředek komunikace</p> <p>Výhoda fyzické blízkosti, vidění, i slyšení průvodce</p> <p>Umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů</p> <p>Vhodná k přesvědčování</p> <p>Umožňuje přispění a účast všech přítomných</p>	<p>Ztěžuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků</p> <p>Těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí</p> <p>Neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí</p> <p>Nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno</p> <p>Často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno</p>

(Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001, str. 469)

Vizuální komunikace (výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely).

Tabulka 3 Výhody a nevýhody vizuální komunikace

Výhody	Nevýhody
<p>Poskytuje přidavné vizuální podněty</p> <p>Dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo, schémata</p> <p>Simuluje situace</p> <p>Ilustruje vklad</p> <p>Poskytuje vizuální záznam</p>	<p>Obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova</p> <p>Vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci</p> <p>Může být časově i finančně náročná</p> <p>Je nákladná na rozšiřování</p> <p>Uchování může být drahé</p>

(Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001, str. 470)

Elektronická komunikace (elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference)

Tabulka 4 Výhody a nevýhody elektronické komunikace

Výhody	Nevýhody
Rychlý přenos	Velký obsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají
Přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu	Vysoká cena používaných prostředků
Přesnost, možnost průběžné zpětné vazby	Faxové zprávy nejsou právním dokladem

(Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001, str. 470)

Současný technický stav a hospodářský rozvoj je způsoben zejména prudkým vývojem informační technologie. Rychlost, přesnost všeobecná dostupnost mění svět v globální vesnici (Evans, 1990). Vzdálené kouty světa jsou bezprostředně dostupné současnými komunikačními prostředky, přímým telefonním spojením, videotelefony, elektronickou poštou, prostřednictvím satelitů, možná rychleji a snáze než zemědělské usedlosti v jedné horské obci.

3.13 Mezinárodní management a manažerská komunikace

Koonty-Weihrich (ve Blažek, 2014, str. 12) tvrdí, že „Management je proces tvorby udržován prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“

Jiné pojetí managementu podle Donelly-Gibson-Ivancevich (ve Blažek, 2014, str. 12) „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“

Budeme-li hovořit o mezinárodním managementu, musíme si uvědomit specifiku prostředí, ve kterém operuje. Jedná se o hledisko strukturálně-institucionální (prostorové), tak o hledisko

ekonomicko-sociální. Obojí vyžaduje systémový a multidisciplinární přístup, neboť restrukturalizace globální ekonomiky se neobejde bez zapojení mnoha oborů a měrných soustav. (Řezáč. 2009, str. 259) Pokud jde o hledisko strukturálně-institucionární, vzájemně provázané úkoly řízení globální ekonomiky se týkají hierarchicky uspořádaných úrovní, znázorněných v následující tabulce:

Tabulka 5 Hierarchické uspořádání úrovní globální ekonomiky

ÚROVEN	ENTITA
Nultá úroveň	Meziplanetární, transcendentní
První úroveň	Planetární, globální systém, lidská společnost přesahující hranice států a národů
Druhá úroveň	Mezinárodní systém včetně smluv, dohod a společenství mezi národy
Třetí úroveň	Národní/státní systém, suverenita a domácí ekonomika
Čtvrtá úroveň	Systém firem, globální korporace, podnikové mechanismy řízení
Pátá úroveň	Oblastní a místní systém, malí podnikatelé, samosprávy, komunitní organizace
Šestá úroveň	Občanský sektor od místního po globální, dobrovolné, neziskové skupiny
Sedmá úroveň	Rodina, jednotlivec, schémata, kultury, organizace a chování

(Zdroj: Řezáč, 2009, str. 259)

V oblasti manažerské komunikace považuje Armstrong (2014, str. 663) za nejdůležitější soustředit se na cíle managementu. Management se podle něj snaží o tři věci. První věcí je dosažení toho, aby pracovníci porozuměli a přijali to, co management navrhuje dělat. Druhou věcí je vybudování pocitu sounáležitosti u pracovníků a oddanosti těm cílům, plánům a hodnotám organizace, které management prosazuje. Třetí a poslední věcí, kterou Armstrong zmiňuje ve výčtu, čeho chce management dosáhnout, je pomoc pracovníkům pochopit, jak jim prospěje více přispívat k úspěšnosti organizace jako celku. Komunikace ze strany managementu, která se týká hodnot, plánů, záměrů a návrhů, by neměla vyznít jako nabádání,

měla by poskytovat pracovníkům možnost otevřít nad těmito tématy diskusi a to proto, aby se k managementu dostávala i zpětná vazba ze strany obyčejných zaměstnanců. Management by měl zdůrazňovat, jaké oboustranné výhody ze společné práce budou pracovníci mít.

Druhý bod, na základě, kterého by podle Armstronga (2014, str. 665) měla být založena vnitropodniková komunikace je – co chtějí pracovníci slyšet. Chtějí nejen poslouchat, ale především se vyjadřovat k záležitostem, které se jich bezprostředně týkají. Patří sem celá řada věcí, jako například veškeré změny metod, postupů a časového rozvržení jejich práce.

Změny podnikových plánů, které ovlivňují jistotu jejich zaměstnání, či jejich odměňování za práci. Jako nástroj, jak pochopit, co chtějí pracovníci slyšet, může sloužit diskuse ve specifických skupinách, které se rozdělí podle zainteresování pracovníků. Na základě informací, které se z těchto skupin dostanou k managementu lze posuzovat, jakou strategii vnitropodnikové komunikace volit.

„Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí“ (Armstrong 2014, str. 662). V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny všechny oblasti manažerské komunikace a jejich cíle podle Armstronga.

Tabulka 6 Oblasti a cíle manažerské komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
Manažerská komunikace	Komunikace směrem dolů nebo do stran obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	Komunikace směrem dolů obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalost.
	Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.

(Zdroj: Armstrong, 2014, str. 662)

Podle Donnellyho (2011, str. 517) manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou k rozšíření oblasti, kde se snaží o co nejlepší informovanost svých podřízených, používat dvě metody. Nazývá je metodou nechráněné polohy a metodou zpětné vazby. Zároveň uvádí, že k efektivní komunikaci a upevnění prostoru pro navýšení informovanosti mohou manažeři užívat obě metody, avšak ve skutečnosti nejsou vždy schopní tyto metody používat.

Mohelská (2012, str. 186) tvrdí, že manažer by se měl v zájmu úspěšné komunikace, řídit určitými zásadami. Tyto zásady jsou známé pod pojmem asertivita. Pro to, aby účinek na příjemce byl maximální, musí zpráva splnit určité podmínky, které Mohelská stručně vyjadřuje následujícími body:

„Manažer musí projevovat osobní přesvědčení o správnosti jím sdělovaných skutečností a požadavků, musí jejich výklad doplnit výčtem výhod, které požadovaná aktivita přinese, popisem navrhovaného postupu a specifikací překážek, které se při jeho provádění mohou vyskytnout.

Zpráva musí obsahovat manažerovy direktivy k realizaci navrhovaného postupu, specifikaci potřebných vstupů a přidělených kapacit a vymezení požadavků na výsledný výstup.

Ve své zprávě musí manažer deklarovat nezbytnost splnění ukládaného úkolu a vymežit negativní dopady jeho neplnění. Zároveň musí vyhlásit odměnu za dosažení požadovaných výsledků i postih za nesplnění úkolu či nerespektování stanovených direktiv.

Sdělení musí být srozumitelné všem adresátům, a musí proto nabídnout možnost okamžitého prověření jeho pochopení jednotlivými adresáty.

Zpráva musí být prezentována s respektem k osobnosti každého adresáta, manažer musí dát každému prostor k vyjádření námitek. Zároveň musí dát najevo, že přijatelné jsou pouze námítka či připomínky k postupu realizace ukládaného úkolu, nikoliv námítka zpochybňující úkol samotný“(tamtéž).

„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci, aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu“ (Armstrong 2014, str. 661).

Manažerské styly Donnelly (2011, str. 518–519) upozorňuje, že schopnosti manažerů se často velice liší. Uvádí proto následující dělení, ve kterém rozlišuje čtyři různé manažerské styly:

Typ A. V tomto stylu manažer není ochoten rozlišovat oblast svých vlastních znalostí ani znalosti ostatních. Takový manažer působí nadutým a chladným dojmem, je často úzkostlivý a nepřátelský. Pokud organizace má na klíčových pozicích hodně manažerů tohoto typu, kteří se často projevují jako autokratičtí vedoucí, lze očekávat neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu samostatné tvořivosti zaměstnanců.

Typ B. Někteří manažeři touží po dobrých vztazích s podřízenými, ale kvůli svým postojům nejsou schopni vyjádřit své pocity a názory. Podřízení takovým manažerům nedůvěřují. Vidí, že jejich vedení si své nápady a názory nechává pro sebe. Manažer tohoto typu ponechává věcem volný průběh a často projevuje nezájem.

Typ C. Tento typ vysoce hodnotí své nápady a názory, ale nápady a názory jiných ho nezajímají. Důsledkem tohoto stylu je, že podřízení velice brzy poznají, že jejich manažer nemá zájem o komunikaci, nýbrž o své mluvení. Zajímá se hlavně o zachování vlastní důležitosti

a prestiže. Podřízení manažera tohoto typu jsou obvykle nepřátelští, nejistí a otrávení.

Typ D. Jedná se o nejefektivnější interpersonální komunikační styl. Tento styl vyváženým způsobem užívá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři tohoto typu jsou si jistí ve svých funkcích, jsou proto ochotní sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Tento postoj zvětšuje prostor pro navýšení informovanosti a komunikace se stává efektivnější.

(Robbins, 1992) rozlišuje čtyři typy individuálního komunikačního stylu (Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001, str. 473)

1. Analytický, analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá, nepodléhá vášním.
2. Řídící, řídící osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.
3. Přátelský, přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí
4. Expresivní, expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.

3.14 Management lidských zdrojů

O managementu lidských zdrojů se začíná hovořit od počátku 80. let 20. století v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá starost o lidské zdroje. Management lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazem a přístupy k personální práci a zejména květnatourétorikou o souladu zájmů managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu. Rozdělení rolí mezi manažery a personalisty lze popsat slovy: „My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme: my rozhodneme, koho propustím, a Vy – personalisté pouze zabezpečíte nezbytnou agendu a administrativu.“ (Dvořáková, 2007, str. 6)

3.15 Kompetence v komunikaci

Podle Vybírala (2009, str. 48) je kompetentním účastníkem komunikace ten, kdo disponuje samotnými znalostmi a má dostatek informací a umí je využít. Stejně se na kompetence v komunikaci dívá i Tondl (1996, str. 183, in Vybíral, 2009, s. 48), který dodává, že kompetenci rozumíme schopnosti účastníka komunikace zvládnout příslušné soustavy pravidel a tyto soustavy využít. Nedostatky ve znalostech účastníka komunikace omezují. Účastník komunikace je nekompetentní zúčastnit se debaty, pokud nezná jazyk, profesní žargon, kulturní kontext, aj. Efektivní komunikace je podmíněná kompetentností účastníků. Belz (2001, str. 33) říká, že za klíčovou kompetenci můžeme považovat takovou, s jejíž pomocí můžeme řešit konkrétní problémy.

Vnímání „Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je o tom, jak tato osoba dané sdělení vidí. Během vnímání musí člověk často zprávu interpretovat: Co tím komunikátor míní?“ (Donnelly, 2011, str. 508) Vnímání je poznávací proces, který je ovlivněn osobní zkušeností. Sebepojetí, které má na vnímání velký vliv, je ovlivňováno spíše pocity než logikou, proto je vnímání proměnlivý proces, který je závislý na životních zkušenostech každého jedince. Mikuláščík (2010, str. 148) uvádí následující poruchy vnímání:

- Haló efekt – subjektivní hodnocení všech vlastností a dovedností jedince na základě prvního dojmu, ať už negativního či pozitivního.
- Efekt posledního dojmu – lidé si lépe pamatují to, co se stalo nedávno, než aby si pamatovali své konkrétní dojmy z předcházejících období. Tento efekt bývá často využíván těmi pracovníky, kteří chtějí udělat dojem na své vedení a ke konci období pracují na plný výkon.
- Projekce – obranný mechanismus, přenášení viny na jinou osobu, a to i ve formě přenášení vlastních předsudků na jinou osobu.

Naslouchání Tureckiová (2007, str. 73) naslouchání definuje jako vědomé věnování pozornosti sdělení, které nám náš partner v komunikaci předává. Zároveň říká, že na rozdíl od takových komunikačních dovedností, jako jsou mluvení, čtení a psaní, naslouchání se neučíme vůbec, nebo jen okrajově. Mikuláščík (2010, str. 172) se na tuto problematiku dívá shodně. Říká, že ačkoli posloucháním trávíme nejvíce času, jde o dovednost, která se nejhůře učí. Dodává, že při naslouchání na nás působí řada vnitřních i vnějších podnětů, které nás rozptylují, a proto opravdové naslouchání vyžaduje úsilí. Naslouchání dělí následujícím způsobem:

Reflektivní naslouchání – posluchač musí odložit vlastní pocity a vcítit se do pocitu toho, kdo se mu svěřuje. Naslouchá mu nejen ušima, ale i očima a srdcem.

Empatické naslouchání – pokud dovedeme pochopit souvislosti problémů druhého člověka, pojmenovat je a interpretovat. Převaha rozumu je v empatii spíše na překážku.

„Naslouchání je dnes v teorii považováno za aktivní proces, jehož součástí je nejen přiměřené sledování partnera pohledem, ale také aktivní neverbální i verbální signály toho, že jej sledujete. Ideální je naladit se na partnera a přiměřené reakce se dostaví samy“ (Plamínek, 2012, str. 122).

Naslouchání je velice důležitou kompetencí nejen pro osobním, ale i v pracovní životě. Podle Mohelské (2012, str. 187) je naslouchání velice významnou součástí efektivní firemní komunikace. Uvádí, že pro její správnou funkci by každý zaměstnanec měl vědět, že jeho nadřízený má dostatek prostoru výlučně pro komunikaci se svými podřízenými. Měl by projevit zájem naslouchat jeho problémům.

3.16 Komunikační bariéry a poruchy

I přes nejlepší záměry odesílatele a příjemce komunikovat, několik bariér může zabránit efektivní výměně informací. Převládající komunikační bariéry, které způsobují hluk, jsou vnímání, filtrování, jazyk, přetížení informací, kulturní rozdíly a genderové rozdíly. Množství hluku v komunikačním systému se zvyšuje, pokud komunikátor neodpovídá médium zprávy. (Hill, McShane, 2008, str. 436-441).

Vnímání: Vnímání je proces navštěvování, tlumočení a organizování informací. Vnímání ovlivňuje, jaké informace zaznamenáváme, jak interpretujeme tyto informace a jak je organizujeme. Naše vnímání jsou samy o sobě formovány našimi mentálními modely, jak funguje svět. Tyto modely jsou důsledkem naší psychologie a našich zkušeností. Ovlivňují to, na co se podíváme, co ignorujeme, jak interpretujeme přicházející informace a jak je organizujeme. Všichni jsme náchylní k selektivnímu vnímání tendence upozorovat a věnovat se informacím, které jsou v souladu s našimi hodnotami, přesvědčeními a očekáváními, přičemž ignorujeme nebo promítáme informace, které jsou s nimi neslučitelné.

Stereo typizace: Je proces přiřazování vlastností osobám na základě jejich členství v sociální kategorii. Stereotypy ovlivňují, jak interpretujeme přicházející informace. Stereotypujeme lidi na

základě faktorů, jako je jejich věk, pohlaví, rasa, přízvuk, vzhled a podobně. Stereo typizace může vést ke špatným úsudkům.

Proces přiřazení: Je který rozhoduje, zda je pozorovaná událost způsobena primárně vnějšími nebo vnitřními faktory. Vnitřní faktory pocházejí z osobnosti a znepokojení a individuální schopnosti nebo motivace. Vnější faktory pocházejí z prostředí a týkají se věcí, jako je dostupnost zdrojů, dopad jiných lidí a štěstí. Tendence zpochybňovat lidi spíše, než prostředí za špatný výkon se nazývá fundamentální chyba přiřazení.

Samoobslužná předpojatost: Samoobslužná předpojatost směřuje k tomu, že přiřazujeme příznivé výsledky vnitřním faktorům a našim neúspěchům k vnějším faktorům, jednoduše si vážíme úspěchu a obviňujeme ostatní nebo prostředí pro naše chyby.

Současný účinek: nedávný účinek, k němuž dochází, když nejaktuálnější data ovládají naše vnímání ostatních. K tomu často dochází při hodnocení výkonnosti, u kterého musí nadřízení každoročně odvolávat výkonnost za předchozí rok. Nejčastější informace o výkonu mají tendenci ovládat hodnocení, protože je snadné si vzpomenout.

Filtrování:

Hlavním zdrojem hluku v komunikačních systémech je filtrování, což je tendence nějakým způsobem měnit informace, nebo vůbec nepředat dál, protože se pohybuje prostřednictvím komunikačních systémů. Filtrování může zahrnovat smazání nebo zpoždění negativních informací, používání méně tvrdého jazyka k prezentaci špatných událostí ve více příznivých světelných zdrojích nebo rozrušení informací jiným způsobem k dosažení osobního cíle.

Jazyková bariéra:

Jazykové problémy mohou být obrovským zdrojem komunikačního šumu. Připomeňme, že odesílatel zakóduje zprávu a přijímač ji dekoduje. Aby tento proces fungoval, obě strany potřebují mít stejný kódový seznam nebo vzájemné porozumění tomu, co znamenají slova nebo jiné symboly. Dokonce, i když oba lidé mluví stejným jazykem, mohou interpretovat slova a fráze jinak.

