



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Komunikace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Veronika Pištěláková
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika PIŠTĚLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E12069**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení komunikace ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení komunikace, rozhovor s manažerem,
4. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- DeVito, A. J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
Donnelly, H. J., Jr., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (2007). *Management*. Praha: Grada.
Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
Pelzmacker, D. P., Geuens, M., & Bergh, V. D. J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

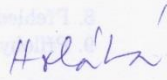
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Veronika Pištěláková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále děkuji pracovníkům a vedení organizace Hervis sport a móda s. r. o. za jejich poskytnutý čas, informace a pomoc při získávání podkladů ke komunikačnímu procesu v tomto podniku.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	4
2.1. Pojem komunikace	4
2.2. Cíle komunikace.....	5
2.3. Funkce komunikace	5
2.4. Prvky a proces komunikace, komunikační kontext.....	6
2.5. Členění komunikace.....	9
2.6. Vnitřní komunikace	13
2.7. Komunikační bariéry.....	16
2.8. Marketingová komunikace.....	17
3. Cíl a metodika práce	20
3.1. Cíl práce	20
3.2. Metodika práce.....	20
3.2.1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	20
3.2.2. Charakteristika organizace.....	20
3.2.3. Zhodnocení komunikace, rozhovor s manažerem	20
3.2.4. Návrh změn.....	21
4. Charakteristika organizace.....	22
4.1. Historie organizace.....	22
4.2. Činnost organizace a její služby.....	23
4.3. Personální politika organizace	23
4.4. Orientace na zákazníka	25
5. Zhodnocení současného stavu	26
5.1. Vnitřní komunikace.....	26

5.1.1.	Verbální, ústní komunikace	28
5.1.2.	Písemná komunikace	34
5.2.	Vnější komunikace.....	37
5.2.1.	Sponzoring	37
5.2.2.	Internetové stránky	38
5.2.3.	Reklamní prostředky.....	40
5.2.4.	Projekt TOP 15	41
6.	Diskuze a návrh změn.....	44
7.	Závěr	52
8.	Summary	54
9.	Zdroje.....	55
9.1.	Literární zdroje:.....	55
9.2.	Internetové zdroje.....	55
10.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	56
10.1.	Seznam příloh.....	56

1. Úvod

Komunikace je jedna z nejdůležitějších schopností lidí. Komunikujeme neustále. Komunikaci využíváme v osobním i pracovním životě. Můžeme komunikovat se členy rodiny, s cizími lidmi či se zaměstnavatelem. Správné zvládnutí komunikačních dovedností může z velké části tvořit náš budoucí úspěch. Komunikační dovednosti by se proto měly neustále procvičovat, případně zlepšovat.

Komunikace patří k jedné ze základních dovedností, které by měl vedoucí manažer plně ovládat. Manažer musí mít schopnost správně filtrovat získané informace a reagovat na ně. V komunikačním procesu se nejedná především o předání informací, ale také o porozumění informaci a zpětnou vazbu. Efektivní předávání informací zaměstnancům působí na jejich psychiku, zaměstnanec se cítí spokojený. Především díky komunikaci dochází k socializaci zaměstnanců a vytváření vazeb mezi nimi.

Vnitřní komunikace musí být formalizovaná, řízená a účelná. Pro realizaci vnitřní komunikace v organizaci je využíváno mnoho nástrojů. Komunikace nejčastěji probíhá ústní formou, z důvodu existence okamžité zpětné vazby. Jedná se o rychlejší přenos informací oproti jiné formě komunikace. Komunikace může pro manažera sloužit i jako motivační prostředek. Zaměstnavatel může motivovat zaměstnance pomocí ústní pochvaly osobní či před všemi zaměstnanci nebo pomocí projeveného uznání zaměstnanci.

Manažer musí umět nejen jednat se svými zaměstnanci, ale také správně komunikovat i s okolím, s potenciaálními zákazníky. Manažer by měl zajistit, aby zaměstnanec správně komunikoval se zákazníkem. Je důležité, jak organizace na okolí působí, jak se prezentuje. Z tohoto důvodu by měl být brán zřetel na komunikaci vnější.

Cílem mé bakalářské práce v organizaci Hervis sport a móda s. r. o. bylo zhodnocení komunikace a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Výsledky z výzkumu a závěry práce budou moci být použity v praxi, případně mohou manažerovi sloužit jako předloha pro zvýšení efektivity komunikace ve vybrané organizaci.

2. Literární přehled

2.1. Pojem komunikace

Komunikace může být brána z mnoha úhlů pohledů. Komunikace je naší součástí. Využíváme ji téměř neustále, nevěnujeme ji mnoho pozornosti, ačkoliv správná komunikace tvoří až 85% našeho budoucího úspěchu.

Komunikace je vzájemné porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen od latinského slova „*communis*“, znamenající „společný“. Není-li porozumění výsledkem přenosu, probíhajícího za pomoci verbálních či neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci (Donnelly, 2000).