Jazyková nejednoznačnost není vždy dysfunkční šum. Vedení firem někdy spoléhají na metafory a jiný nejasný jazyk, aby popsali částečně vytvořené nebo složité myšlenky.

Informační přetížení

Žijeme v informačním bohatém světě. Mnoho z nás se cítí nepřetržitě obléháno informacemi a je pro to dobrý důvod. Někteří manažeři obdrží až 300 e-mailů denně, pokud obsahují také hlasovou poštu, mobilní telefony, textové zprávy, skenování na webových stránkách, stahování souborů PDF, dokumenty v papírové formě a další zdroj informací. Informační přetížení nastane, když objem obdržených informací překročí kapacitu osoby, aby pře všechny obdržené informace prošla.

Kulturní rozdíly

Ve světě rostoucí globalizace a kulturní rozmanitosti čelí organizace novým příležitostem ale i komunikačním výzvám. Jazyk je nejzřejmějším mezikulturním komunikačním problémem. Problém je dále komplikován v globálních organizacích, kde zaměstnanci z neanglicky mluvících zemí často spoléhají na angličtinu jako běžný obchodní jazyk.

Genderové rozdíly

Poté, co jste si přečetli populární knihy o tom, jak muži a ženy komunikují, nejprodávanější kniha: *Muži jsou z Marsu a Ženy jsou z Venuše*, můžete dospět ke shodě, že to jsou zcela odlišné formy života. Ve skutečnosti muži a ženy mají podobné komunikační postupy, ale jemné rozdíly mohou příležitostně způsobit hluk v komunikaci a vést k nedorozumění a konfliktu. Jeden rozdíl je v tom, že muži mají větší pravděpodobnost než ženy, aby viděli konverzace jako jednání relativního postavení a moci. Uplatňují svou moc tím, že přímo radí ostatním. Existují také důkazy o tom, že muži v rozhovorech se ženami dominují, stejně jako přerušují více a upravují své styly mluvení méně než ženy.

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonány, nebo které uskutečnění komunikace brání (Vymětal, 2008, str. 37)

Mezi hlavní bariéry patří:

- špatné kódování nebo dekódování informace, což může vést k deformaci předávané informace,
- volba nevhodného komunikačního média,
- nedostatečná nebo chybějící zpětná vazba – odesílatel neví, zda byla jeho zpráva dekódována nebo pochopena,
- zahlcení informacemi – nadměrné nebo obsahově nepřiměřené sdělení,

- verbální schopnosti – potíže s výstižnou formulací myšlenek, aby byly správně pochopeny, např. vhodně zvolený styl mluvy (formální, slangový),
- rozdíly mezi lidmi – věk, vzdělání, pohlaví, kultura, postoje, jazyk,
- konflikty mezi jednotlivci – vliv minulých negativních zkušeností mohou vést k dezinterpretaci sdělení,
- projevy zásadního nesouhlasu již v průběhu sdělení,
- špatné pochopení neverbální komunikace,
- psychologické a emocionální bariéry – vztek, zlost, povýšenectví, uzavřenost,
- příjemce zprávy nenaslouchá nebo jen předstírá zájem,
- fyziologické vlivy – únava, bolest hlavy, nemoc,
- fyzické bloky – hluk, rušivé prostředí,
- třetí osoba – někdy může vést k narušení komunikace přítomnost třetí osoby,
- manipulace – když si odesílatel zprávy není jistý svým sdělením, nebo nechce věci sdělovat přímo, používá raději fráze typu: „mělo by se“,
- poučování – používají se v nadřazené pozici a vyvolává pocit ponížení a nechuti dále komunikovat,
- vyhrožování – následkem bývá konflikt a zablokování komunikace,
- moralizování – kárání a napomínání,
- uzavřené otázky – při jejich používání zůstává skutečná odpověď skryta,
- zesměšňování – absence úcty a slušnosti vede k ukončení komunikace a následně k trvalejší komunikační bariéře,
- předsudky – například, že muži se lépe hodí do řídicích pozic než ženy,
- používání prázdných slov – nic neříkající fráze a prázdná sdělení,

(Donnelly, 1997).

3.17 Shrnutí teoretické části

Komunikace je proces bez, kterého nelze v dnešní době existovat. Můžeme ji rozdělit na komunikaci ve společnosti (vnitřní komunikaci) a mimo ni (vnější komunikaci) jaké formy společnosti nejčastěji volí, jaké tyto formy mají výhody a nevýhody, jaké media lze využít, tak aby, co nejlépe vystihli podstatu věci.

Důležitou součástí role manažera je umět komunikovat, někteří lépe jiní hůře, proto existují také různé komunikační styly a samozřejmě na nás jako všude působí různé vlivy, které průběh

komunikace narušují nebo naopak dokáží připravit ideální podmínky. Rušitelem může být například hluk nebo nedostatečná připravenost komunikujícího, tímto pak dochází ke vniku komunikačních poruch a bariér.

Komunikace je proces, nástroj, který patří do sociálního života, neustále se bude vyvíjet a měnit v čase a s vývojem moderní technologie, ale mluvené slovo bude a zůstane hlavním nástrojem dorozumívání, je na nás a na společnostech, aby dokázali aplikovat vhodné komunikační nástroje a pracovali na zdokonalování.

Zdokonalování může probíhat formou školení, které nabízí externí společnosti, zaměřující se na projevy verbální (mluvené slovo), ale také neverbální projevy (mimika, gesta a jiné projevy neverbálního lidského chování), často k nim patří odnaučování se nevhodným návykům u obou oblastí, které se právě vhodnými technikami dají odstranit. Některé společnosti jdou formou interního školení a školí si mluvený projev k obrazu svému, k tomu také patří např. specifický žargon, který společnost převzala nebo dokonce vytvořila za svého působení, sem také patří i používání zkratk, které, když člověk ve společnosti nepracuje, nemůže jednoduše rozkódovat a vědět o čem je řeč.

Společnosti také dokonce volí svůj oficiální interní jazyk, jde-li o společnost nadnárodní, ta většinou preferuje anglický jazyk a veškeré oznámení, sdělení jsou komunikována pouze v interním jazyce, a s tím spojené jsou i mezikulturní rozdíly při komunikaci, které v sobě skrývají různé zvyky a návyky co je pro jednu národnost přirozené, může být u jiné naprosté tabu, dokonce existují specifické školení jak rozumět Britům, Američanům nebo národům, od kterých se naše české zvyky co nejvíce odlišují. Tyto školení jsou nabízena jak externě, tak už si je řada nadnárodních společností připravila interně opět k obrazu svému, výhodajednak finanční úspora, ale také si připraví školení na míru, tak aby dosáhli co největší efektivity.

Vývoj technologie nás dobíhá všechny a společnosti se snaží držet tempo s nejnovějšími trendy, a proto také investují do nástrojů, které podporují vnitřní komunikaci, především jsou to období existujících sociálních platforem jako facebook nebo ve formě chatovacích platforem, které dovolují velmi rychlou výměnu informací uvnitř společnosti, jak pracovní, tak na osobní úrovni.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je analyzovat stávající nastavení komunikačních kanálů a úroveň spokojenosti se stávajícím nastavením komunikačních nástrojů uvnitř společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o. Interní komunikace společnosti bude analyzována formou dotazníkového šetření, po jehož vyhodnocení budou následně navržena vhodná doporučení, která by měla vést ke zlepšení interní komunikace ve společnosti. Externí komunikační nástroje budou analyzovány formou strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního a marketingového oddělení, jelikož firma nemá komerční klientelu na domácím trhu, budou předmětem analýzy převážně agentury, dodavatelé, státní a jiné organizace.

4.1 Základní informace o společnosti DixonsCarphoneCoE,s.r.o

Název společnosti:	DixonsCarphoneCoE,s.r.o
Typ společnosti:	Společnost s ručením omezeným
Místo podnikání:	Brno 602 00, Trnitá 491/5
IČO:	27903486
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby
Obor činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb
Původ firmy:	Tuzemská
Zapsána dne:	23. 05. 2007

Zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C vložka 569 37

Společnost byla založena v roce 2007 pod názvem SSC Dixons Retail s.r.o. za účelem poskytování podpůrných služeb pro podnikání společností skupiny DixonsCarphone PLC.

Společnost Dixons Retail SSC bylo vytvořeno jako vlastní vnitřní organizační složka společnosti. SSC je tedy vlastněno mateřskou společností, jedná se o captive direct offshoring, kdy mateřská společnost zakládá dceřinou společnost v zahraničí. Je to forma přímé zahraniční investice s vytvořením zcela nové firmy, někdy se také hovoří o „interním outsourcingu. Firma má vlastní právní subjektivitu, klientem, kterému SSC poskytuje služby je mateřská společnost,

doplňkovými klienty jsou ostatní organizační jednotky, dodavatelé a odběratele.

Dixons Retail SSC je příkladem cost centra + tedy nákladovou jednotkou a znamená to, že náklady se přefakturování formou transferovaných cen na mateřskou společnost a samo středisko tak vykazuje velmi malý zisk. Většina center pro sdílené služby funguje na podobné metodě v České republice. Společnost si v roce 2018 změnila jméno na DixonscarphoneCoE,s.r.o. – Center of Excellence, jelikož prochází velkou transformační změnou, co se týče portfolia poskytovaných služeb.

4.2 Představení mateřské společnosti

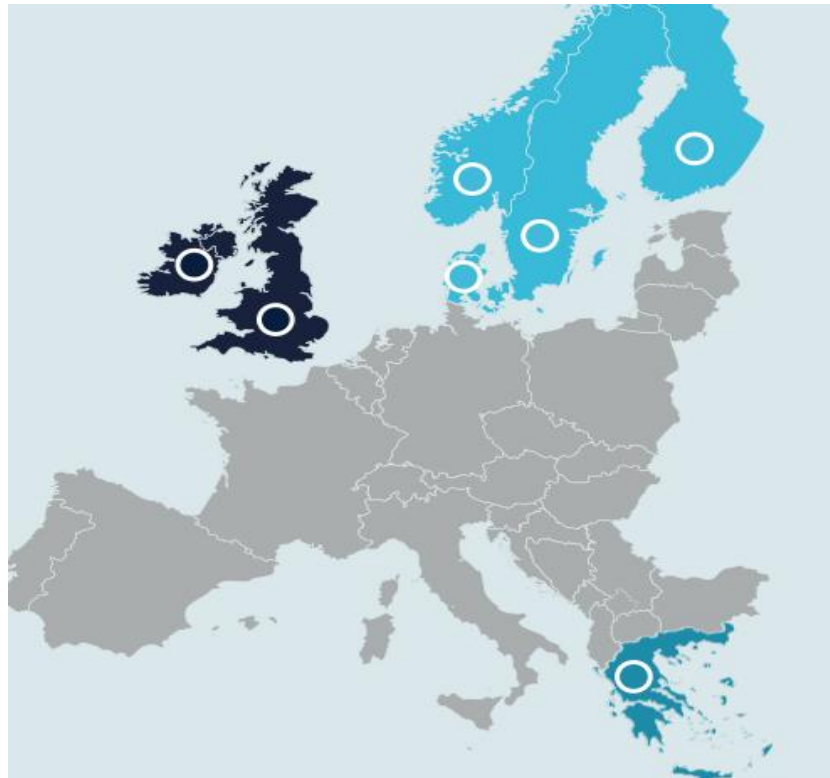
DixonCarphone PLC „publik limited company“, podobné jako česká „akciová společnost“ je nadnárodní společnost obchodující elektronickým zbožím, telekomunikacemi a souvisejícími službami napříč Evropou. Vznikla 7. srpna 2014 sloučením společnosti Dixons Retail a CarphoneWarehouse. Sdružuje největší řetězce elektroniky v 9 evropských zemích, které provozují téměř 3000 obchodů, a zaměstnává přes 40 000 lidí.

Řetězce elektroniky, které pod společnost spadají, jsou dle geografických oblastí následující.

- Spojené království a Irsko: Currys, PC World, CarphoneWarehouse and Knowhow
- Nordics – Severské země: Elkjop a Lefdal v Norsku, Gigantti ve Finsku, El Gigantten v Dánsku a Švédsku a Phonehouse ve Švédsku a Norsku.
- Jižní Evropa: Kotskovolos v Řecku a Phone House ve Španělsku byl prodán v roce 2018 společnosti Dominion.

Společnost Dixons Retail, ještě před sloučením s CarphoneWarehouse, vlastnila např. i Electroworld v České republice, Maďarsku, a Turecku, nebo společnost Pixmania. Společnosti byli prodány ještě před sloučením. Během sloučení společnost také ukončila činnost v Německu, Nizozemí a Portugalsku.

Obrázek 4 Působnost DixonsCarphone



(Zdroj: www.dixoscarphone.com)

Obrázek 5 Dixons Carphone značky



(Zdroj: www.dixoscarphone.com)

4.3 Činnost a údaje o společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o.

Společnost zaměstnává přes 500 lidí z 26 zemí. Společnostem skupiny DixonsCarphoneplcsvým interním zákazníkům sídlícím ve Velké Británii, Irsku a Skandinávských státech poskytuje finanční, administrativní, informačně technologické, logistické a Hr služby.

V oblasti financí se jedná o zprávu dodavatelsko-odběratelských vztahů zahrnující zpracování krátkodobých závazků a pohledávek (od vyřízení objednávky až po zpracování plateb), včetně řešení případných nesrovnalostí a také účetní činnost.

V oblasti administrativní činnosti jde o zpracování faktur, plateb a záručních a pozáručních smluv a zprávu databáze zákazníků.

V oblasti IT se jedná o služby spojené s vývojem a správou aplikací, vzdálenou správou serverů a koordinaci s jinými dodavateli, kteří poskytují skupině DixonsCarphonepls svoje služby.

V oblasti personálních služeb se jedná o vyřizování dotazů od zaměstnanců z Velké Británie a Irska, podpora pro náborové procesy, zpracování cestovních náhrad a mzdová agenda.

V oblasti logistiky se jedná především o kontrolu faktur pro distribuční centra ve Finsku, Norsku a Švédsku, komunikace s koordinátory a vyřizování reklamací.

Společnost DixonsCarhonepls také outsoursovala část svých procesů k dodavateli v Indii.

Údaje o společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o:

Tabulka 7 Počet národností a průměrný věk

Počet národností	Průměrný věk
26	30

Zdroj: interní společnostDionscarphoneCoE, s.r.o

Tabulka 8 Rozložení pohlaví ve společnosti

Rozložení pohlaví	počet	%
Muž	275	43 %
Žena	359	57 %
Celkový počet zaměstnanců	634	

Zdroj: interní společnost DionscarphoneCoE, s.r.o

Tabulka 9 Rozložení pracovních smluv ve společnosti

Rozložení typu pracovních smluv	počet	%
DPČ	16	2,52 %
DPP	23	3,63 %
HPP	595	93,85 %
Celkový počet zaměstnanců	634	

Zdroj: interní společnost DionscarphoneCoE, s.r.o

Tabulka 10 Rozložení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Rozložení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	počet	%
Základní vzdělání	2	0,32 %
Střední vzdělání	184	29,02 %
Vyšší odborné vzdělání	12	1,89 %
Bakalářské vzdělání	176	27,76 %
Magisterské vzdělání	259	40,85 %
Doktorské vzdělání	1	0,16 %
Celkový počet zaměstnanců	634	

Zdroj: interní společnost DionscarphoneCoE, s.r.o

Tabulka 11 Rozložení zaměstnanců podle země původu a počet

Země původu	počet
Bělorusko	2
Brazílie	1
Česko	462
Chorvatsko	3
Dánsko	3
Finsko	6
Francie	1
Irsko	1
Itálie	3
Keňa	1
Kolumbie	1
Litva	1
Německo	1
Norsko	2
Polsko	7
Portugalsko	3
Řecko	1
Rumunsko	3

Rusko	2
Slovensko	108
Slovinsko	1
Španělsko	10
Švédsko	6
Sýrie	1
Ukrajina	1
Velká Británie	3
Celkový počet zaměstnanců	634

Zdroj: interní společnost Dionscarphone CoE, s.r.o

Multikulturalita pro společnost nepředstavuje problém. Někteří zaměstnanci nemluví česky, podmínkou nástupu do firmy je pokročilá angličtina a firemním interním jazykem je anglický jazyk. Společnost klade důraz na vzdělávání zaměstnanců v měkkých i tvrdých dovednostech a nabízí kurzy účetnictví, práci s MO Excel, projektový managementu, ale také například školení na asertivitu, zvládání stresu nebo obtížných situací, jazykové kurzy. Společnost investuje velkou část svého rozpočtu na školení do kurzů mezinárodního účetnictví certifikace ACCA, kurzy probíhají uvnitř společnosti, online nebo také v prostorech společnosti PWC, která je jedním z poskytovatelů těchto kurzů v České republice. Celý školící program má svého interního koordinátora a školení jsou plánována s předstihem, interně byl také sestaven systém přihlašování a schvalování školení vedoucím pracovníkem celý koncept je velmi dobře sestaven a také velmi dobře funguje.

Společnost poskytuje velmi širokou škálu školení, jednak externích, ale také za svou existenci vybudovala několik svých vlastních školících programů přímo sobě na míru a tato školení jsou školená interním školitelem jeden s velmi vydařených kurzů jenapř. kurz zaměřující se na kulturu Skandinávských zemí nebo školení Excelu ty jsou velmi oblíbené a školí se opakovaně rok co rok do 4 stupňů obtížnosti.

Společnost nabízí také celou řadu benefitů stravenky, pravidelné teambuildingy, systém cafeteria (poukázky směnitelné za zboží či služby), organizuje akce s pro rodiny s dětmi jako návštěvy Bongo parku, nebo Vida centra, planetária, kdy vždy rezervuje čas speciálně pro zaměstnance společnosti a jejich rodin s dětmi.

DixonsCarphone je jedním z zakladatelských členů neziskové organizace, která zdržuje centra sdílených služeb, ABSL Česká Republika, která se soustředí na sektorová setkání, řeší aktuální problematiku, která centra spojuje, vyjednává vůči státu a spolupracuje s celou řadou státních i

nestátních institucí především zaměřené na dobré podmínky a rozvoj právě tohoto sektoru.

V neposlední řadě společnost spolupracuje s univerzitami jak lokálními v Brně, tak mimoměstskými především přímým náborem absolventů, také umožňuje studentům vykonávat ve firmě odbornou praxi a také spolupracuje na diplomových pracích. Aktivně se také podílí na organizování akcí pracovních veletrhů tzv. karierních dnů, a to dokonce i v zahraničí.

Společenská zodpovědnost hraje velmi důležitou roli. Společnost průběžně podporuje charitativní a neziskové akce z regionu formou různorodých charitativních akcí za účelem výběru finančních prostředků, které poté putují na charitativní účely, cíl pomáhat je všude přítomen a společnost je jejím přístupem velmi ojedinelá. Ve společnosti také pracují osoby s Aspergovým syndromem.

Společnost využila dotace z Evropských fondů na vytvoření pracovních míst, investiční pobídky jsou často kritizovány pro přetěžování zahraničními investory a přehlížení těch českých. Je však na zvážení, kolik českých firem, by mělo dostatečný kapitál pro zaměstnání tolika lidí, podpora pokrývá jen část nákladů, kterou společnost nese a na druhou stranu přítomnost zahraničních firem přispívá k rozvoji města a regionu.

4.4 Organizační struktura společnosti Dixonscarphone CoE, s.r.o

Organizační struktura společnosti je rozdělena do dvou hlavních částí. Jednu řídí paní ředitelka společnosti a druhou je vedoucí IT oddělení, oba reportují nadřazenému do mateřské společnosti a lokálně fungují jako partneři. Do struktury paní ředitelky patří následující oddělení. Finance, centrální finance, finance pro UK a Irsko, finance pro nordické země, dále nefinanční týmy jako lidské zdroje podporující lokální strukturu, pak také lidské zdroje poskytující služby v rámci skupiny, logistika poskytující služby v rámci skandinávských zemí a zákaznická podpora týkající se prodloužených záruk pro UK a Irsko a v poslední řadě oddělení, které je zaměřeno na inovace procesů, automatizaci, robotiku lokálně i globálně. Po IT linii reportují pouze IT oddělení. Organizační struktura také má vždy dvě úrovně jednak lokální a pak vždy také centrálně do mateřské společnosti.

Organizační struktura společnosti

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o

HR

HR & Operations Manager

- Finance & Reporting team
- HR Operations team
- HR Recruitment team
- Office Support team
- Training and Development team

IT

Head of IT Shared Service Center

- E- Commerce Department
- Business Intelligence Department
- Integration team
- Infrastructure Department
- Application Support team
- Office IT Support Team

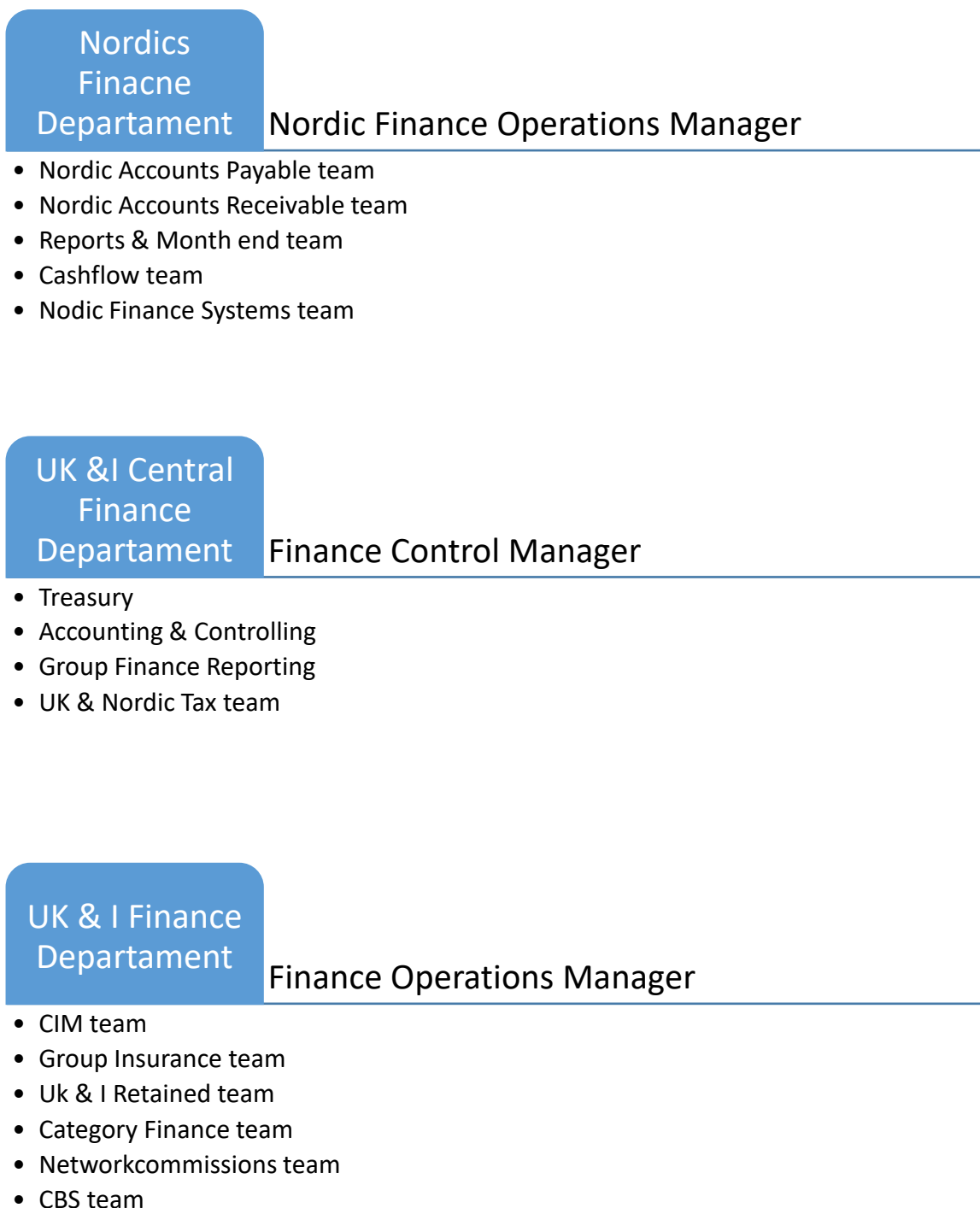
None Finance
Operations

Operations & Project Manager

- Customer Support Agreement Department
- HRSSC Department
- Logistics Department
- Web Content Team

Zdroj: interní zdroj společnosti vlastní zpracování

Obrázek 7 Organizační struktura společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o. část II.



Zdroj: interní zdroj společnosti vlastní zpracování

4.5 Dotazníkové šetření

Anonymní dotazníkové šetření bylo využito ke zjištění stávající úrovně a efektivity interní komunikace společnosti. Cílem bylo odhalit případné nedostatky a zhodnotit využití stávajících komunikačních nástrojů.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 113 respondentů formou elektronického dotazníku. Dotazník byl vyhotoven v anglické jazyce.

Dotazník obsahoval většinou uzavřené otázky, ve kterých si respondent mohl vybrat z možných variant odpovědí. Bylo zde několik otázek polozavřených s výběrem varianty, nebo pomocí vlastní vypsání odpovědi, která nebyla v nabídce.

Dotazník byl rozdělen do čtyř sekcí a obsahuje celkem 20 otázek. Dotazník je v příloze 1.

1. Komunikační nástroje používané uvnitř společnosti, jejich hodnocení, jejich stávající využití, nové nástroje
2. Komunikace nadřízený/podřízený, zpětná vazba, komunikační překážky, načasování
3. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu, překážky
4. Dotazníkové identifikátory jako věk, délka působení ve společnosti, vzdělání

4.6 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven elektronicky v programu googleforms v anglickém jazyce. Výhodou kvantitativních dotazníků je rychlá distribuce na respondenty, nevýhodou, ale často je nekompletnost při vyplňování.

4.7 Komunikační nástroje používané uvnitř společnosti, jejich hodnocení, jejich stávající využití, nové nástroje

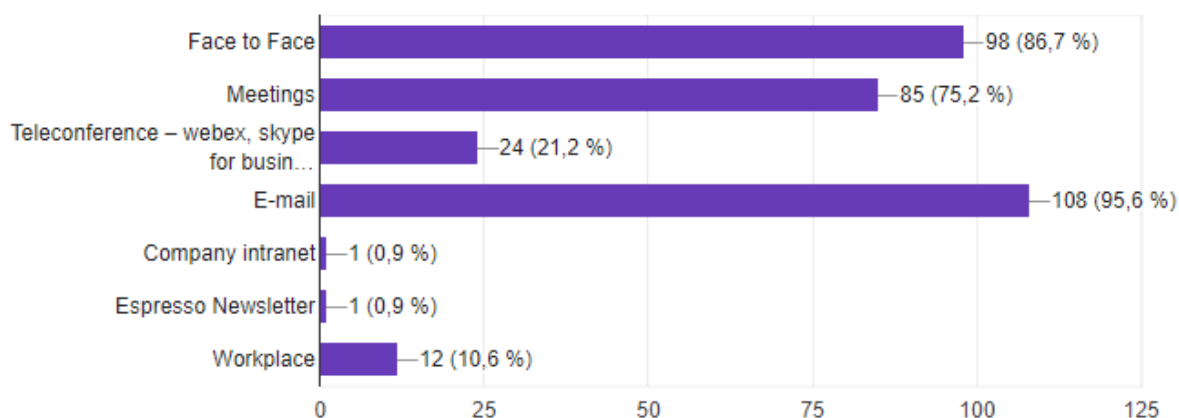
Celková spokojenost s komunikačními nástroji společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o.

1. Zaškrtněte maximálně 3 z komunikačních prostředků, které ve firmě využíváte nejčastěji?

Z grafu je patrné, že mezi nejčastěji používanými komunikačními prostředky zaměstnanci řadí

email, setkání tváří v tvář a porady. Další komunikační nástroje, které zaměstnanci volili jsou telekonference, workplace je forma sociální platformy obdoba facebooku, naprosto zanedbatelně jsou využívány firemní intranet a Espresso Newsletter, což je pravidelně publikovaný firemní časopis v tištěné podobě.

Graf 1 Nejčastěji využívané nástroje ve společnosti

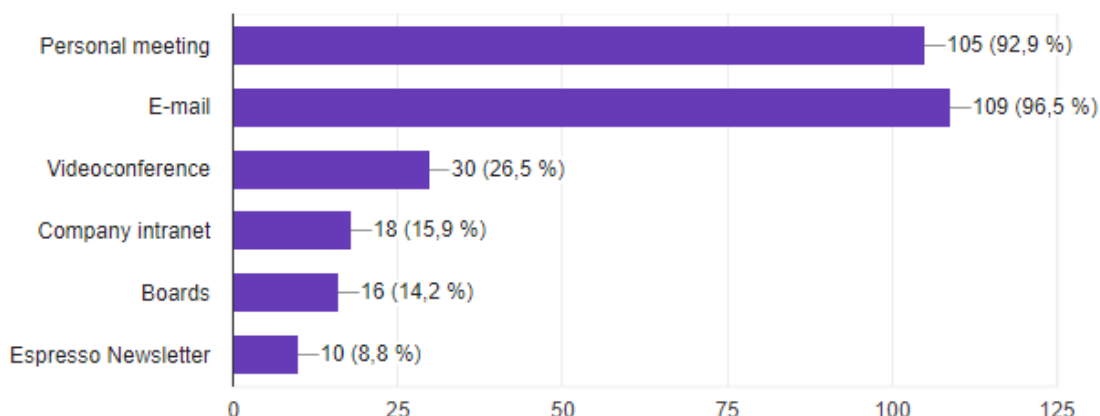


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Vyberte maximálně 3 se stávajících interních komunikačních nástrojů, které vám vyhovují nejvíce?

Zaměstnancům při interní komunikaci nejvíce vyhovuje komunikace pře email, následně osobní setkání a videokonference, následuje je firemní intranet, nástěnky a úplně v posledních řadě je to opět tištěná forma Espresso Newsletter.

Graf 2 Nejvíce vyhovují nástroje ve společnosti

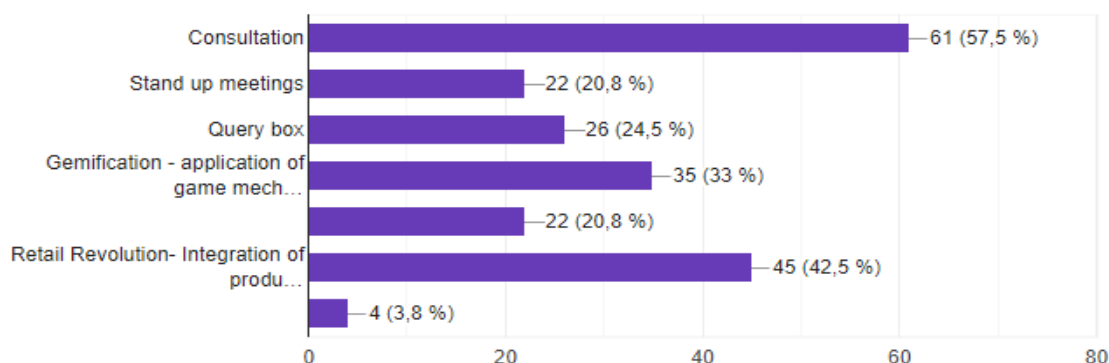


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Zaškrtněte maximálně 3 z komunikačních prostředků, které byste ve firmě přivítal/a.

Mezi tři nejčastěji označené prostředky, které by zaměstnanci ve firmě přivítali, patří konzultace, Retailová revoluce – integrace výrobků do firemního prostředí, tak aby se zaměstnanci plně ztotožnili s produkty společnosti a mohli jednat projeviti větší loajalitu, ale také bezprostředně testovat firemní produkty v práci a jako třetí prostředek, který by zaměstnanci ve firmě přivítali je Gamifikace – aplikace mechaniky her v pracovním prostředí. Stand up setkání, schránka na dotazy a umělá inteligence a strojové učení – automatické rozpoznávání hlasu nebo projevy gest jednotlivců při jednáních byli hodnoceny velmi obdobně v poslední řadě zaměstnanci označili možnost a jiné, bohužel nikdo nevedl konkrétní návrh.

Graf 3 Volba nových komunikačních nástrojů ve společnosti

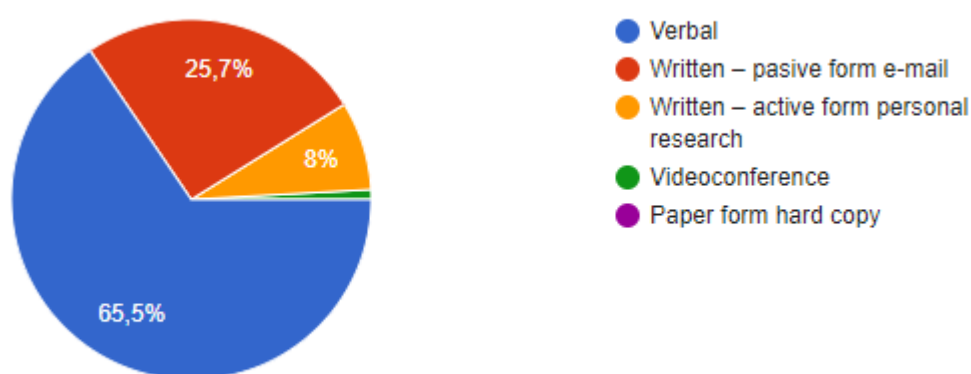


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jaká forma sdělení je pro vás více vyhovující v interních sděleních?

Zaměstnancům nejvíce vyhovuje ústní sdělení 66,5 %, poté je to forma písemná pasivní forma 25,5 % a následně je to písemná forma aktivní formou osobního vyhledávání 8 %, videokonference 0,9%, forma tištěná nebyla ve výběru zastoupena vůbec, tudíž usuzuji, že není preferovaná.

Graf 4 Formy interního sdělení ve společnosti

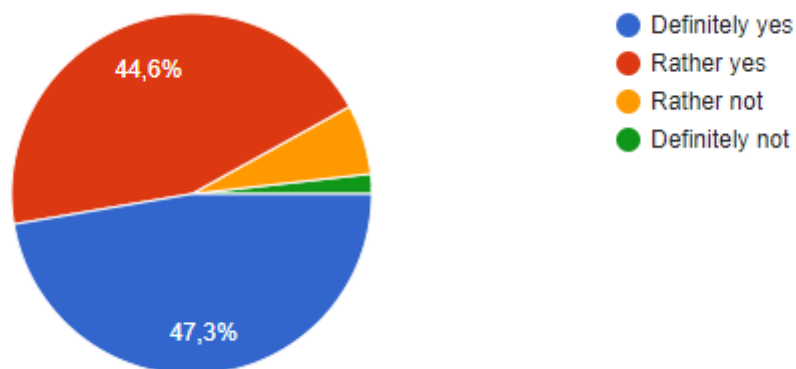


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Je pro vás důležité, kdo vám interní sdělení předává?