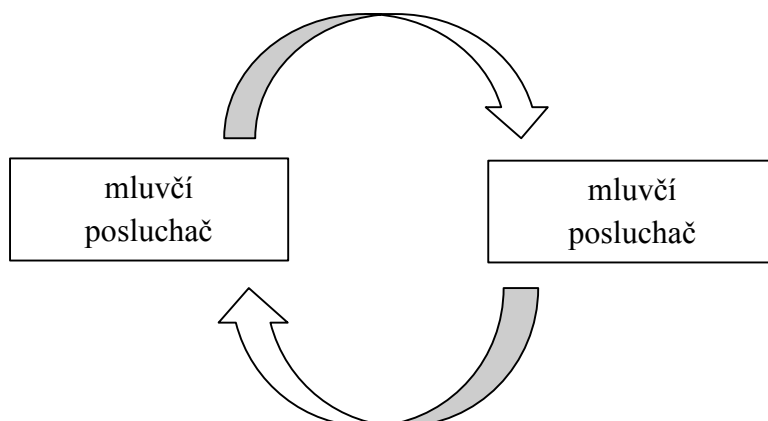
Mnoho definic komunikace lze vyjádřit několika základními, společnými rysy:

- komunikace je přenosem a výměnou informací, které mohou mít mnoho podob (podoba mluvená, psaná, obrazová).
- komunikace je potřebná k efektivnímu sebevyjadřování.
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi, za využití běžného systému symbolů.

Komunikace je potřebná pro náš život neustále. Komunikace je součástí podstaty lidskosti (Mikuláščík, 2003).

Dle obrázku 1 je komunikace považována za transakční proces, v tomto procesu vystupují osoby, které fungují současně jako mluvčí a posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy osoba vysílá své sdělení, také akceptuje sdělení ze své komunikace a i z reakcí druhé osoby. Toto pojetí uvažuje o prvcích komunikace jako o vzájemně závislých, nikdy je nepovažuje za nezávislé. Každý existuje v jistém vztahu k ostatním (DeVito, 2001).

Obrázek 1 Transakční pojetí komunikace



Zdroj: DeVito, (2001)

2.2. Cíle komunikace

Komunikace má mnoho cílů mezi pět hlavních cílů patří:

1. učit se – využít znalosti o druhých, o sobě a o světě,
2. spojovat – navazovat vztahy s druhými lidmi, vzájemně na sebe reagovat,
3. pomáhat – naslouchat druhým lidem, případně nabízet jim řešení,
4. ovlivňovat – komunikace dokáže posilovat či přeměnit postoje nebo chování druhých lidí,
5. hrát si – těšit se z prožitků

(Řehoř, 2012).

2.3. Funkce komunikace

Určení jednotlivých funkcí komunikace není jednoznačné, dost často se překrývají. Za základní funkce považujeme:

- informativní funkce – převádění určitých údajů, poznatků, znalostí, oznámení mezi lidmi.
- instruktivní funkce – v podstatě také funkce informační, ale navíc s přídavkem vysvětlení, předávání významů, popisů, postupů, rad, instrukcí jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- přesvědčovací funkce – ovlivňování jiného člověka za účelem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání, formou racionální (přesvědčivé argumenty), emotivní (zaměření se na citovou stránku osoby).

- posilovací a motivující funkce – zvyšování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, o posilování vztahu k něčemu.
- zábavná funkce – cílem je pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikací, která vytváří pocit pohody a spokojenosti.
- vzdělávací a výchovná funkce – uplatňována prostřednictvím specifické organizace Příklad: školy.
- socializační a společensky integrující funkce – formování vztahů mezi lidmi, sblížení, navazování kontaktů, zvyšování pocitů sounáležitosti a vzájemné potřeby.
- funkce osobní identity – na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi nezbytnou činností. Pomáhá nám ujasnit si mnoho věcí o sobě samém.
- poznávací funkce – jde o sdělování si každodenních zážitků, situací, vzpomínek a plánů, prostřednictvím zkušeností ostatních lidí ukládá ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi neměli možnost v takové šíři prožít.
- svěřovací funkce – využívá se k zbavování se vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací, většinou s předpokladem podpory a pomoci.
- úniková funkce – sklíčený, otrávený, znechucený člověk může mít potřebu si s někým nezávazně popovídat o neutrálních věcech a tím se odreagovat od starostí, od shonu

(Mikuláščík, 2003).

2.4. Prvky a proces komunikace, komunikační kontext

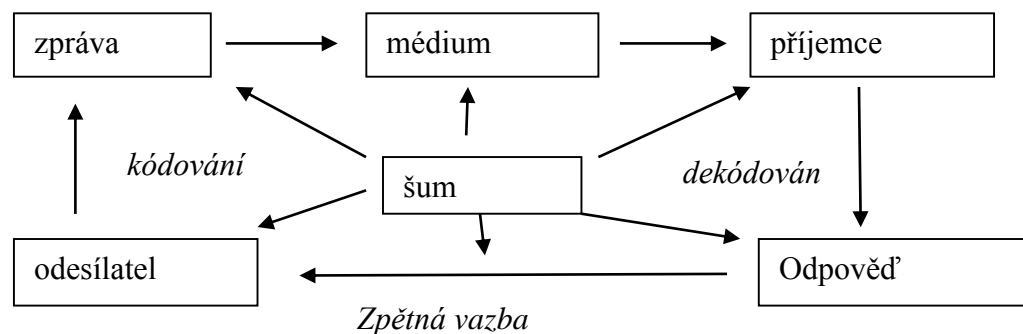
Komunikace se uskutečňuje mezi dvěma či více lidmi. Vzájemné působení subjektů je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, jelikož každý ze dvou komunikujících lidí se pokouší druhého ovlivňovat hledat u něj podporu, sebepotvrzení (Mikuláščík, 2003).