Z výsledku je patrné, že pro zaměstnance je klíčové, kdo interní sdělení předává, protože odpovídali s větší částí rozhodně ano 47,3 % a poté spíše ano 44,6 %, velmi malé zastoupení má odpověď spíše ne 6,3 % rozhodně ne 1,8 %. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Graf 5 Důležitost sdělení podle toho, kdo ho předává

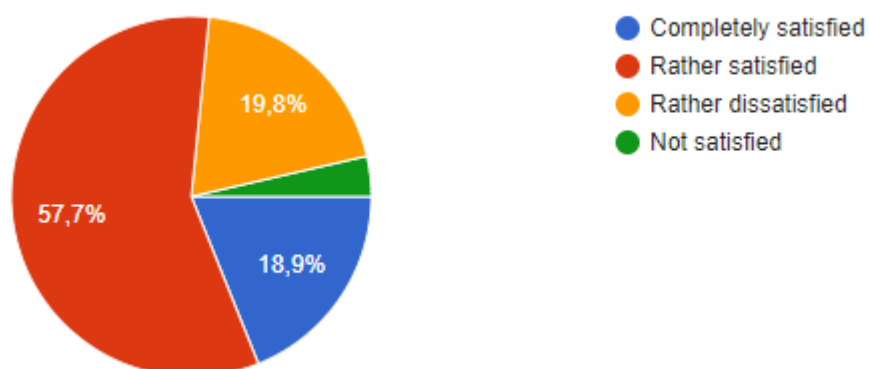


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací ve firmě?

Na tuto otázku neodpověděli 2 respondenti z celkového počtu 113. Zaměstnanci celkově hodnotili interní komunikaci jako spíše dostačující 57,7 %. 18,9 % hodnotili naprostou spokojenost, ale 19,8 % hodnotilo interní komunikaci spíše neuspokojující a 3,6 % zaměstnanců je nespokojeno.

Graf 6 Celkové hodnocení interní komunikace ve společnosti



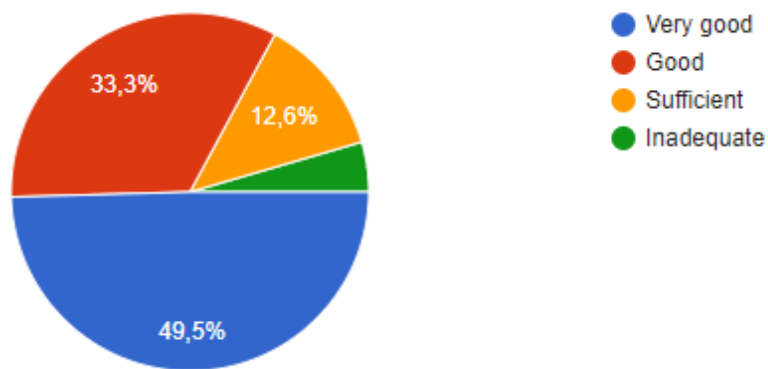
Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Hodnocení interní komunikace nadřízený/podřízený

7. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

49,5 % respondentů hodnotí komunikaci s nadřízeným jako velmi dobrou. 33,3 % jako dobrou, 12,6 % vnímá, že je komunikace s nadřízeným dostačující a 4,5 % jako nedostačující. Na tuto otázku neodpověděli 2 respondenti.

Graf 7 Hodnocení interní komunikace nadřízený/podřízený

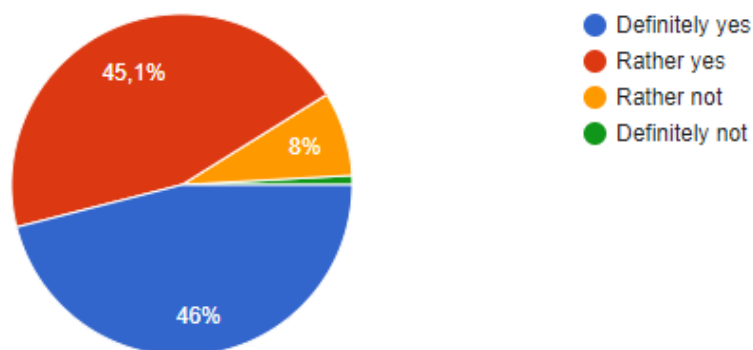


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Způsob, jakým vám zadává nadřízený úkoly, jsou pro Vás srozumitelný?

46 % respondentů odpovědělo, že způsob, jakým nadřízený zadává úkoly je srozumitelný, 45,1 % odpovědělo spíše ano, 8 % spíše ne a 0,9 % se naprosto neztotožňuje se způsobem zadávání úkolů od nadřízeného.

Graf 8 Hodnocení způsobu zadávání úkolů od nadřízeného podřízenému srozumitelný

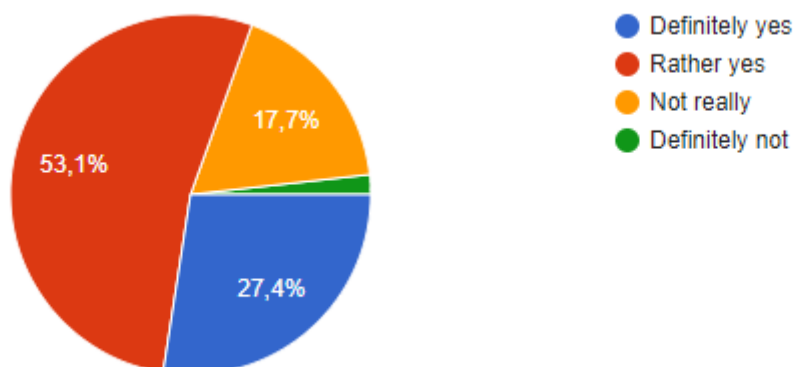


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Dostávají se k vám důležité informace včas?

27,4% respondentů odpovědělo, že se k nim důležité interní informace dostávají včas, 53,1% odpovědělo, že spíše ano, 17,7%, že spíše ne a 1,8%, že ne.

Graf 9 Hodnocení včasnosti interních sdělení ve společnosti

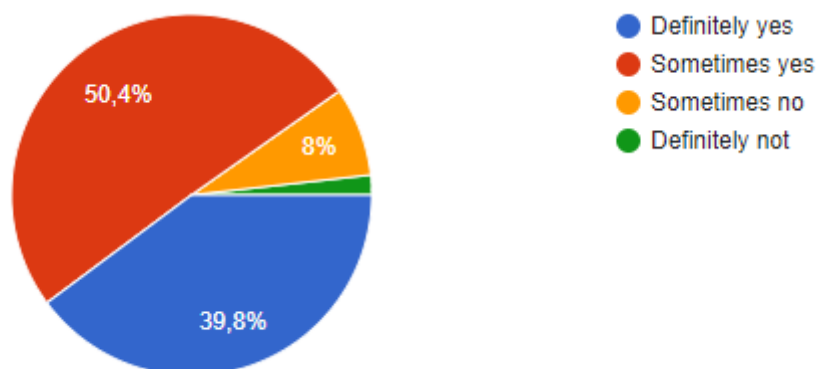


Zdroj: Vlastní zpracování

10. V případě, že nejste v práci v den důležitého sdělení, je vám sdělení předáno zpětně?

39,9% respondentů odpovědělo, že se k nim informace rozhodně dostávají i zpětně v případě, že nejsou v práci. 50,4% odpovědělo, že spíše ano, 8% spíše ne a 1,8% odpovědělo, že se k nim informace zpětně nedostane.

Graf 10 Hodnocení zpětného předávání informací ve společnosti

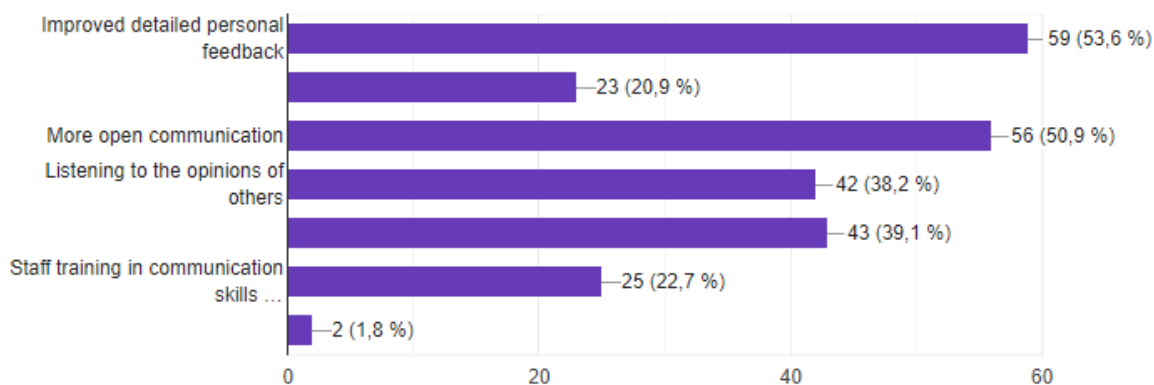


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikace u vás ve firmě.

U této otázky bylo na výběr více odpovědí a 3 respondenti na tuto otázku neodpověděli. Respondenti z největší části navrhovali zlepšit detailní zpětnou vazbu 53,6 % následně, více otevřenou komunikaci 50,9 %, zlepšení kvality a komplexnost při předávání informací 39,1 % a poté vyslechnutí názoru druhých 38,2 %. Školení vedoucích pracovníků 22,7 % a lepší komunikaci s nadřízeným 20,9 %. 2 respondenti 1,8 % označili možnost jiné, ale nenavrhli konkrétní návrh, co by se mělo zlepšit.

Graf 11 Návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti



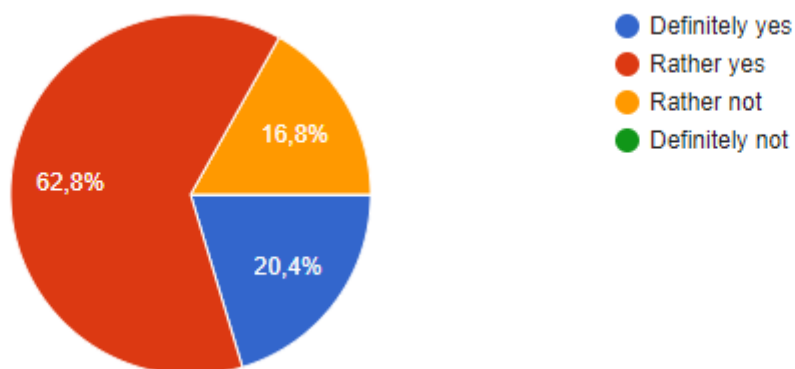
Zdroj: Vlastní zpracování

12. Dostáváte ve firmě zpětnou vazbu?

Na otázku, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu odpovědělo 20,4 % respondentů, že

rozhodně ano, 62,8 % spíše ano a 16,8 % spíše ne, nikdo nevybral odpověď rozhodně ne, což usuzuje o tom, že zpětná vazba ve společnosti probíhá k zamyšlení stojí, proč 16,8 % respondentů vybralo odpověď spíše ne, možná se odpovědi vztahují ke konkrétnímu vedoucímu. Příčinou může být např. i vytíženost vedoucího nebo kvalitu zpětné vazby.

Graf 12 Hodnocení zpětné vazby ve společnosti

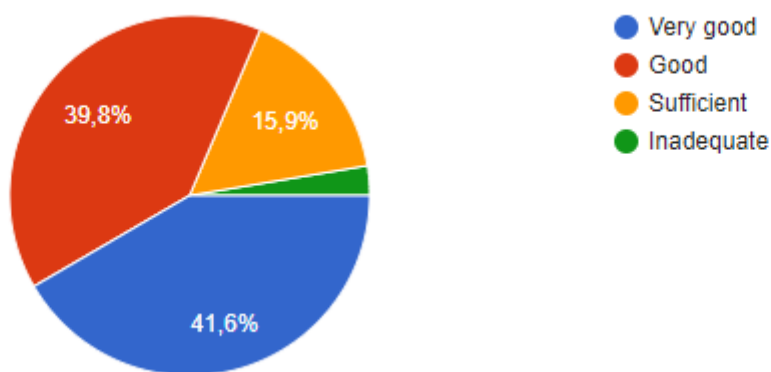


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Poslední otázkou z okruhu hodnocení interní komunikaci nadřízený/podřízený je otázka, jak celkově hodnotí zaměstnanci komunikaci se svým podřízeným. Velmi dobrá úroveň 41,6 %, dobrá úroveň 39,8 %, dostačující úroveň 15,9 % a tři respondenti odpověděli, že úroveň je nedostačující 2,7 %.

Graf 13 Celkové hodnocení interní komunikace se svým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

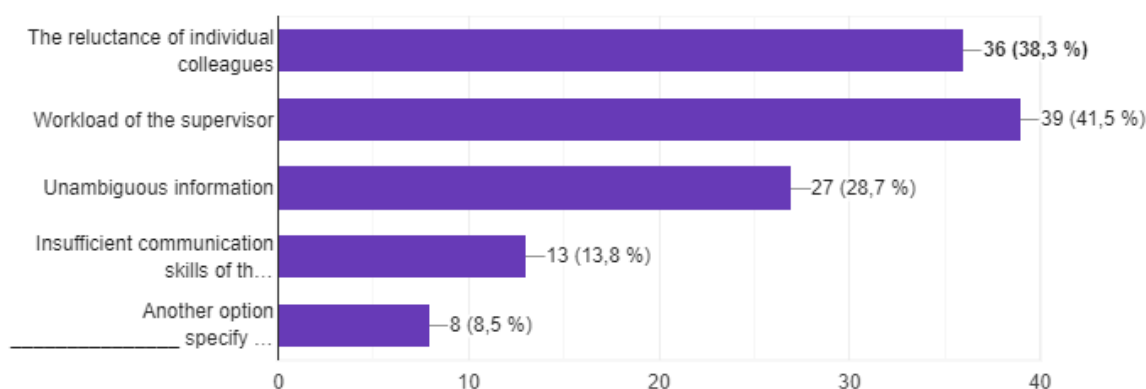
4.9 Hodnocení interní komunikace v týmu a mezi týmy

14. Vidíte ve vašem pracovním týmu nějaké překážky při komunikaci?

Na tuto otázku neodpovědělo celkem 19 respondentů, můžeme předpokládat, že proto, že nevnímají žádné překážky nebo mnou zvolené možnosti, nejsou vnímány jako překážky, respondenti měli na výběr možnost a jiné, ale nikdo nebyl konkrétní při výběru dané odpovědi.

Nejčastější překážky jsou vnímány časovou vyčízeností nadřízeného 41,5 %, poté je to neochota jednotlivých pracovníků 38,3 %. 28,7 % vnímá překážky v nejednoznačnosti informací a v poslední řadě je to nedostatečná komunikační schopnost nadřízeného 13,8 %, jiné označilo celkem 8 respondentů bez uvedení konkrétní překážky 8,5 %.

Graf 14 Hodnocení překážek u interní komunikace v týmu

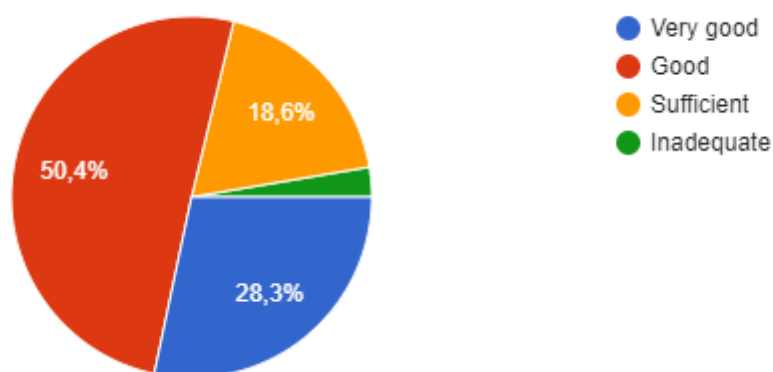


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?

Celkové hodnocení komunikace s kolegy ve svém týmu bylo hodnoceno 28,3 % jako velmi dobrá úroveň, 50,4 % jako dobrá úroveň, 18,6 % jako nedostačující úroveň a 3 respondenti tedy 2,7 % vnímá komunikační úroveň jako nedostačující.

Graf 15 Celkové hodnocení komunikace s kolegy ve vlastním týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

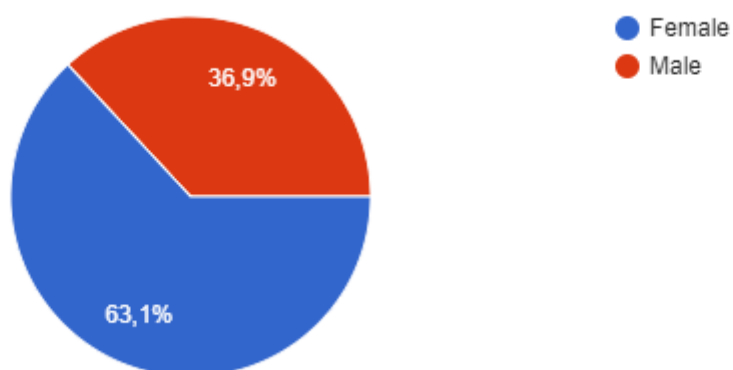
4.10 Identifikační otázky

Identifikačními otázkami jsem zjišťovala informace o respondentech – pohlaví, věk, vzdělání a délku doby zaměstnání ve firmě.

16. Pohlaví

Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření ve společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o se zúčastnilo 41 mužů (38 %) a 67 žen (62 %). 2 respondentina tuto otázku neodpověděli.

Graf 16 Rozložení respondentů podle pohlaví

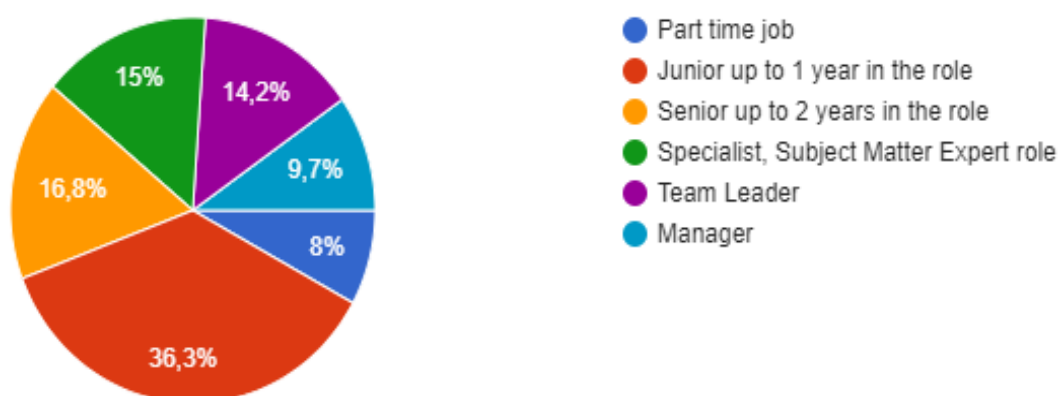


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Pracovní zařazení

DPČ, DPP, brigádník 8 %, Junior do 1 roku v pozici 36,3 %, Senior do 2 let v pozici 16,8 %, Specialista SME role (specifická pozice) 15 %, Tým Lídr 14,2 %, Manažer 9,7%

Graf 17 Rozložení respondentů podle pracovního zařazení

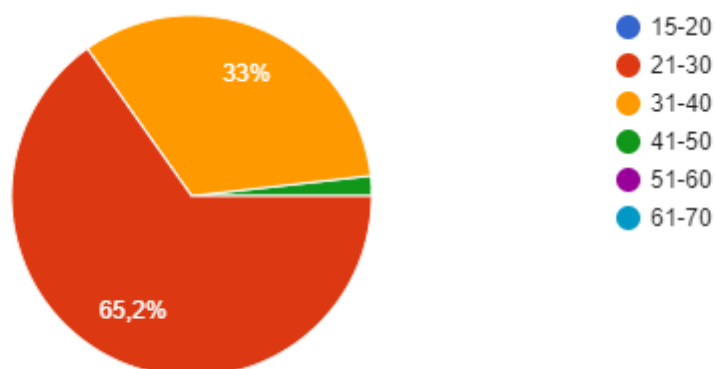


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Věk

Rozložení respondentů podle věku 65,2 % 21-30 let, 33 % 31-40 let, 1,8 % 41-50 let. 1 respondent na otázku neodpověděl.

Graf 18 Rozložení respondentů podle věku

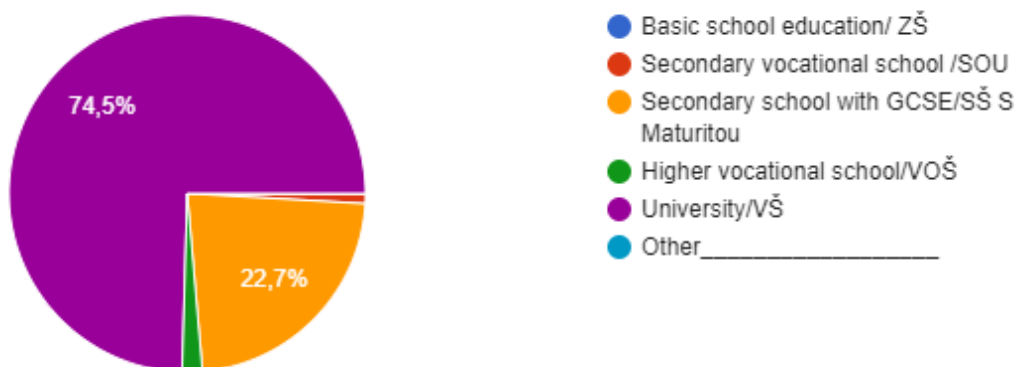


Zdroj: Vlastní zpracování

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

74,5 % respondentů ukončilo univerzitu, 22,7 % ukončilo Středoškolské vzdělání s maturitou, 1,8 % ukončilo vyšší odborné vzdělání. 3 respondenti na tuto otázku neodpověděli

Graf 19 Rozložení respondentů podle vzdělání

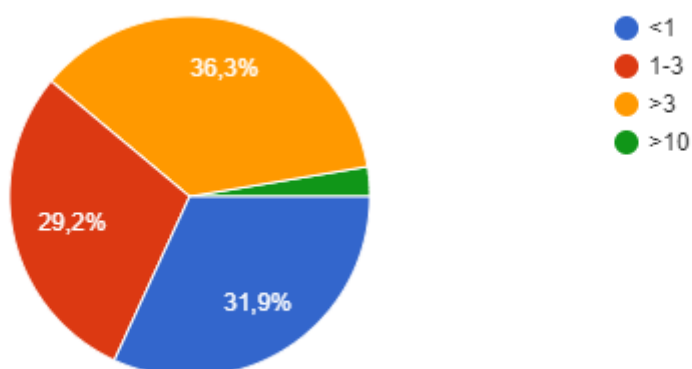


Zdroj: Vlastní zpracování

20. Jak dlouho pracujete ve společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o.?

31,9 % respondentů pracuje ve společnosti méně než jeden rok, 29,2 % respondentů 1-3 roky, 36,3 % více jak 3 roky a 2,7 % pracuje ve společnosti déle než 10 let.

Graf 20 Rozložení respondentů podle délky působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.11 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl využit ke zjištění stávající úrovně a efektivity externí komunikace společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o. Cílem bylo analyzovat stávající komunikační strategii vnější komunikace společnosti odhalit případné nedostatky a navrhnout návrhy na zlepšení.

Rozhovor je interakční situace, ve které výzkumník klade otázky respondentovi. Od běžného rozhovoru se liší tím, že se uskutečňuje s jasným odborným zaměřením, otázky jsou standardizované, zaměřené na určité oblasti a interpretace výsledků je často kvalitativního a kvantitativního charakteru

Rozhovor byl prováděn tváří v tvář s vedoucí marketingového oddělení paní Kristinou Sabakovou a byl nahráván na diktafon. Strukturovaný rozhovor má celkem 20 otázek.

1. S jakými subjekty komunikuje společnost Dixons Carphone CoE s.r.o.? Počet a typy.
2. Kdo je oprávněn oficiálně komunikovat s vnějším prostředím společnosti?
3. Jak často komunikuje společnost s vnějším prostředím společnosti?
4. Jaký jazyk společnost používá pro vnější komunikaci?
5. Jakou komunikační strategii společnost volí a proč?
6. Jakou roli hrají náklady při volbě správného nastavení vnější komunikační strategie?
7. Jsou při tvorbě rozpočtu přiděleny finance na náklady spojené s vnější komunikací?
8. Jaké komunikační nástroje společnost volí na základě, čeho se rozhoduje?
9. Kde se společnost inspiruje při výběru zvolených komunikačních nástrojů a kanálů?
10. Jaké externí a interní faktory ovlivňují vnější komunikaci společnosti?
11. Existuje nějaká zpětná vazba na zvolené komunikační nástroje společnosti? Pokud ano, v jaké formě tuto zpětnou vazbu společnost získává?
12. Jsou tyto výsledky dostupné všem externím subjektům, s kterými společnost pravidelně komunikuje?

13. Jsou na základě zpětné vazby pravidelně prováděna opatření na zlepšení úrovně komunikace s vnějším prostředím společnosti?
14. Pokud ano, jak probíhá proces návrhu na změnu?
15. Jak by se společnost ohodnotila na škále 1-5 co se týče stávajícího nastavení komunikačních kanálů s vnějším prostředím společnosti? 1 je slabá úroveň komunikace, 5 velmi dobrá úroveň komunikace?
16. Jsou pracovníci oprávněni komunikovat s vnějším prostředím nějak proškolení?
17. Poskytuje společnost pravidelná školení na komunikační dovednosti? Pokud ano jaká?
18. Existují momentálně nějaké konkrétní výzvy při komunikaci s vnějším prostředím společnosti? Jaké?
19. Chtěla by společnost něco změnit v krátkodobém horizontu nebo v dlouhodobém horizontu co se týče nastavení komunikace s vnějším prostředím společnosti? Pokud ano co?
20. Na co je společnost hrdá, co se týče úspěchů spojených s vnější komunikací společnosti. Např.: Uveďte příklad nějaké pozitivní zpětné vazby.

4.12 Výstupy strukturovaného rozhovoru

1. S jakými subjekty komunikuje společnost Dixons Carphone CoE, s.r.o? Počet a typy.

„Naši business partneři, dodavatelé pro školení a rozvoj, náborové agentury, dodavatelé kancelářských potřeb, dodavatelé finančních služeb jako např. společnost, které zpracovává mzdy, úklidová služba, taxi služby, kandidáti a veřejnost, auditoři celkem tak do 25 co se týče počtů.“

2. Kdo je oprávněn oficiálně komunikovat s vnějším prostředím společnosti?

„S business partnery jsou to manažeři, vždy je to spíše dáno daným oddělením. Z veřejností jsem to já a náborové oddělení, finanční oddělení je to Tým Lídr finančního oddělení. Sociální média opět já a náborový tým jsme vlastníci administrátorských práv, ostatní mohou vložit návrh, ale schválení prochází opět pře ze mě nebo náborové oddělení. Kandidáti náborový tým.“

3. Jak často komunikuje společnost s vnějším prostředím společnosti?

„Denně s dodavateli. Sociální média každý pracovní den, výjimečně, jde např. o nějakou víkendů akci, kdy nám někdo odešle fotku ke zveřejnění.“

4. Jaký jazyk společnost používá pro vnější komunikaci?

„Lokálně je to čeština, u zahraniční angličtina, sociální média nad 90 % angličtina 10 % čeština, facebook nebo instagram držíme v anglickém jazyce na DixonsCarphone stránkách oba jazyky.“

5. Jakou komunikační strategii společnost volí a proč?

„Před 3 lety se nastavovala Brand (značka) strategie a komunikační strategie obě jsou inline, k veřejnosti jako ke kandidátům jsme si stanovili realistické, ale osobní cíle, ukazovat věci tak jak jsou, aby to ale nepůsobilo příliš korporátně, ale opravdu osobně. Pro sociální média chceme ukazovat 5 hlavních věcí naši práci s charitami, firemní akce, vzdělávání, sucesstories reálných lidí a život v kanceláři formou humoru (Office life-prostředí).“

6. Jakou roli hrají náklady při volbě správného nastavení vnější komunikační strategie?

„Ne velkou, ty náklady na sociální média nejsou velké, pokud tam není velký projekt, jako např. jsme dělali nový re-design karirových stránek, ale jinak běžné období tak 6000 Kč měsíčně, což zahrnuje propagaci na sociálních mediích jako třeba reklama na facebooku, plus lepší příprava obsahu, jako natáčení videa z vánočního večírku např. náklady na střih. To jsou přímé náklady, nepřímé náklady jako čas, který tomu věnujeme což je převážně náborový tým, který to baví, připravujeme vždy feedy, co se bude zveřejnovat to se musí promyslet, nafotit, napsat a pak to samostatně zveřejnění, ale i tak jsou ty celkové náklady velmi nízké.“

7. Jsou při tvorbě rozpočtu přiděleny finance na náklady spojené s vnější komunikací?

„Ano, je to zhruba těch 6000 Kč, extra tiskoviny jako náš časopis Espresso a jiné, plakáty, nálepky 12,000 Kč ročně cca 1000 Kč měsíčně, aby nejen sociální média, ale i interně, aby se vše dobře odkomunikovalo, nástěnky, aby stejná kvalita byla i uvnitř společnosti.“

8. Jaké komunikační nástroje společnost volí na základě, čeho se rozhoduje?

„Emailem. Sociální media. V minulosti jsme používali twitter, jenže jsme zjistili, že naše cílová

skupina Mileniálové to nepoužívá, tak jsme to přestali používat naopak jsme se hodně začali věnovat instagramu. Dostáváme poměrně detailní statistiky, tudíž jsme přes výzkumy zjistili, že facebook je pro generaci 30 let plus a instagram 20 let plus, většinu sdělení se obsahem odlišují někdy se překrývají, na každý se připravujeme extra a jsou to unikátní vklady. 3krát týdně vkládáme na facebook, 2krát týdně na instagram, 1krát týdně blog a jednou týdně vkládáme i na LinkedIn a na každý vkládáme něco jiného. Málo lidí se nám překrývá tedy sledují nás jiní lidé.

Snažíme se pokrýt věkovou skupinu 20 plus, ale také potřebujeme kandidáty na seniorní pozice, kteří mají zkušenost a ti většinou spadají do věkové skupiny 30 plus.“

9. Kde se společnost inspiruje při výběru zvolených komunikačních nástrojů a kanálů?

„Hodně chodíme na konference a meet up setkání. Na začátku před 2,5 rokem jsem sledovala podobné firmy a dívala se, jak oni k tomu přistupují a co dělají, ale potom jsem zjistila, že je mi to spíše na škodu, v podstatě jsem zjistila, že to nechci dělat jako oni, nikdo mě natolik neinspiroval. Sem tam se podívám, co dělá konkurence. Máme kreativní tým lidí, ale ano hodně je to tím, že navštěvujeme konference. Rozhodně udržujeme kontinuitu věnujeme se tomu.“

10. Jaké externí a interní faktory ovlivňují vnější komunikaci společnosti?

„Asi nejvíc nás ovlivňujeto, co se děje ve firmě, právě proto, že chceme, aby to bylo co nejvíce reálné. Na Facebooku se snažíme dodržovat, aby to, co vložíme, bylo časově relevantní, nedáváme tam vklady zpětně, ale co se děje nyní. Na Instagramu je velmi důležitá vizuální stránka věci, aby grid ladil barevně, nedbáme tolik na časovou souslednost. Důležitý faktor jsou potřeby náborového týmu, potřebujeme-li např. zaměstnat zaměstnance ze Skandinávie, tak tomu přizpůsobíme obsah a ten propagujeme, ale spíše výjimečně. Jiné externí vlivy jako politiku na tu spíše nereagujeme.“

11. Existuje nějaká zpětná vazba na zvolené komunikační nástroje společnosti? Pokud ano, v jaké formě tuto zpětnou vazbu společnost získává?

„Určitě sledujeme ohlas, kolik měl jaký příspěvek zhlédnutí, liků, komentářů a podle toho to upravuje, kdyžvidíme, o jaký obsah je největší zájem a toho se snažíme vložit více, ale aby to nebylo stejné. Velký ohlas mají vtipy z našeho kancelářského prostředí, ale nechceme jen vkládat vtipy. Když vidíme, že rubrika nemá velký ohlas, tak se jí postupně snažíme stáhnout. Externí zpětnou vazbu a průzkum přímo na komunikaci nebo komunikační kanály neděláme.

Máme jen interní a komunikace ta tam asi zahrnutá je, z této vznikl požadavek na zlepšení úrovně kvality komunikace např. i vůči našim interním business partnerům jednak gramatika a emailová komunikace. Připravujeme školení na tohle téma, aby bylo proškoleny co nejvíce lidí, na co si dávat pozor, jak na co reagovat prakticky zaměřeno, chceme z toho vydávat pravidelný newsletter. Hodně lidí sklouzává u komunikace do rutiny, důležité, aby se úroveň jazyka kultivovala. Já se snažím, když napíši nějaké sdělení, aby se na to podíval ještě někdo jiný, kdo má třeba vystudovanou angličtinu, aby byla dobrá úroveň jazyka.“

12. Jsou tyto výsledky dostupné všem externím subjektům, s kterými společnost pravidelně komunikuje?

„Ne, jelikož nic takového neděláme a co se týče statistik pro sociální média ty určitě nikam nezveřejňujeme, ano interně někdy vkládáme pro zajímavost např. vývoj sledovanosti, to si procházíme hlavně my interně a indikuje nám to, že jdeme správným směrem.“

13. Jsou na základě zpětné vazby pravidelně prováděna opatření na zlepšení úrovně komunikace s vnějším prostředím společnosti?

„Ano, to je např. zmíněná úroveň anglického jazyka při externích i interních sděleních. Školení samozřejmě pomůže jednak zaměstnancům při komunikaci s business partnery, ale i nám při komunikaci s vnějším prostředím společnosti, náborovému týmu. Ten podnět nevím, odkud přišel přímo“

14. Pokud ano, jak probíhá proces návrhu na změnu?

„Velmi individuálně, formou brainstormingu lidí, kterých se to týká. Sociální média si řeším sama, pokud je něco kontroverzního tak si to nechám posvětit HR Manažerkou. Jinak to může být i konkrétní manažer.“

15. Jak by se společnost ohodnotila na škále 1-5 co se týče stávajícího nastavení komunikačních kanálů s vnějším prostředím společnosti? 1 je slabá úroveň komunikace, 5 velmi dobrá úroveň komunikace?