Komunikace je proces přizpůsobování, platí v ní zásada akomodace. Komunikace se odehrává pouze v takovém rozsahu, ve kterém účastníci používají tentýž systém signálů. V oblasti, kde se komunikační systémy liší, osoby nedokážou s druhými komunikovat. V realitě však ani dva lidé nevyužívají zcela stejný systém signálů, tato zásada se vztahuje na všechny formy komunikace. Teorie týkající se přizpůsobování, je

teorie komunikační akomodace. Tato teorie hovoří o tom, že se mluvčí přizpůsobují stylu řeči svých posluchačů, z důvodu dosažení například společenského uznání a větší efektivity komunikace. Jestliže dva lidé mluví stejně rychle, ukazuje se, že jsou pro sebe navzájem atraktivnější, než pro jiné, kteří mluví jinou rychlostí. Obdobně i řečník, který mluví zhruba stejně hlasitě jako jeho posluchači, je vnímán jako důvěryhodnější než řečník, který mluví s odlišnou intenzitou (DeVito, 2001).

Obrázek 2 nám zobrazuje model a klíčové prvky komunikace. Jednoduše řečeno osoba nebo skupina osob, které vystupují, jako komunikátor mají určité sdělení, nápad, zprávu, kterou chtějí předat jiné osobě nebo skupině osob. (příjemci) Aby mohl komunikátor informaci předat, musí ji převést do smysluplné formy a odeslat jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních či písemných prostředků. (médií, kanálů). Sdělení je přijato pomocí smyslů příjemce a změněno do smysluplné formy pro příjemce (dekódováno). Výrazem tváře, kynutím hlavy či jiným způsobem dá příjemce najevo, jestli informaci porozuměl (zpětná vazba). Sdělení mohou být porušeny nebo zkresleny tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (Donnelly, 2014).

Obrázek 2 Komunikační proces



Zdroj: Řehoř, (2012)

Rozlišujeme osm hlavních prvků, jenž se v procesu komunikace objevují:

1. Komunikátor (odesílatel) – ten, kdo má důvod ke komunikaci je považován za zdroj sdělení (manažeři, ostatní osoby, útvary), který převede myšlenku způsobem, který je srozumitelný příjemci i odesílateli.
2. Kódování zprávy – převedení vlastních myšlenek do příjemci srozumitelných „znaků“.

3. Zpráva (sdělení) – soubor znaků, vysílané odesílatelem, je to výsledek kódování, sdělení může mít podobu buď verbální či neverbální.
4. Kanál (médiu) – nositel sdělení, propojuje odesílatele s příjemcem, formou ústní, počítačové, písemné, telefonní, telegrafní či televizní.
5. Dekódování – příjemce musí zprávu dekodovat, jedná se o vysvětlení si významů přijatých symbolů, na základě předchozích zkušeností. Čím blíže je zpráva dekodována k záměru komunikátora, tím efektivnější komunikace je.
6. Příjemce – osoba, které je zpráva určena, důležitá je schopnost převést sdělení do myšlenky. Efektivní komunikace se zaměřuje na příjemce, na jeho schopnost zprávu dekodovat.
7. Zpětná vazba – reakce příjemce, která mění komunikaci z jednosměrné na vzájemnou. Umožňuje komunikátorovi zjistit, jestli bylo sdělení zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Slouží k vyhodnocení efektivnosti komunikace.
8. Šum – je to jakýkoliv faktor, jenž narušuje odesílání, přenos eventuálně příjem sdělení. Prochází všemi okamžiky komunikačního procesu. Může mít několik povah: fyzickou (rámus), fyziologickou (vada sluchu), psychologickou (únava) nebo sémantickou (nepochopení významu slov)
(Řehoř, 2012, Donnelly, 2000).

Zpětná vazba může být mnoha druhů:

- chápající a pozitivní („Rozumím tomu, co říkáš, přijímám myšlenky, názory“),
- chápající neutrální („Rozumím tomu, co říkáš, v této chvíli nevím, zda sdílím stejnou myšlenku, tentýž názor, shodný pocit),
- chápající negativní („Myslím, že ti rozumím, mám ale pochybnosti, jiný názor“),
- nechápající a požadující zpřesnit, lepě sdělení vysvětlit („Nevím, zda jsem ti dobře rozuměl. Prosím tě, mohl bys mi to ještě vysvětlit?“),
(Plaňava, 2005).

Komunikační prostředí tvoří důležitý prvek komunikace. Prostředí má významný vliv na komunikaci, zahrnuje prostor, v němž se komunikace odehrává. Jedná se o osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost odlišného počtu lidí. Prostředí může na osobu působit formálně, což člověka mnohem více zavazuje a stresuje.

Komunikační kontext je celkový rozsah, ve kterém komunikace probíhá. Je tvořen dvěma složkami vnitřní a vnější. Ve vnitřní složce se nachází to, co se odehrává v nás naslouchajících. Ve vnější složce se nachází všechny stimuly, které na nás působili dříve a působí i nyní (Mikuláščík, 2003).

„To, co na nás v kontextu působí, co ovlivňuje komunikaci, se označuje jako kontextová modalita, tj. jednotlivé stimulační vlivy:

- čas (kdy komunikace probíhá a časový prostor, který je pro komunikaci k dispozici),
- hmotný prostor, v němž komunikace probíhá,
- emoční vybavení,
- mezilidské vztahy, míra formálnosti,
- míra shody v jazyku dorozumívání a způsob vzájemného chápání a interpretace obou stran,
- stereotypy a očekávání chování vymezeného rolemi,
- záměry a motivace účastníků,
- sociální situace,
- věk účastníků komunikace, pohlaví,
- pozice účastníků komunikace z hlediska moci, kvalifikace, společenské role“
(Mikuláščík, 2003).