„Sociální média si troufnu říct, je na velmi dobré úrovni 4,5-5 dobrá kvalita, pravidelnost dodržována, má to úroveň. Jinak si netroufnu ohodnotit komunikaci např. komunikaci s personálními agenturami nebo s business partnery, myslím si, že je efektivní, jedna indikace plyne např. s toho, že jsme hodně zváni na různé konference, kde prezentujeme, tudíž ta úroveň

bude určitě dobrá jinak by nás nezvali, k vystupování a prezentování na veřejnosti.“

16. Jsou pracovníci oprávněni komunikovat s vnějším prostředím nějak proškolení?

„Existují formální školení, např. prezentační dovednosti, ale co se týče sociálních médií, tak já si s ní-m jako garant sednu a projdu si pravidla, které dodržujeme, není to formální, spíše koučink, říká se tomu voice, jakou formu na tom facebooku třeba používáme, prostě, aby nebylo rozeznat, kdo právě daný feed vložil a čtenář si myslel, že je to stále jedna a ta samá osoba. Neměl by poznat rozdíl, ale nenazvala bych to v tomto případě školení.“

17. Poskytuje společnost pravidelná školení na komunikační dovednosti? Pokud ano jaká?

„Ano, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, emailová komunikace...“

18. Existují momentálně nějaké konkrétní výzvy při komunikaci s vnějším prostředím společnosti? Jaké?

„Výzvy, ano v sociálních médiích je do GDPR, protože, když jsem byla na odborných školeních, hodně firem se rozhodlo to ignorovat, ale my jsme se rozhodli jít velmi konzervativní cestou, bezpečnou ve smyslu, že na každou fotku, kterou budu zveřejňovat mám souhlas všech lidí na dané fotografii, a to je velká zátěž. Hlavně, když mám třeba užasnou fotku, kde je např. většina manažerů na školení a mě zabere poměrně hodně času, než zajistím všechny souhlasy, abych to mohla zveřejnit. Já doufám, že tohle se nějak upraví, zdržuje nás to, je to náročné na administrativu, všechny souhlasy se musí skladovat elektronicky, a hlavně v sociálních médiích je to potřeba všude, tudíž to je opravdu výzva.“

19. Chtěla by společnost něco změnit v krátkodobém horizontu nebo v dlouhodobém horizontu co se týče nastavení komunikace s vnějším prostředím společnosti? Pokud ano co?

„Pro nás minulý rok přelomový, re-design webovek, sladili jsme vše vizuálně to byl velký projekt a začali jsme s instagramem a nastavili jsme svoji strategii, je to mnohem osobní konkrétní lidí, není to tak všeobecné jako to bylo. Letos chceme natočit nějaké nové video o společnosti, rozhodně budeme pokračovat ve video obsazích, pro nás je důležitá konzistentnost, aby si lidé nemysleli, že jeden rok říkáme něco a druhý rok zase něco jiného.“

20. Na co je společnost hrdá, co se týče úspěchů spojených s vnější komunikací společnosti. Napřf: Uveďte příklad nějaké pozitivní zpětné vazby.

„Na čem my si to hodně kontrolujeme, je nábor, kdy se ptáme na otázku, zda nás kandidáti znají, vědí o firmě, a rok co rok se odpověď na tuto otázku zlepšuje, na což jsme hrdí. Ten vývoj je vidět podíváme-li se, jak tomu bylo dva roky zpětně a teď, ale k tomu také přispívá nová strategie, logo na firmě, které jsme předtím neměli. Podobně je to také u webových stránek, návštěvnost na starých a nových webovkách, počet návštěvníků se až tak dramaticky nezměnil, ale kolik času na stránkách tráví, tráví řádově delší čas než na těch starých stránkách.“

„Co je také oblíbené jsou IT meet up setkání, oni mají skoro jednou za měsíc nějakou akci. Jsou to odborné setkání lidí na konkrétní téma, ale velmi neformální, my to jako společnost organizujeme, je tam PHP meet up, Javacriptmeet up, tester meet up, Agile a Scram master meet up, kde se sejde od 50-100 lidí, ale to jsou vývojáři, naši IT chlapi, tam prezentují, diskutuje se tam na různá témata, nebo dokonce programují na živo (live coding session), lidi to vidí mohou diskutovat, tohle je něco, co nám hodně pomáhá např. při nábořech do IT oddělení, vidí, že naši lidi mají dobrou znalost, zajímavý produkt, můžou si to osahat vyzkoušet a většinou je to tak, že kandidát jde na jeden dva meet up setkání a poté sám přijde s tím, že by chtěl u nás pracovat, tak na to jsme rozhodně hrdí. Buduje povědomí o firmě, je to dlouhodobé nejde vidět výsledek okamžitě. Také jsme hrdí na to, že nás jako experta zvou na různé odborné konference.“

4.13 Zhodnocení a doporučení

4.14 Interní komunikace společnosti DixonsCarphone COE, s.r.o

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na oblasti interní komunikace společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o. První oblastí setu otázek byly komunikační nástroje používané uvnitř společnosti, její efektivita, stávající využití a také jedna otázka byla zaměřena na nové nástroje.

Výsledkem na otázku, které komunikační nástroje jsou používány nejvíce byla odpověď email, ale poté hned následovala komunikace tváří v tvář. Zaměstnanci upřednostňují základní komunikační nástroje před více sofistikovanými jako možnost telekonferencí, používání firemní sociální sítě, firemního intranetu a nejméně používaný komunikační nástroj byla tištěná forma firemního oběžníku.

Rozhodně stojí za zamyšlení zredukovat množství tištěného oběžníku, který se tiskne každý měsíc s tím také ušetřit náklady, pokud jeho vyžití je minimální s jeho elektronická podoba je

také dostupná také na firemním intranetu. Ani intranet ani obdoba sociální sítě není dostatečně využívána zaměstnanci společnosti, což může být například tím, že firemní intranet nemá nejrychlejší odezvu rychlosti připojení nebo obsahově, podobně také u interní sociální sítě.

Doporučila bych revidovat obsah obou těchto komunikačních nástrojů, samozřejmě nemám pohled na využití tohoto nástroje u mateřské společnosti nebo ostatních interních zákazníků, kterým společnost poskytuje služby, ale pokud se společnost rozhodne integrovat interní komunikační nástroj pro většinu zaměstnanců tedy s globálního pohledu ne jen lokálního, je to rozhodně pozitivní krok jak spojit nejen interní komunikační toky pouze v lokálních zemích, které jsou to samostatně stojící jednotky a má velký zájem otevírat témata v širším měřítku a nabízí zaměstnancům stejné příležitosti nezávazně na tom, odkud zaměstnanec pracuje.

Co se týče nových komunikačních nástrojů, zaměstnanci by nejvíce uvítali možnost konzultace, následně využívání stávajících produktů, které společnost prodává v kamenných nebo internetových obchodech mimo českou republiku. V praxi, obě tyto odpovědi opět indikují, že většina zaměstnanců je prakticky založena a chtěla by se lépe ztotožnit s produkty společnosti, ať již jejich praktickým využitím nebo formou zábavy, což byla další volba zaměstnanců v jejich odpovědích, aplikace her to pracovního prostředí.

Další volbou byla schránka na dotazy ta by se mohla umístit do sociální zóny a pravidelně, každý týden mi ji vybíralo oddělení HR, které mi na pondělní poradě komunikovalo obsah sdělení a vedení by také diskutovalo případná řešení. Cena by se pohybovala ve stokorunách, šlo by o obdobu schránky na dopisy, uzamčenou klíčem. A v posledních odpovědích byla umělá inteligence a stand up meetingy, které dosáhly stejného výsledku. Stand up meetingy jsou praktikovány ve společnosti v omezeném rozsahu, rozhodně by nebylo od věci např. implementovat stand up do více týmů. Konkrétně do finančního týmu, v IT oddělení i v nefinančních týmech se stand up setkání již pravidelně praktikují a mají velmi dobrý ohlas. Vedoucí pracovníky týmu, které nemají zatím zavedeny stand up setkání do jejich operativního provozu by mohli projít interním školením. Školení by vedli pracovníci, kteří mají zavedené pravidelné stand up setkání. Šlo by o formu interního předávání informací tzv: „Best practice sharing“. Přímé náklady by společnosti nevznikly, pouze nepřímé, a to je čas vedoucích pracovníků, jejich mzda. Čtyři zaměstnanci odpověděli možností a jiné, bohužel bez upřesnění.

Doporučením je více vizualizovat, ne jen nástěnky, ty jsou hojně zastoupeny a velmi pěkně vedeny i obsahově, ale více např. využít televizního přenosu ať již dat, výsledků společnosti,

nebo také sdělení nebo dokonce přímého vysílání, kterého se např. nemohou účastnit všichni zaměstnanci např. z důvodu kapacit prostoru zasedacích místností, a především velikost společnosti naráží na to, že setkání všech zaměstnanců osobně není možné, ale možná alespoň zajistit že sdělení je předáváno všem ve stejný čas, se stejnou důležitostí by mohla být nová zkušenost, mateřská společnost má obdobu podobného konceptu, ale dala by se aplikovat i lokálně.

Jedním s dalších doporučení by bylo nastavit šablony pro interní sdělení, které se komunikují přes email, celý obsah sdělení, by tímto posílil sílu sdělení, ale hlavně vizuální stránka by dostala opravdu nový svěží vzhled, tyto šablony by mohli být aplikovány u oznamování např. nástupu nových zaměstnanců, podobně by se dali definovat i jiné šablony např. pro sdílení informací školicích programů na dané čtvrtletí a jiné. Návrh je uveden v příloze III.

Na otázku, jaká forma sdělení je pro zaměstnance v interní komunikaci nejvíce vyhovující převažovala jednoznačně odpověď ústní sdělení 65,5 %. Ve výběru možností byla také forma písemná pasivní přes email a aktivní forma osobního vyhledávání. 25,7 % preferovalo formu pasivní a 8 % formu aktivní. Jeden zaměstnanec vybral odpověď telekonference 0,9 %, možnost papírově byla jednou z možností, ale opět se potvrdilo, že tištěná podoba je nejméně oblíbená ve společnosti což opět spěje k tomu, že by vhodné více investovat do sdělení v elektronické podobě. Společnost alokuje ročně 12 000 Kč na tiskoviny a klade si důraz na zachování části tiskovin, převážně pro komunikaci s vnějším prostředím společnosti, kam patří potenciální zaměstnanci, kandidáti ucházející se o práci.

Měsíční oběžník Espresso, který je vyhotoven, jednak v elektronické podobě a je ke zhlédnutí na intranetových stránkách společnosti, Je také tištěn a distribuován mezi zaměstnance. Tato tištěná verze, jak se ukázalo v dotazníkovém šetření není příliš využita a doporučením by bylo redukovat tištěnou podobu oběžníku o 50 %, tím by se také snížili měsíční náklady na tisk o 50 % a tyto náklady by se mohli alokovat např. na školicí komunikačních dovednosti nebo na 360 zpětnou vazbu.

Zaměstnanci také většinou odpovídali, že je pro ně velmi důležité, kdo sdělení předává. Společnost pravidelně komunikuje nejdůležitější sdělení formou ústní, formou organizovaným setkáním členů vedení od úrovně Tým Lídra po Manažery a poté jednotlivým členům týmu, kteří jsou nominováni nebo mají sami zájem se účastnit tohoto setkání, je to však omezeno z důvodu kapacit prostoru, setkání je provázeno občerstvením a také možnostmi pokládat otázky.

Na sdělení a jeho obsahu se podílí celý tým managementu a sdělení předává přímo ředitelka společnosti společně se zástupci jednotlivých oddělení podle obsahu sdělení. Např. personální oddělení IT a podobně, tento koncept je velmi dobře propracován. Celkové hodnocení spokojenosti s interní komunikací hodnotili zaměstnanci v této první oblasti setu otázek následovně. 18,9 % je naprosto spokojeno, 57,7 % spíše spokojeno, spíše nespokojeno 19,8 % a 3,6 % je nespokojeno. Je tu tedy prostor pro zlepšení a určitě ve formě ústní, což je preferovaná volba zaměstnanců. Jednáz možností by mohla být přímý přenos nebo zprostředkovaný přenos, tedy možnost si sdělení např. shlédnout ze záznamu, s tím by samozřejmě vedení společnosti muselo souhlasit a také se na to připravit napřítechnicky. Lokální IT oddělení společně s ředitelkou společnosti, by si odsouhlasilo rozpočet, implementaci by prováděl tým zastřešující komunikaci a zprávu budovy. Na některých patrech je již televize k dispozici, zasedací místnosti jsou také všechny zajištěny televizorem. Na jednom patře společnosti pracuje 200 lidí. Náklady spojené s vybavením jednoho patra by se pohybovali následovně:

Důležité, aby televize měla funkci WIDI (wifi-direct) s úhlopříčkou obrazovky o velikosti 139 cm, televizory budou umístěny v prostorách společnosti v dosahu očí zaměstnanců. Televizory mohou být využity k prezentování výsledků jednotlivých týmů a také využity k přenosu důležitých sdělení, právě proto, že kapacita prostor společnosti neumožňuje shromáždění většího počtu zaměstnanců 100 a více. Funkce wifi direct je důležitá právě pro připojení televizorů k internetu, tak aby se nemusela dodatečně provádět dodatečná kabeláž ještě na internetové připojení, ale pouze připojení do elektrického napájení.

Tabulka 12 Náklady na vybavení televizorem/patro

Počet TV/patro	Cena TV kus 15 000 Kč	DPH 21 %	Připojení /rozvody elektrického napětí	Montáž-stojany na stěnu	Cena celkem
8ks	120 000 Kč	25 200Kč	5000 Kč	750kč+20 000kč	170 950 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá sekce setu otázek se zaměřovala na interní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, zpětnou vazbu, komunikační překážky a také načasování interních sdělení. V této sekci bylo 6 otázek celkem.

Celkové hodnocení spokojenosti komunikace s nadřízeným bylo 49,5 % velmi, 33,3 % vnímá

úroveň jako dobrou, 12,6 % jako dostačující a 4,5 % jako nedostačující. V odpovědích převažuje pozitivní trend, což jednoznačně indikuje, že kvalita vedoucích je na dobré úrovni a opět je tu dán prostor pro vylepšení, např se zpětnou vazbou formou 360 stupňové zpětné vazby. Tato metoda je již ve společnosti aplikována, a tedy existují již nástroje, jak pracovat na zlepšení.

Obdobný trend odpovědí byl zaznamenán i na otázku, zda je způsob, jakým nadřízený zadává podřízeným úkoly srozumitelný, rozhodně ano odpovědělo 46 %, spíše ano 45,1 %, spíše ne 8 % a ne 0,9 %. Společnost disponuje vlastními interními nástroji v oblasti hodnocení zaměstnanců. Je to koncept, který umožňuje na celofiremní úrovni sledovat, jak probíhá zadávání cílů, zpětné vazby a hodnocení a tomuto konceptu je dán vždy jasný strategický cíl, od kterého se nadále rozvíjejí jednotlivé podcíle až na nejnižší úroveň společnosti. Forma je elektronická, s možností sledování vstupů a výstupů na úrovni celé společnosti. Jediné, co je stěženo je rychlost dané aplikace, ale společnost již na těchto nedostatcích pracuje a pravidelně také sleduje opět na celofiremní úrovni spokojenost a zaměstnanci mají sami možnost sdílet návrhy na zlepšení, na kterých se následně pracuje. Potřeba na zlepšení je minimální.

Načasování sdělení, zda se důležité informace dostávají k zaměstnancům včas. 27,4 % odpovědělo, že rozhodně ano, 53,1 % spíše ano, 17,7 % spíše ne, 1,8 % ne. Zde společnost nemá doslova jednoznačně daný nástroj, jak to zajistit, ale ve svých sděleních kombinuje různé formy a toky, jak se informace společnosti předávají většinou hierarchicky.

Část informací se nachází na firemním intranetu, část je sdělována ústně, kdy nejvyšší management předává informace na nižší management, a ten poté dále na své podřízené. Každý jednotlivý vedoucí má svoji vlastní formu předávání informací. Dodatečně jsou pak podpůrnými formami dodávány např letáky, plakáty, nástěnky, zaleží na obsahu sdělení a sumář dění ve společnosti je vždy na měsíční bázi shrnut v oběžníku, který je dostupný jak v tištěné, tak i elektronické podobě.

Jednou z dalších forem je např snídane s paní ředitelkou společnosti, kde zaměstnanci mají právě možnost se nejen dozvědět klíčové informace, ale také mají možnost se přímo zeptat na to, co je zajímavé. To jsou více formální toky interních sdělení, ale také existuje celá řada sdělení, které prezentují život a dění ve společnosti formou sociálních medií a PR.

Další otázka se soustřeďovala na dostupnost důležitého sdělení, pokud zaměstnanci nejsou v daný moment v práci nebo mají dovolenou, zda se jim interní sdělení nějakou formou

komunikuje zpětně a zaměstnanci odpovídali v dotazníkovém šetření následovně. 39,9 % rozhodně ano, 50,4 % spíše ano, 8 % spíše ne a 1,8 % rozhodně ne. Nejdůležitější interní sdělení společnost vkládá zpětně na intranetový portál společnosti, tak aby měli zaměstnanci přístup k informacím i zpětně, podobně je tak v případě měsíčního oběžníku Espresso, je to forma, jak si zrekapitulovat nejdůležitější firemní sdělení za daný měsíc. Další část interních sdělení je také prezentována široké veřejnosti v sociálních mediích jsou to především charitativní akce nebo jiné podpůrné činnosti, které společnost organizuje. Poslední možností, jak zajistit předávání informací je na manažerech a Team Lídrech, kteří sdělují informace ústně formou týmových setkání, vedení by si mělo ověřit, že se tak děje, např. prezentováním, krátkého shnutí nebo také výsledkem dotazníkového šetření, které je prováděno jednou za rok.

Jelikož převažuje pozitivní trend v odpovědích dostupností informací zpětně, informace se zpětně předávají. Není jednoduché najít jeden tok, který bude vyhovovat všem, což společnost také dobře ví a proto, kombinuje hned toků několik. Značnou část předávání mají na starosti vedoucí, a u těch je pak na jejich vlastním rozhodnutí, jak to mají zajištěno.

Společnost zajišťuje, že ty nejdůležitější interní informace jsou zaměstnancům dostupné i zpětně, formou intranetu, rozesílání sdělení emailem, měsíční oběžník a podobně. Důležité je také vzpomenout, že velkou roli, hrají také neformální toky a předávání informací mezi kolegy. Ať již během oběda nebo v sociální zóně u kávy. Jednoznačně nejdůležitější sdělení jsou předávána včas, a také dostupné zpětně a rozhodně by neexistovalo unifikované řešení, toky by se pouze dali zredukovat.