Pro českou kulturu je příznačný komunikační styl, který klade velkou váhu na implicitní komunikaci a situační kontext. Jinými slovy řečeno: český komunikační styl se domnívá, že mnoho zpráv, které chceme sdělit, může, vlastně musí náš partner pochopit jak z neverbální komunikace, tak z kontextu situace, v níž se komunikace odehrává. Komunikační styl však předpokládá, že oba partneři vycházejí ze stejných nebo přinejmenším podobných historických i osobních životních zkušeností, které by byly oběma stranami i podobně interpretovány. Pro partnera, který nesdílí podobné zkušenosti, je tento komunikační styl velmi náročný (Nový, 1999).

2.5. Členění komunikace

Komunikace má proměnlivou podobu a četnou škálu možností, jež může v různých kombinacích komunikátor měnit, užívat. Závisí na dovednosti jednotlivých

uživatelů, jak dovedou užívat optimální způsoby, respektující situaci, úmysl, odlišnosti partnera, se kterým komunikujeme, koho přesvědčujeme. Celá řada druhů komunikace bývá využívána v jednom projevu, v jedné prezentaci.

- **komunikace záměrná** – komunikátor má pod kontrolou sdělení, co prezentuje. Daná komunikace odpovídá jeho záměru.
- **komunikace nezáměrná** – komunikátor prezentuje svoje sdělení jiným způsobem, než byl jeho původní záměr (výsledek může ovlivňovat tréma nebo jiné emoce).
- **komunikace vědomá** – komunikátor si uvědomuje, jak a co říká. Komunikace může, případně také nemusí uspokojovat záměr.
- **komunikace nevědomá** – komunikátor nemá zcela pod vědomou kontrolou svůj projev, či některé jeho složky.
- **komunikace intrapersonální** – tzv. vnitřní monolog či dialog. Může mít formu nahlas artikulovaného projevu nebo vnitřní neartikulované řeči. Může se jednat o projev nemoci (často u schizofrenie nebo paranoie) nebo vnitřních rozporů (člověk řeší, která ze dvou možností je pro něj výhodnější).
- **komunikace interpersonální** – vyjadřuje komunikaci mezi dvěma lidmi. Může mít podobu dialogu, interview, vyjednávání, při kterém je využíváno všech dostupných komunikačních prvků (Mikuláščík, 2003).

Interpersonální komunikace – jeden člověk sděluje informace druhému člověku, mění se role vypravěče a posluchače. Nejběžnější formou je rozhovor (Řehoř, 2012).

Organizační struktura podniku by měla vytvořit prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytváří rozsah, ve kterém se komunikace v organizaci odehrává.

- **sestupná komunikace** – sestupná komunikace vychází od jedinců na vyšších stupních hierarchie podniku k jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci tvoří často pracovní instrukce, oběžníky, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace.
- **vzestupná komunikace** – mezi nejpoužívanější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do kterých se dávají návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady.

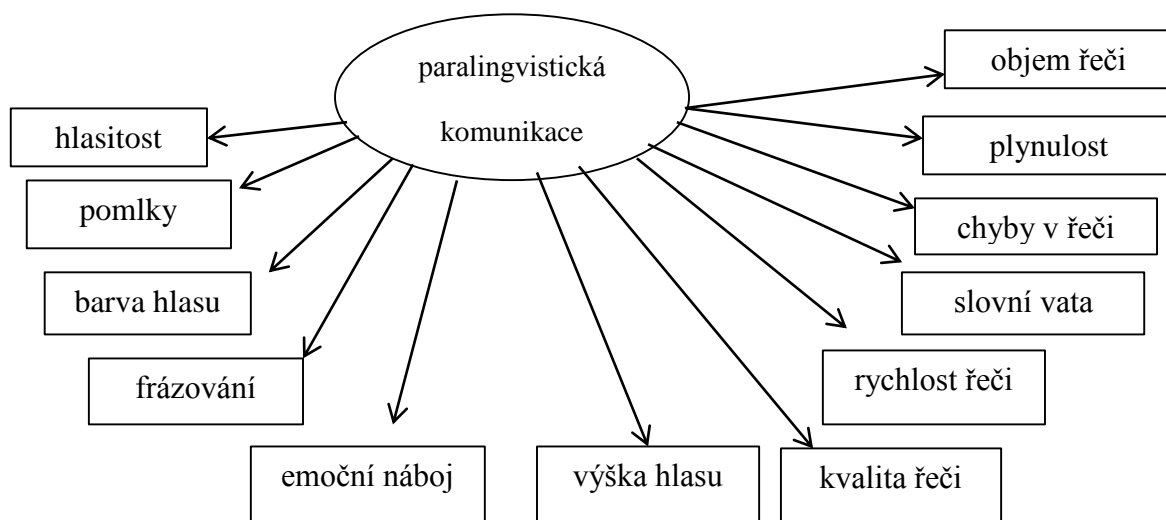
- **horizontální (laterální) komunikace** – často je přehlížena potřeba horizontální komunikace a obvykle pro ni nejsou vytvářeny podmínky.
- **diagonální komunikace** – je nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci. Je užitečnější, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně (Donnelly, 2000).

Ke zdravé komunikaci v organizaci nepostačuje zajistit pouze vertikální komunikaci mezi pracovníky, ale je nutné věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, úseky, pracovními skupinami, organizačními jednotkami. Nejenže přispívá k vzájemné informovanosti o práci či k přebírání zkušeností, ale také přispívá k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací (Koubek, 2004).

Při komunikaci používáme dva hlavní systémy: neverbální a verbální. Verbální systém tvoří většinou slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Neverbální systém tvoří veškeré další prostředky, kterými můžete sdělit nějaký význam. Při skutečné komunikaci oba systémy fungují společně (DeVito, 2001).

Verbální komunikací je zamýšleno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá či zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá nebo reprodukováná. Dobrý řečník, je dobrý zejména díky paralingvistickým prvkům, viz obrázek 3. Paralingvistika dotváření významu jazyka, tím, co řečník zesiluje či zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, sympatii, zaujetí, vřelost nebo zlobu. Ale mohou být prvky nevědomé a podvědomé, chyby v projevu, jež nejsou záměrem mluvčího (Mikuláščík, 2003).

Obrázek 3 Paralingvistická komunikace



Zdroj: Mikuláščík, (2003)

Neverbální komunikace funguje jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace vystačí sama o sobě k vyjádření stanoviska, zejména v situacích, ve kterých hrají velkou úlohu emoce, zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají (Mikuláščík, 2003).

Roli zde mají nejen slova, která se vysloví, ale také řeč, kterou hovoří tělo, držení těla, výraz tváře. Tabulka 1 uvádí příklady významů tělesných signálů.

Tabulka 1 Neverbální komunikace

Tělesné signály	Význam
Svraštění čela	Rozhořčení
Zvednutí obočí	Nedůvěřivost nebo arogance
Neudržování zrakových kontaktů	Nejistota, koncentrace
Výrazné zaklonění horní části těla dozadu	Nezájem, odmítnutí
Výrazné překlonění horní části těla dopředu	Zájem
Hraní si s tužkou	Strach, nervozita, křečovitost
Stavění střížky prsů	Arogance nebo námitky
Zkřížení chodidel	Nejistota

Zdroj: Schott, (2002)

Umět vnímat a interpretovat řeč těla je důležité proto, abychom uměli lépe pochopit lidi a různé situace. Poté můžeme reagovat nebo můžeme situaci změnit a opět vnímat pozměněnou situaci.

Uzavírá se tím cyklus akce a reakce:

1. vnímání signálů těla
2. pochopení vysílaných signálů
3. reakce na signály
4. vnímání změněné situace

(Bruno, 2005).

2.6. Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace je důležitým nástrojem firemní kultury a nástrojem objasňující firemní hodnoty. Je navíc také nástrojem motivace.

Termín vnitrofiremní komunikace obsahuje jak vnitrofiremní komunikaci jednotlivých zaměstnanců uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní komunikaci, tak i komunikační vliv firemní kultury na firemní zaměstnance.

Manažeři se domnívají, že komunikace probíhá pomocí techniky, především osobních počítačů. Je to velký omyl. Komunikace uvnitř firmy, je realizovaná lidmi, kteří vystupují jako účastníci komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými či mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami.

K zaměstnancům firmy „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale také pověst firmy, firemní vize, strategie, cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy nebo neúspěchy firmy, tradice firmy, pravidla odměňování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky či úroveň jednání se zákazníky a veřejností (Hloušková, 1998).

Vnitrofiremní komunikace propojuje všechny manažerské funkce. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou svěřeny manažerovi. Manažer právě tímto efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka.

Zdroje v rukou manažera:

- informace
- finance
- materiál
- lidé a jejich kultura

(Janda, 2004).

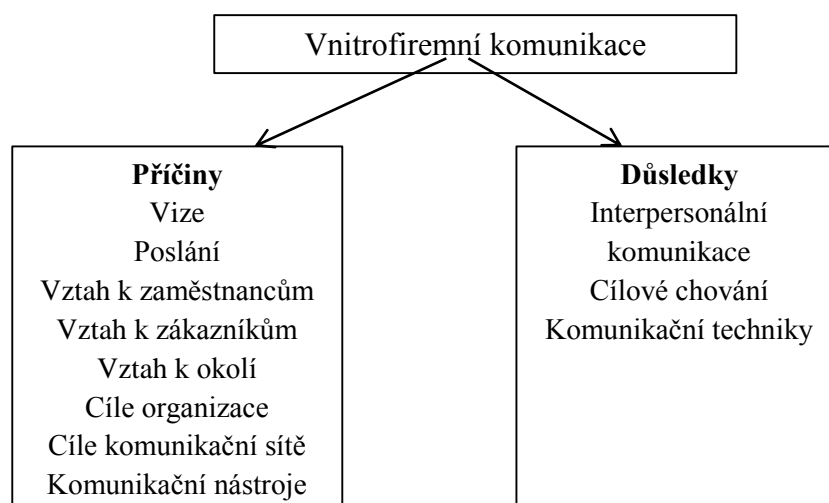
Hlavní cíle vnitrofiremní komunikace lze stanovit do následujících čtyř bodů:

1. Utváření a změna postojů, tím i změna pracovního chování zaměstnanců,
2. Vzájemné pochopení,
3. Informační, motivační propojenost firmy,
4. Fungování zpětnovazebního systému komunikace.

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky (Hloušková, 1998).

Komunikace má své příčiny a důsledky, viz obrázek 4. Příčiny jsou oblasti, rozhodující o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní dojde ve vnitrofiremním prostředí. Od nich se odvíjí porozumění cílům, vyjasnění společné terminologie a také zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Důsledky jsou výstupy příčin. Pro jejich zavedení a nápravu lze využívat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace (Řehoř, 2012).