Na otázku, co by zaměstnanci navrhovali zlepšit v oblasti interní komunikace ve společnosti bylo v dotazníkovém šetření nabídnuto několik možností odpovědí. Zastoupení rozložení odpovědí bylo následovné: Detailní zpětná vazba 53,6 %. Lepší komunikace s nadřízeným 20,9 %. Více otevřená komunikace 50,9 %. Vyslechnutí názoru druhých 38,2 %. Lepší kvalita a komplexnost předávaných informací 39,1 %. Školení vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostech 22,7 % a jiné 1,8 %.

Detailní zpětnou vazbu společnost poskytuje převážně u vedoucích pracovníků formou 360 zpětné vazby a poskytovat tuto možnost všem by bylo nákladově drahé, ale přesto, že společnost disponuje velmi propracovaným systémem hodnocení, zaměstnanci mají velký zájem dostávat ještě detailnější zpětnou vazbu. Lepší komunikace s nadřízeným, tady se pravděpodobně ukazuje podíl na tom, že ne všichni jsou spokojeni se svým nadřízeným, což

ukazovali sety otázek předchozích.

Více otevřená komunikace je opravdu otázkou, jak ještě více by společnost mohla otevřít oboustrannou komunikaci, která probíhá napříč hierarchiemi. Vyslechnutí názoru jiných, zde, zaměstnanci indikují, že by si rádi vyslechli názor jiných kolegů což by se přirozeně očekávalo v neformální firemní struktuře, že se zaměstnanci schází a určitá témata diskutují mimo formální komunikační toky. Tohoto by se dalo docílit tím, že by se co nejvíce obsazovalonapř při interních školeních zaměstnanci z různých týmů, aby se dostali i jinému názoru než tomu, který se probírá ve vlastním týmu nebo v neformální komunikační struktuře. Školení vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostechrozhodně probíhá a společnosti se neustále daří nacházet nová zajímavá školení, což se potvrdilo i u výstupu strukturovaného rozhovoru s vedoucí marketingového oddělení. Na možnost a jiné, nikdo ze zaměstnanců nepodal konkrétní návrh.

Otázka na zpětnou vazbu zněla, zda dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu. 20,4 % odpovědělo, že rozhodně ano, 62,8 % spíše ano, 16,8 % spíše ne a nikdo neodpověděl, že zpětnou vazbu nedostává. Shrnutí bylo jižrozebrano v předchozích dvou sekcích jednak společnost má svůj vlastní interní systém na stanovování pracovních i osobních cílů, a s tím je spojena i zpětná vazba, systém je jen podpora k zaznamenávání, ale opravdu důležité je to osobní setkání, a právě ta zpětná vazba tváří v tvář.

Společnost nemá možnost, jak evidovat zaznamenávat osobní setkání, nástroj společnost má, používá a také vyhodnocuje pravidelně výsledky na čtvrtletní bázi, a také podle mého názoru dává prostor vedoucím pracovníkům volit načasování s jednotlivými členy týmu podle jejich nejlepšího uvážení, což je jednoznačně i jejich náplní práce a další kontrola by mohla být pouze kontraproduktivní. Společnost pravidelně kontroluje na čtvrtletní bázi, že dochází k pravidelnému nastavování úkolů spojených s náplní práce, ale také osobních cílů, které jsou důležité pro rozvoj zaměstnanců. Každé čtvrtletí je vyhotoven report, který generuje tým HR a je rozeslán na všechny vedoucí pracovníky.

Report obsahuje informace o všech týmech, vedoucích a také informace o tom, kolik hodnocení bylo dokončeno nebo je ještě v procesu dokončení, cílem společnosti je mít každý měsíc ukončeno 90 % hodnocení na úrovni společnosti. Pro nové pracovníky je to poprvé za období zkušební doby za 3 měsíce, následně za 6 měsíců, 9 měsíců a ukončení je hodnocení na konci roku s tím je spojeno i navyšování mezd, které se odvíjí od několika faktorů jedním je infalace

v České Republice a také finanční výsledky společnosti a také finanční výsledky celé skupiny. Roční hodnocení a výsledky společnosti jsou prezentovány před ukončením finančního roku a HR oddělení komunikuje všem vedoucím všechny nezbytné kroky, aby bylo roční hodnocení zaměstnanců úspěšně a včas dokončeno. Společnost při svém hodnocení používá křivku Bell neboli Gaussovu křivku.

Poslední otázkou v této sekci je celkové zhodnocení komunikace se svým nadřízeným. 41,6 % hodnotilo komunikaci jako velmi dobrou, 39,8 % jako dobrou, 15,8 % jako dostačující a 2,7 % jako nedostačující. Techniky získávání zpětné vazby společnost aplikuje, co by např ještě mohla začít dělat je např skip level hodnocení, což je hodnocení vedoucího pracovníka bez vedoucího pracovníka, ale mohla by tu narážet na subjektivitu jednotlivců při hodnocení svého nadřízeného tudíž rozhodně lepším nástrojem je 360 zpětná vazba.

Třetí a poslední sekci dotazníkového šetření je zaměření na interní komunikaci mezi členy týmu a jejich překážek.

V této sekci byla první otázka, zda zaměstnanci vnímají při komunikaci ve svém vlastním týmu nějaké překážky. V odpovědích byla možnost výběru následující, a výsledky byly následující. Neochota jednotlivých pracovníků 38,3 %. Časová vytíženost nadřízeného 41,5 %. Nejednoznačné informace 28,7 %. Nedostatečná komunikační schopnosti nadřízeného 13,8 % Jiná možnost uveďte jaká 2,5 %.

Je zřejmé, že největší překážku vnímají zaměstnanci u vytíženosti vedoucího. Neochota jednotlivých pracovníků může být zavádějící, jelikož dotazníkového šetření se účastnilo 113 zaměstnanců s různých oddělení a velmi těžko se z tohoto výsledku usuzuje nějaký závěr, jelikož dotazníkové šetření neanalyzovalo hodn ocení rozdělení do jed mnotlivých týmů a není nám známo, jaké zastoupení jednotlivých týmu bylo ve vzorku reprezentováno, podobně i u dvou ostatních odpovědí nejednoznačné informace a nedostatečné komunikační schopnosti. Dalo by se pouze všeobecně konstatovat, že tyto překážky jsou ve společnosti zastoupeny a další analýza by odhalila větší detail, ale to nebylo cílem tohoto zkoumání. Všechny tyto překážky mají rozhodně řešení. Schopnosti nadřízeného se dají zdokonalovat školením komunikačních dovedností, časová vytíženost a nedostatečné informace obdobně školením prezentačních dovedností a školením na efektivitu rozložení úkolů. Komunikační dovednosti jsou v portfoliu pravidelných školeních, které společnost poskytuje. Školící program nejen na komunikační dovednosti se připravuje vždy na období jednoho čtvrtletí. Cena školení

komunikačních dovedností se pohybuje na trhu od 3300-10000 CZK bez DPH na osobu, pokud by se společnost rozhodla poskytovat školení komunikačních dovedností na čtvrtletní bázi, průměrné náklady s tímto spojené při pravidelně se opakující skupině po 20 zaměstnancích by se pohybovaly následovně a školení by se uskutečnilo v prostorách firmy Dixons Carphone CoE, s.r.o.

Tabulka 13 Roční průměrné náklady na školení komunikačních dovedností

Průměrné náklady na osobu	20 osob	4 ročně	DPH 21 %	Celkem roční průměrné náklady
6650 Kč	133 000 Kč	532 000 Kč	111 720 Kč	643 720 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou v této sekci je celkové hodnocení komunikace s kolegy ve svém pracovním týmu. 28,3 % vnímá komunikaci jako velmi dobrou, 50,4 % jako dobrou, 18,6 % jako dostačující a 2,7 % jako nedostačující. Celkově pozitivní trend, což je velmi dobrá známka, že zaměstnancům se komunikuje dobře ve svém vlastním týmu a vždy se najdou jednotlivci, kteří mají odlišného názory nebo si nerozumí jako ostatně v jakékoliv komunikaci mezi skupinou nebo jednotlivci.

4.15 Externí komunikace společnosti DixonsCarphoneCoE, s.r.o

Strukturovaný rozhovor s paní Sabákovou vedoucí marketingové oddělení dovolil nahlédnout do vnější firemní strategie společnosti. Společnost si definovala novou komunikační strategii před třemi lety. Společnost nemá v České Republice komerční klientelu, tudíž strategie se primárně zaměřuje na vztah z veřejnosti a ke kandidátům, uchazečům o zaměstnání na trhu práce a nesdílou součástí jsou sociální média. Pro sociální média chce společnost ukazovat 5 hlavních věcí: práci s charitami, firemní akce, vzdělávání, úspěchy formou příběhů (reálných) lidí ze společnosti. Na domácím trhu spolupracuje převážně s dodavateli a státními institucemi, a to denně, co se týče vztahu s veřejností a sociálních médiích, tak každý pracovní den, výjimečně o víkendu. Společnost komunikuje lokálně v jazyce českém, se zahraničním anglicky, v sociálních médiích na 90 % anglicky 10 % česky, na facebooku nebo instagramu v anglickém jazyce a na DixonsCarphone webových stránkách využívá obou jazyků. Náklady na vnější komunikaci jsou součástí rozpočtu, přímé náklady se pohybují okolo 90 000 Kč ročně, s toho 12,000 Kč je přiděleno na tiskoviny z části pokrývají i interní komunikaci, zbytek tvoří propagace, reklama, zpracování mediálních vkladů, nepřímé náklady nejsou vyčísleny, je

to primárně čas zaměstnanců, mzda zaměstnanců marketingového a náborového oddělení, s tím, že náborové oddělení se podílí zčásti, primární náplň tvoří nábor nových zaměstnanců.

Společnost komunikuje přes email s lokálními dodavateli nebo formou osobních setkání. U sociálních medií využívá facebook, instagram, linked in, strategii volili podle cílových skupin, facebook generace 30 +, instagram 20+, linkedin je profesní platforma. Inspiraci společnost čerpá na konferencích, sleduje konkurenci, kde, ale nenachází inspiraci, ale hlavně zaměstnává kreativní tým lidí, kteří se podílí a jsou součástí takto ojedinělé komunikační strategie v sociálních mediích. Důležité je pro společnost udržovat si kontinuitu v tom co dělá, a tímto se odlišovat od konkurence. Faktory působící na vnější komunikaci společnosti jsou především interní faktory a dění ve firmě, nesleduje nebo nereaguje nijak např na politické dění. Zpětnou vazbu od externích dodavatelů nesleduje, pouze interní zpětnou vazbu od partnerů, externě sleduje především ohlas v sociálních mediích, vyhodnocuje si statisticky celkově sledovanosti, ohlas na jednotlivé vklady a podle toho uzpůsobuje další obsahy, všechny statistiky jsou udržovány a zveřejnovány pouze interně. Společnost flexibilně reaguje na změny podle potřeb a to formou diskuzí, kdy se interně setkají a jednotlivá témata na potřebu změny rozebírají.

Vlastní vnímání efektivity nastavení vnější komunikační strategie společnosti by ohodnotila na škále od 1-5, kdy 1 je slabá úroveň, 5 velmi dobrá úroveň, jako 4,5 tuto efektivitu si potvrzuje především tím, jak je vnímána širším okolím, které zve reprezentanty společnosti na konference s požadavkem prezentace na různá odborná témata. Společnost nijak neuděluje oprávněnost v komunikaci s vnějším okolím společnosti, ani nijak nelpí na speciálním zaškolení, samozřejmě poskytuje odborná školení, co se týče PR a sociálních medií, ano tady je komunikace zastřešena manažerkou marketingového oddělení. Velkou výzvou pro společnost, co se týče sociálních medií je GDPR, kdy pevně doufá, že dojde k úpravě požadavků, jelikož ty jsou momentálně velkým stěžením pro společnost, ale dodržují je v maximálním rozsahu. Společnost hodlá natočit nové video o společnosti se také v budoucnu se chce nadále věnovat video obsahům. Společnost je hrdá na to, že se jim podařilo zvednout viditelnost na trhu, a to nejen díky novému logu společnosti na budově, ale ověřuje si pravidelně povědomí o společnosti při náborových pohovorech, kdy za poslední 2 roky se toto povědomí posílilo, což potvrzuje dále také sledovanost webových stránek, ne se do počtu návštěvníků týče, ale časem tráveným na webových stránkách společnosti. Velmi oblíbené jsou také IT meet up setkání, které společnost pravidelně organizuje a je tímto již známá v IT oboru. Všechny tyto kroky budují povědomí o firmě, je to dlouhodobý proces, kde nejde vidět výsledek okamžitě, ale

časem a v posední řadě je to hrdost na pravidelná pozvání k odborným tématům, kde společnost pravidelně vystupuje a prezentuje.

Jediným doporučením, které bylo také součástí diskuze prováděného strukturovaného rozhovoru, byl návrh virtuální prohlídky prostorů společnosti formou krátkého videa, které by bylo dobré umístit na stávající webové stránky společnosti. Ideální by bylo natočit prostory od recepce, sociální zóny a také část pracovního prostředí. Určite bych doporučila pracovat s externím dodavatelem, který bude odborník v oboru, aby video bylo ve vysoké kvalitě a v případě svolení zaměstnanců, by se mohli podílet i zaměstnanci. Cena za natáčení ve standartním balíčku se pohybuje okolo 15 000–30 000 Kč za natočení videa, jehož výstupem bude video virtuální prohlídky společnosti o délce 90 sekund .

V ceně je zahrnuta práce odborníka, který bude video natáčet a následně sestříhá. Video bude umístěno na webové stránky společnosti a dovolí tak návštěvníkům, ale hlavně potencionálních uchazečům o zaměstnání nahlédnout do prostor společnosti. Společnost také pravidelně jednou za rok organizuje den otevřených dveří, jednak pro rodinné členy zaměstnanců, ale také právě pro kandidáty o zaměstnání, den otevřených dveří provází několika hodinový program, kde jednou z částí je právě prohlídka prostorů společnosti.

Průzkum mezi uchazeči o zaměstnání v oboru podnikových služeb, který prováděla společnost ABSL Česká republika odhalil, že velký faktor při rozhodování se o volbě zaměstnání hraje právě prostředí společnosti a každý druhý uchazeč má velký zájem se do společnosti podívat než přijme pracovní nabídku.

4.16 Doporučení kalkulace přímé a nepřímé náklady

Nepřímé náklady vzniknou v podstatě u všech doporučení primárně tím, že jsou spojeny s časovou alokací zdrojů zaměstnanců společnosti, pro které tím vznikne nová povinnost. U školení a virtuální prohlídky jsou počítány náklady průměrné.

Tabulka 14 Shrnutí doporučení a náklady s tím spojené

	Doporučení	náklady přímé v Kč	úspora	nepřímé náklady
1	Oběžník Espresso redukce tisku o 50 %	12 000	6 000	ano
2	Intranet – revize obsahu, rychlost připojení	0	0	ano
3	Využití firemních produktů v praxi	ano	0	ne
4	Schránka na dotazy	200	0	ano
5	Stand up setkání – rozšířit best practice sharing	0	0	ano
6	Komunikační šablony	0	0	ano
7	Přenosy přes TV, monitorování výsledků	170 950	0	ano
8	360 zpětná vazba	ano	0	ano
9	Školení na komunikační dovednosti	643720	0	ne
10	Virtuální prohlídka společnosti – video	22 500	0	ano
Náklady		849 370	6 000	

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Prvním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit provedení analýzy vnitrofiremní komunikace ve společnosti DixonscarphoneCoE, s.r.o. formou dotazníkového šetření, zmapování současných komunikačních nástrojů, vyhodnotit současný stav a popřípadě navrhnout kroky které povedou ke zlepšení současného stavu. Druhým cílem byl rozbor vnějších komunikačních nástrojů, který byl proveden formou strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního a marketingové oddělení. Pro získání a shrnutí všech potřebných vědomostí byla vypracována teoretická část této bakalářské práce, ve které byly vysvětleny pojmy z oblasti komunikace vnitřní a vnější, manažerské komunikace a pojem sociální komunikace.

První analýza formou dotazníkového šetření uvnitř společnosti, na které se podíleli zaměstnanci společnosti rozebírala především efektivitu stávajících komunikačních nástrojů a dostupných informačních toků, jaké nové komunikační nástroje by zaměstnanci uvítali a celkové hodnocení interní komunikace. Součástí byl také rozbor komunikace podřízený nadřízený, zda probíhá jasné zadávání úkolů, zda probíhá zpětná vazba, překážky při komunikaci s nadřízeným, načasování interních sdělení a také celkové hodnocení komunikace s nadřízeným. Poslední částí analýzy byl rozbor interní komunikace mezi kolegy, a zda jsou při komunikaci vnímány překážky mezi jednotlivými členy týmu.

Druhá analýza formou strukturovaného rozhovoru odhalila stávající vnější komunikační strategii společnosti, která je velmi dobře propracována. Společnost je velmi známa ve svém oboru natru, na kterém se pohybuje, a to díky pravidelné reklamě, působením v sociálních mediích a osobní prezentaci jednotlivců na odborných konferencích a v poslední řadě je to charitativní činnost společnosti.