Obrázek 4 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace



Zdroj: Řehoř, (2012)

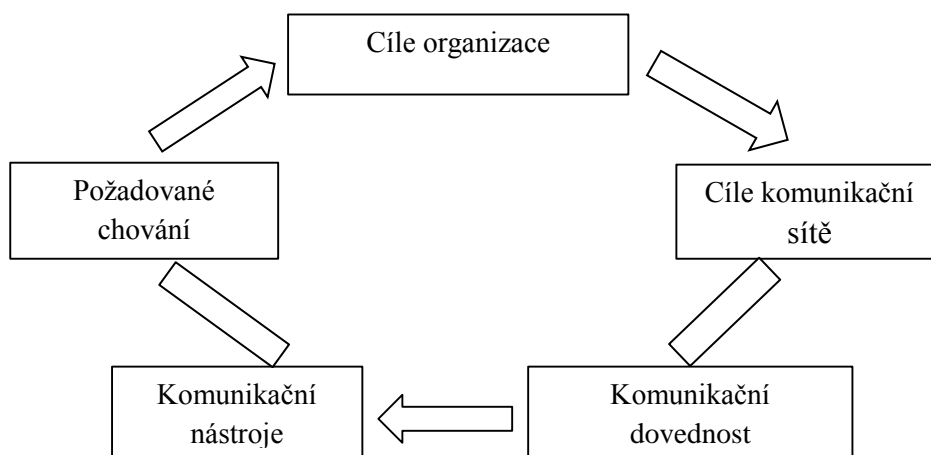
Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu utváří:

- stanovení a také sdělování cílů podniku,
- zpracování, prosazování plánů k dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů (finance, informace, lidé, materiál),
- získání, výběr a hodnocení spolupracovníků,
- vedení a řízení spolupracovníků,
- kontrolování, dvojitá zpětná vazba.

V managementu je důležitá dvojitá zpětná vazba, zavádění získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že hodnocení zhodnotíme a podmínky zavedeme do praxe (Janda, 2004).

Dle obrázku 5 je vnitrofiremní komunikační proces souborem informací, komunikačních aktivit, komunikačních dovedností a komunikačních nástrojů, které probíhají v prostředí vnitropodnikovém.

Obrázek 5 Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: Řehoř, (2012)

Typy manažerů ve vnitrofiremní komunikaci:

- Pošťáci – manažeři – předavači. Předávají cizí myšlenky, rozhodnutí, písemnosti aniž by se podíleli na řízení.
- Černé díry – manažeři, u kterých komunikace mizí jako v černých dírách. Ať už přednesete, pošlete, oznámíte cokoliv, dočkáte se jen mlčení.
- Hradby – manažeři, kteří kolem sebe staví hradby nedotknutelnosti.

- Jezdci na kole – když jedete na kole, musíte dole šlapat a nahoře se hrbít. Takto se chovají manažeři, kteří se „hrbí“ před svými nadřízenými a jako despotové se chovají ke svým podřízeným

(Janda, 2004).

2.7. Komunikační bariéry

Každý, kdo chce komunikovat, se setkává s problémy, s překážkami, které mu komplikují komunikaci. Komunikační bariéry jsou interní, to znamená, že jsou dány určitými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako rušivý element z prostředí.

Nejčastější interní bariérou je obava z neúspěchu, komunikující se obává selhání, to se může projevit jako chvění hlasu. Bariérou mohou být problémy osobního rázu, promítající se do prožívání, do emočního stavu. Bariéry postojů v podobě xenofobie, povýšenectví, odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Skákání do řeči, čtení myšlenek či nepřipravenost na komunikování.

Externí bariéry – hluk, ale i vizuální rozptylování. Nezvyklé prostředí může působit rušivě. Vyrušování někým třetím. Nemusí přerušovat rozhovor, stačí jeho přítomnost či pocit, že poslouchá (Mikuláščík, 2003).

Účinnost komunikačního procesu je snižována pomocí mnoha faktorů, zejména komunikačními šumy. Jednou z hlavních příčin těchto bariér je individuální vybavenost příjemce nebo odesílatele. Hlavními překážkami jsou:

- Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností – výsledkem je to, že se komunikace zkresluje.
- Selektivní vnímání – k selektivnímu vnímání dochází, jestliže lidé, kteří získají informaci, vnímají jen ty části, které souhlasí s jejich názorem.
- Špatná schopnost naslouchat – chyby mohou vyplývat z řady osobních vlastností.
- Hodnocení sdělení – při komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne komunikace.

- Věrohodnost zdroje – věrohodnost, kterou příjemce komunikátorovi přisuzuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na myšlenky, slova, činy komunikátora.
- Sémantické problémy – stejná slova, mohou pro různé lidi znamenat různé věci.
- Filtrování – jde o pokus manipulovat s informací tak, aby příjemce informaci vnímal jako pozitivní.
- Časová tíseň – manažeři nemají čas s každým svým podřízeným komunikovat četněji.
- Komunikační přetížení – vznik problémů vyplývajících nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství

(Řehoř, 2012).

2.8. Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací považuje řízení informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy naplňují své marketingové cíle. Většina komerčních i nekomerčních organizací se bez marketingové komunikace neobejde. Firmy přesvědčují svoje potenciální zákazníky, aby zakoupili jejich nabízené produkty (Karlíček, Král, 2011).

Modely hierarchie efektů jsou v marketingové komunikaci jedny z nejstarších. Podle daného modelu zákazník prochází třemi odlišnými fázemi reakce na marketingovou komunikaci: fází poznávací (kognitivní), emocionální (pocitovou) a fází jednání (konativní) neboli myslím, cítím a poté dělám. V průběhu poznávací fáze se zákazník seznamuje s informací, které formují jeho znalosti o značce a povědomí o ní. Ve fázi emocionální se vyskytují pocitové reakce a postoje ke komunikované značce. Fáze třetí je chování zákazníka, které nastává tehdy, rozhodne-li se k činu: koupit nebo nekoupit (Pelsmacker, 2003).

Podniková vize je jako pevný základní kámen, na kterém se nepřetržitě staví něco nového. Vyjadřuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jedná se o kombinaci velmi konkrétních cílů a plánů a dlouhodobých, nadčasových zásad. Zveřejněním svých principů a hodnot se firma zavazuje k jejich

dodržování vůči zájmovým skupinám – zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům i veřejnosti obecně.

Značka je nositelka přidané hodnoty. Může nejen odlišit konkrétní produkt, ale i usměrňovat mínění cílových skupin a ovlivňovat jejich rozhodnutí. Toto propůjčuje značce komunikace a marketing. Komunikace ovlivňuje marketingové charakteristiky, odrážející úspěšnost značky na trhu. Jsou jimi především:

- povědomí o značce
- věrnost značce
- vnímaná kvalita
- asociace, která odlišuje značku od konkurence

(Horáková, 2000).

Existuje velké množství komunikačních nástrojů, u kterých má každý své typické znaky, slabé či silné stránky. Komunikační nástroje:

- Reklama – nástroj neosobní masové komunikace prostřednictvím média (televize, noviny, rozhlas, časopisy apod.).
- Podpora prodeje – je kampaň podněcující prodej (snížení cen, programy pro loajální zákazníky, soutěžemi či vzorky apod.).
- Sponzorování – sponzor poskytuje fondy, služby, zboží a sponzorovaný mu pomáhá k dosažení cílů v komunikaci (posílení značky, zvýšení povědomí o značce, firemní image apod.).
- Public relations – zahrnuje veškeré činnosti, jejichž pomocí firma komunikuje se svým okolím a všemi ostatními subjekty.
- Komunikace v prodejním nebo nákupním místě – probíhá obvykle v obchodě, má mnoho nástrojů: reklama v obchodě, obrazovky s promítáním, způsob nabízení zboží, písemná prezentace apod.
- Výstavy a veletrhy – umožňují kontakt mezi dodavateli, odběrateli.
- Osobní prodej – prezentace či demonstrace prováděná prodejcem nebo skupinou prodejců, jejichž cíl je prodat zboží a služby dané firmy. Je zde osobní kontakt.
- Interaktivní marketing – využívání nových médií (internet), které umožňují nový způsob komunikace s různými subjekty, společně s elektronickým obchodem podněcují komunikaci s prodejem

(Pelsmacker, 2003).

Zákazníci jsou nejdůležitější cílovou skupinou podniku. Kupním chováním přímo rozhodují o dalším osudu podniku. Zákazníci jsou nejpočetnější zájmovou skupinou. Zákazníky spojuje jediná společná charakteristika, a to že koupili výrobek či využili službu. Mohou se velmi lišit z hlediska potřeb, které je ke koupi vedly i přínosu plynoucího ze spotřeby daného produktu. Spokojenost zákazníků a úroveň služeb závisí přímo na ochotě zaměstnanců dát své práce víc než pouze nutné profesionální dovednosti. Zda-li zaměstnanec nemá dostatečnou motivaci a opravdový zájem o zákazníky, žádný návod jak se chovat k zákazníkovi nepomůže (Horáková, 2000).

Cíle marketingové komunikace se dělí do tří kategorií:

- Předmětné cíle – obsazení cílové skupiny nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem,
- Cíle procesů – podmínky, které musí být splněny, aby komunikace mohla být efektivní,
- Cíle v oblasti efektivnosti – nejdůležitější.

Předmětné cíle zajišťují pouze správné nasměrování akce a procesní cíle zajišťují dostatečné zpracování sdělení (Pelsmacker, 2003).

3. Cíl a metodika práce

3.1. Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení komunikace ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

3.2. Metodika práce

Metodika práce je tvořena několika částmi, které blíže popisují v následujících podkapitolách.

3.2.1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Bakalářská práce je zaměřena na téma komunikace a komunikačního procesu probíhajícího uvnitř organizace. Především na vliv vnější a vnitřní komunikace na organizaci. Potřebné informace k tomuto tématu byly čerpány z literatury, jež je shrnuta v literárním přehledu. K vyhotovení mé práce byly použity knihy půjčené z Akademické knihovny v Českých Budějovicích. Tato část práce byla zpracovávána v období od prosince 2014 do ledna roku 2015.

3.2.2. Charakteristika organizace

Informace, které byly využity k charakteristice organizace, byly čerpány především z interních zdrojů organizace. Další údaje byly získávány z internetových stránek vybrané organizace Hervis sport a móda s. r. o. Interní informace organizace mi byly poskytnuty od manažera pobočky Příbram. Pobočka Příbram byla vybrána především proto, že v této pobočce působím jako zaměstnanec organizace.