Prostor pro zlepšení však existuje, společnosti byla navržena zaměření na vizualizaci formou přenosu přes televizní obrazovky, ať již pro vizualizaci pravidelných výsledků jednotlivých oddělení nebo vizualizaci důležitých sdělení, komunikování změn nebo přenosů zprostředkovaně. Nastavení interních komunikačních šablon, pro jednotlivá interní sdělení jako např. oznámení o nástupu nových zaměstnanců, informace o probíhajících školeních, oceněních. Každá šablona by jednak podpořila sílu sdělení a sdělení by dostalo nový svěží vzhled. Redukci tištěných sdělení. Revidovat obsah a rychlost interních intranetových stránek a investovat do platformy workspace, aby byl maximalizován užitek tohoto komunikačního

nástroje. Rozšířit implementaci stand up setkání. Aplikovat produkty mateřské společnosti do pracovního provozu. Pokračovat ve zpětné vazbě formou 360 stupňové zpětné vazby a také rozvíjet dále stávající programy koučování a mentorování, zaměstnanci projevili zájem o větší možnost konzultování. Nadále rozvíjet zaměstnance v komunikačních dovednostech a sledovat, zda vedoucí pracovníci věnují dostatečnou část zpětné vazbě a jejich podřízeným. U vnějších komunikačních nástrojů byl navržen koncept virtuální prohlídky prostorů a prostředí společnosti což velmi dobře navazuje na celkový koncept společnosti, která se zaměřuje na reálné dění ve společnosti formou video obsahů. Budu ráda, pokud vedení společnosti přijme mé návrhy a připomínky v úvahu a budou pro ně přínosem.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vydání. Praha: Ekopress, 308 s. ISBN 80869-2900-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTÁN, ŠULER, Oldřich, 2001. *Management*. 1 vydání. Olomouc: Rubico, 629 s. ISBN 80-85839-45-8.

BELZ, Horst, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1 vydání. Praha: Portál, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2 rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJPEK, Jiří, 1998. *Informace komunikace a myšlení*. 1 vydání. Praha: Karolinum – nakladatelství University Karlovy, 179 s. ISBN 80-7184-767-4.

DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DICKEN, Peter, 2011. *Global Shift: Mapping the Changing Contour of the World Economy*. New York: The Guilford Press, 2011. ISBN 978-1-60918-006-5.

DONNELLY, James H, 2011. *Management*. 1 vydání. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH. *Management*. 1 vydání. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1 vydání. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORET, Miroslav, 1994. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 208 s. ISBN 55-984A-94.

GRAY, Collin, 1993. *Růst podniku*. Praha: Readers International. ISBN 80-901454-2-6.

HILL, W.L Charles, Steven L, MCSHANE, 2008. *Principles of Management*. New York:

McGraw-HillCompaniesInc, 511 s. ISBN 978-1283-3850-39.

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1 vydání. Praha: GradaPublishing, 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1 vydání. Brno: ComputerPress, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 136 s. ISBN 80-247-0781-0.

KONEČNÁ, Zdeňka, 2009. *Základy komunikace*. 1 vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2 dopl. a přeprac. vydání. Praha: GradaPublishing, 352 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

NAKONEČNÝ, Milan. 2009. *Sociální psychologie*. 2 vydání., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

PETKOVIĆ, Mirjana, Snežana LAZAREVIĆ, 2012. *Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Service Centre*. Journal for Theory and Practice Management. 64, stránky 55-67.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada, 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.

POKORNÝ, Jiří, 2004. *Manuál tvořivé komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 300 s. ISBN 80-7204-330-7.

POKORNÝ, Jiří, 2006. *Personální management*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 64 s. ISBN 80-214-3204-7.

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 1 vydání. Brno: ComputerPress, a. s., 289 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1 vydání. Praha: Portál, 115 s. ISBN 978-807-3673-604.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1 vydání. Praha: Grada, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA, 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. 1 vydání. Praha: Grada, 230 s. ISBN 978-802-4735-634

VEBER, Jaromír A kol, 2002. *Management: Základy, prosperita a globalizace*. Praha: Management Press, 704 s. ISBN 80-7261-041-4.

VEBER, Jaromír A kol, 2011. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost prosperita*. 2 aktualizované vydání. Praha: Management Press, 733 s. ISBN 978-7261-200-0.

VYBÍRAL, Zdeněk, 2009. *Psychologie komunikace*. 2 vydání. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-807-3673-871

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

7 SEZNAM POUŽITÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK

PWC: Sharedservice Centre [online]. 23.01.2017 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/sk/en/investicie/centra-zdielanych-sluzieb.html>

KULHÁNEK, Ota. ABSL.CZ: ABSL report Foreword [online]. 2017 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: https://www.absl.cz/docs/ABSL_report_EN_e-verze.pdf

CACCIAGUIDI-FAHY, Sophie, John CURRIE a Martin FAHY. ACCA Global: TechnicalActivities and Advice: Technicalresources: 2007 and earlierJanuary: FinancialSharedServiceCentres – Opportunities and challangesfortheAccountingProfession . AACA Global [online]. 8.3.2002 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Proces Komunikace.....	15
Obrázek 2 Komunikace v organizacích.....	18
Obrázek 3 Propojení činnosti managementu a vnitřní komunikace	20
Obrázek 4 Působnost DixonsCarphone	40
Obrázek 5 Dixons Carphone značky	40
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o.....	45
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o. část II.	46
Obrázek 8 E-mailová šablona pro komunikaci nových zaměstnanců ve společnosti	99
Obrázek 9 E-mailová šablona pro komunikaci školení na čtvrtletní období ve společnosti ...	99
Tabulka 1 Výhody a nevýhody psané komunikace	24
Tabulka 2 Výhody a nevýhody ústní komunikace	25
Tabulka 3 Výhody a nevýhody vizuální komunikace	25
Tabulka 4 Výhody a nevýhody elektronické komunikace	26
Tabulka 5 Hierarchické uspořádání úrovní globální ekonomiky	27
Tabulka 6 Oblasti a cíle manažerské komunikace.....	29
Tabulka 7 Počet národností a průměrný věk	41
Tabulka 8 Rozložení pohlaví ve společnosti	41
Tabulka 9 Rozložení pracovních smluv ve společnosti.....	42
Tabulka 10 Rozložení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	42
Tabulka 11 Rozložení zaměstnanců podle země původu a počet	42
Tabulka 12 Náklady na vybavení televizorem/patro	69
Tabulka 13 Roční průměrné náklady na školení komunikačních dovedností	74
Tabulka 14 Shrnutí doporučení a náklady s tím spojené.....	77
Graf 1 Nejčastěji využívané nástroje ve společnosti.....	48
Graf 2 Nejvíce vyhovují nástroje ve společnosti.....	49
Graf 3 Volba nových komunikačních nástrojů ve společnosti	49
Graf 4 Formy interního sdělení ve společnosti.....	50
Graf 5 Důležitost sdělení podle toho, kdo ho předává	51
Graf 6 Celkové hodnocení interní komunikace ve společnosti	51
Graf 7 Hodnocení interní komunikace nadřazený/podřazený	52
Graf 8 Hodnocení způsobu zadávání úkolů od nadřazeného podřízenému srozumitelný	53
Graf 9 Hodnocení včasnosti interních sdělení ve společnosti	53
Graf 10 Hodnocení zpětného předávání informací ve společnosti.....	54
Graf 11 Návrhy na zlepšení interní komunikace ve společnosti	54
Graf 12 Hodnocení zpětné vazby ve společnosti	55
Graf 13 Celkové hodnocení interní komunikace se svým nadřízeným	55
Graf 14 Hodnocení překážek u interní komunikace v týmu.....	56
Graf 15 Celkové hodnocení komunikace s kolegy ve vlastním týmu	57
Graf 16 Rozložení respondentů podle pohlaví	57
Graf 17 Rozložení respondentů podle pracovního zařazení	58
Graf 18 Rozložení respondentů podle věku	58
Graf 19 Rozložení respondentů podle vzdělání.....	59
Graf 20 Rozložení respondentů podle délky působení ve společnosti	59

9 SEZNAM ZKRATEK

ABSL – Association of Business Service Leaders, fórum pro sdílené obchodní služby

ACCA – Association of Chartered Certified Accountants, Asociace certifikovaných účetních

COE – Centre of excellence

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

EU – Evropská unie

GDPR – General Data protection Regulation, obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HR – Human Resources, lidské zdroje

IT – Information Technology, informační technologie

MO – Microsoft office

PDF – Portable Document Format, přenosný formát dokumentů

PHP – Hypertext Preprocessor, hypertextový preprocesor

PLC – Public Limited Company, obchodní společnosti blížkému akciové společnosti

PR – Public Relations, vztahy s veřejností

PWC – PricewaterhouseCoopers

SME – Subject Matter Expert, odborník v dané oblasti

SSC – Shared Service Centre, centrum sdílených služeb

10 SEZNAM PŘÍLOH

.

11 PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník

DOTAZNÍK

Jméno: Blanka Cabáková

Společnost: Dixons Carphone CoE, s.r.o.

Cíl: Průzkum efektivity vnitřní komunikace společnosti

Výsledky průzkumu spokojenosti budou zveřejněny v Bakalářské práci Blanky Cabákové, výsledky vašeho hodnocení jsou anonymní.

Otázky:

- Komunikační nástroj používaný uvnitř společnosti, jejich hodnocení, jejich stávající využití, nové nástroje 1-6
- Komunikace nadřízený/podřízený, zpětná vazba, komunikační překážky, načasování 7-13
- Komunikace mezi jednotlivými členy týmu, překážky 14-15
- Dotazníkové identifikátory jako věk, délka působení ve společnosti, vzdělání 16-20

Celková spokojenost s komunikačními nástroji společnosti Dixons Carphone CoE, s.r.o.

1. Zaškrtněte maximálně 3 z komunikačních prostředků, které ve firmě využíváte nejčastěji?

Tváří v tvář

Porady

Telekonference – webex, skype for business

E-mail

Firemní intranet

Nástěnka – vizualizace informací

Espresso – newsletter

Workplace – Facebook for business

2. Vyberte maximálně 3 se stávajících interních komunikačních nástrojů, které vám vyhovují nejvíce

Osobní setkání

E-mail

Videokonference

Firemní intranet

Nástěnky

Espresso newsletter

3. Zaškrtněte maximálně 3 z komunikačních prostředků, které byste ve firmě přivítal/a

Konzultace

Stand up setkání

Schránka dotazy

Gamifikace – aplikace mechaniky her v pracovním prostředí

Umělá inteligence a strojové učení – automatické rozpoznávání hlasu nebo projevy gest jednotlivců při jednáních např.

Retailová revoluce – integrace výrobků do firemního prostředí, tak aby se zaměstnanci plně ztotožnili s produkty společnosti a mohli je jednoduše projevovat větší loajalitu, ale také bezprostředně testovat firemní produkty v práci.

Jiné _____ uveďte

4. Jaká forma sdělení je pro vás více vyhovující v interních sděleních?

Ústně

Písemně – pasivní forma email

Písemně – aktivní forma vyhledávání

Videokonference

Papírově – hard kopie

5. Je pro vás důležité, kdo vám interní sdělení předává?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

6. Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost s interní komunikací ve firmě?

Nespokojena

Spíše nespokojena

Spíše spokojena

Úplně spokojena

Hodnocení interní komunikace nadřazený/podřazený

7. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřazeným?

Nedostačující

Dostačující

Dobrá

Velmi dobrá

8. Způsob, jakým vám zadávají nadřazený úkoly, jsou pro Vás srozumitelný?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

9. Dostávají se k vám důležité informace včas?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

10. V případě, že nejste v práci v den důležitého sdělení, je vám sdělení předáno zpětně

Rozhodně ano

Někdy ano

Rozhodně ne

11. Co byste navrhoval/a zlepšit z oblastí interní komunikace u vás ve firmě?

Možnost více odpovědí

Detailní zpětná vazba

Lepší komunikace s nadřízeným

Více otevřená komunikace

Vyslechnutí názorů druhých

Lepší kvalita a komplexnost předávaných informací

Školení vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostech

Jiné _____ uveďte příklad

12. Dostáváte ve firmě zpětnou vazbu?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

13. Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Nedostačující

Dostačující

Dobrá

Velmi dobrá

Hodnocení interní komunikace v týmu a mezi týmy

14. Vidíte ve vašem pracovním týmu nějaké překážky při komunikaci?

Neochota jednotlivých pracovníků

Časová vytíženost nadřízeného

Nejednoznačné informace

Nedostatečná komunikační schopnost nadřízeného

Jiná možnost _____ uveďte jaká

15. Jak celkově hodnotíte komunikaci s kolegy ve Vašem pracovním týmu?

Nedostačující

Dostačující

Dobrá

Velmi dobrá

Dotazníkové identifikátory

16. Pohlaví:

Muž

Žena

17. Pracovní zařazení:

DPČ, DPP, brigádník

Junior do 1 roku v pozici

Senior do 2 let v pozici

Specialista SME role, specifická pozice

Tým Lídr

Manažer

18. Věk:

15-20

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

19. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

SOU

SŠ s maturitou

VO

VŠ

Jiné _____ Uveďte

20. Jak dlouho pracujete ve společnosti Dixonscarphone CoE, s.r.o.?

<1

1-3

>3

>10

Příloha II: Survey

SURVEY

Name: Blanka Cabáková

Company: Dixons Carphone CoE, s.r.o.

Goal: Efficiency survey of the company's internal communication

The results of the satisfaction survey will be published in Blanka Cabáková's Bachelor Thesis, the results of your evaluation are anonymous.

Questions:

- Communication tools used within the company, their evaluation, their existing use, newtools 1-6
- Superior / subordinate communication, feedback, communication obstacles, timing 7-13
- Communication between individual team members, obstacles 14-15
- Questionnaire identifiers such as age, length of service, education 16-20

Overall satisfaction with Dixons Carphone CoE communications tools, s.r.o.

1. Select up to 3 of the means of communication you use most often in your company?

Face to face
Meetings
Teleconference – webex, skype for business
E-mail
Company intranet
Espresso Newsletter
Workplace

2. Select up to 3 existing internal communication tools that suits you the most.

Personal meeting

E-mail
Videoconference
Company intranet
Boards
Espresso Newsletter

3. Select up to 3 of the means of communication that you would like to welcome in your company

Consultation
Stand up meetings
Query box
Gamification - application of game mechanics in the work environment
Artificial intelligence and machine learning – automatic voice recognition or gestures of individuals in negotiations, for example
Retail Revolution - Integration of products into the corporate environment so that the employees fully identify the company's products and can show greater loyalty but also immediately test the company's products at work.
Other _____ please specify

4. What form of communication is more suitable for you in internal communications?

Verbal
Written – passive form e-mail
Written – active form personal research
Videoconference
Paper form hard copy

5. Is it important for you who gives you the internal message?

Definitely yes
Rather yes
Rather not
Definitely not

6. How do you assess your overall satisfaction with internal company communication?

Completely satisfied
Rather satisfied
Rather dissatisfied
Not satisfied

Evaluation of internal communication supervisor/subordinate

7. How do you rate communication with your supervisor?

Very Good

Good

Sufficient

Inadequate

8. Is the way your supervisor assigns tasks to you understandable?

Definitely yes

Rather yes

Rather not

Definitely not

9. Do you receive important informations on time?

Definitely yes

Rather yes

Not really

Definitely not

10. In case you are not at work when an important internal information is being shared, is the information provided to you retrospectively?

Definitely yes

Sometimes yes

Sometimes no

Definitely not

11. What would you suggest / improve from in the internal communication areas within your company? More answers can be selected

Improved detailed personal feedback

Better communication with the superior

More open communication

Listening to the opinions of others

Improved quality and complexity of the information transmitted

Staff training in communication skills for the supervisors

Other _____ give an example

12. Do you receive feedback in the company?

Definitely yes

Rather yes

Rather not

Definitely not

13. How do you overall rate communication with your supervisor?

Very good

Good

Sufficient

Inadequate

Evaluation of internal communication in the team

14. Do you see any obstacles in communication within your own team?

The reluctance of individual colleagues

Workload of the supervisor

Unambiguous information

Insufficient communication skills of the superior

Another option _____ specify what

15. How do you overall evaluate the communication within your team?

Very good

Good

Sufficient

Inadequate

Questionnaire identifiers

16. Sex

Female

Male

17. Job classification

Part time job

Junior up to 1 year in the role

Senior up to 2 years in the role

Specialist, Subject Matter Expert role

Team Leader

Manager

18. Age

15-20

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

19. Highest education level achieved

Basic school aducation/ ZŠ

Secondary vocational school /SOU

Secondary school with GCSE/SŠ S Maturitou

Higher vocational school/VOŠ

University/VŠ

Other_____

20. How long do you work for Dixons Carphone CoE, s.r.o?

<1

1-3

>3

>10

Příloha III:

Obrázek 8 E-mailová šablona pro komunikaci nových zaměstnanců ve společnosti

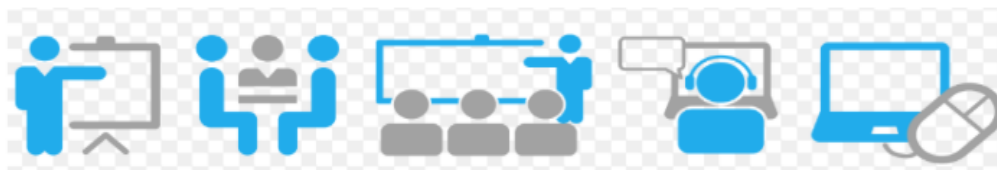


New starters joining Dixons Carphone CoE, s.r.o

Name	Team	Position	Team Leader	Manager
xxxxx	Finance	AP Specialist	xxxxx	xxxxx
xxxxx	Logistic	xxxxx	xxxxx	xxxxx
xxxxx	IT	xxxxx	xxxxx	xxxxx
xxxxx	HR	xxxxx	xxxxx	xxxxx
xxxxx	Finance	xxxx	xxxxx	xxxxx

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 E-mailová šablona pro komunikaci školení na čtvrtletní období ve společnosti



Training and Development schedule for Q1 2019

Training	Date	Duration	Location	Trainer	Type
Excel I.	24.04.2019	09:00-12:00	Meeting room X	xxxxx	Internal Class
Time Management	15.05.2019	08:00-11:00	Meeting room Z	xxxxx	External Class
Communication skills	12.06.2019	09:00-14:00	Meeting room Y	xxxxx	External Class

Zdroj: Vlastní zpracování