3.2.3. Zhodnocení komunikace, rozhovor s manažerem

Komunikace je základní spojovací článek mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a vnějším okolím. Jako základní metoda pro sběr dat byla zvolena metoda pozorování. Pozorování probíhalo prostřednictvím účasti na pracovních poradách, školení či projektech. Pracovní porady jsem se účastnila čtyřikrát, konkrétně v období od června

do září roku 2014. Jednalo se, o pracovní porady pobočky Příbram. Na poradách byl prováděn písemný zápis potřebných informací. Školení jsem se zúčastnila 10. 9. 2014. Školení proběhlo v Brně, školil nás dodavatel sportovních značek Merrell a Mizuno. Tento dodavatel dodává především obuv. Další pozorování proběhlo v rámci účasti na projektu TOP 15. Tento projekt proběhl od 1. 1. 2014 do 1. 1. 2015. Projekt probíhal ve 4 vlnách. Projekt byl zaměřen na podporu vybraného sortimentu. Především byla podporována vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci projektu a vnější komunikace se zákazníkem. Cílem projektu bylo zvýšení obrátu ve vybraném sortimentu oproti loňskému roku za pomoci podpory komunikace. Projektu se účastnilo 15 nejlepších prodavačů ze všech prodejen z celé České republiky. Prodavači byli vybráni na základě svých prodejních výsledků a dovedností. Následně informace byly získány na základě rozhovoru s vedoucím manažerem. Rozhovor byl nestrukturovaný, spíše formou neformální konverzace. Především byl brán zřetel na názor vedoucího na současnou situaci v organizaci. V rozhovoru bylo zjišťováno, jak často komunikace probíhá a jakým způsobem či komunikačními nástroji, které organizace využívá. Následně byly shrnuty klady a zápory některých druhů komunikace a také komunikačních dovedností zaměstnanců. Pozornost byla věnována i pracovním poradám, školením či projektům. Následně došlo k seznámení s vnější komunikací organizace. Získané informace byly písemně zaznamenány. Rozhovor se uskutečnil na začátku března roku 2015. Tento typ rozhovorů byl využit i při rozhovoru se zaměstnanci, rozhovor byl zaměřován především na jejich názor a náhled na komunikaci v organizaci. Veškeré získané výsledky byly písemně zpracovány. Na základě získaných sekundárních a primárních dat a literárního přehledu bude provedeno zhodnocení současného stavu organizace.

3.2.4. Návrh změn

V závěru práce budou navrženy změny, které by měly přispět ke zlepšení úrovně komunikace ve vybrané organizaci. Výsledky z výzkumu a závěry mé práce budou moci být použity v praxi, případně mohou manažerovi sloužit jako předloha pro zvýšení efektivnosti komunikace ve vybrané organizaci.

4. Charakteristika organizace

4.1. Historie organizace

Organizace Hervis sport a móda s. r. o. vznikla v roce 1972 z původní rakouské firmy HERmann VISser. Od původní organizace vznikla i značka, která je složením prvních slabik jmen. Jednalo se o obchody s módním textilem a módním zbožím. Organizaci koupil rakouský řetězec SPAR. Až poté, co byl Hervis ve vlastnictví SPARU, bylo dosaženo zavedení sportovního zboží. Postupně bylo provedeno vyvinutí odborného konceptu – sport a móda pro volný čas, tímto konceptem se stal Hervis průkopníkem ve svém oboru. Postupně docházelo k rozšíření organizace do dalších zemí. Například do Slovinska, Maďarska, Chorvatska či do Rumunska. 25. 9. 2002 byla otevřena první pobočka v České republice a to prodejna v obchodním centru Europark v Praze. V roce 2004 byl založen zákaznický věrnostní klub – Hervis Sportsclub. Mezní rok je rok 2007, kdy byla překročena 1 mld. Kč hrubého obrátu v České republice. Z důvodu velkého zájmu byl založen internetový obchod, na který navazoval rozšířený multimediální koncept nakupování More Ways to shop a zároveň nové provedení webových stránek. Do budoucna bude provedena rekonstrukce prodejen, nejmodernější prodejnou v České republice je Hervis v obchodním centru Avion Ostrava. Na tento koncept by měly přejít všechny prodejny. Podrobnější vývoj organizace viz Příloha č. 1.

V České republice je v současnosti otevřeno 27 poboček a zaměstnává se přibližně 300 zaměstnanců. Po celé Evropě je otevřeno kolem 154 poboček. Hervis je součástí skupiny International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu. Rakouská společnost Hervis Sport – und Modegesellschaft m. b. H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels-AG. Hlavní motto organizace, viz obrázek 6, je „Get Movin!“, které symbolizuje radost z pohybu a s tím související pozitivní pocity.

Obrázek 6 Motto organizace



Zdroj: Hervis

4.2. Činnost organizace a její služby

Hervis věří v ideální kombinaci vlastních značek a značkového zboží předních zahraničních a tuzemských výrobců. V prodejnách se nachází plný sortiment v oblasti rozšířených „masových“ sportů. Například: běh, fitness, halové sporty, in-line, lyže, cyklistická kola, běžky, fotbal a další. Tyto skupiny jsou uspořádány podle jednotlivých odvětví pro snadnější orientaci zákazníka. Snaží se poskytovat cenově agresivní nabídky, avšak v poměru ceny a kvality. Úspěšnost organizace závisí na čtyřech pilířích úspěchu:

1. Zboží – zaměření na nejdůležitější druhy sportů, upřednostnění sortimentní hloubky před šíří sortimentu, vysoká orientace na sezónnost.
2. Zaměstnanci – vyžaduje se značná vlastní odpovědnost, zájem o zákazníky, vysoká odbornost a s tím související poskytnuté poradenství zákazníkovi.
3. Reklama – zaměřena na budování dynamické značky Hervis, důležitá oblast sponzoringu.
4. Prodejny – obchody jsou flexibilně uzpůsobeny, centrální orientační nástroj v obchodě je běžecká dráha, která vede jako hlavní linie od vchodu v každé prodejně.

Organizace nabízí i další služby spojené s hlavní činností:

- nabídka možnosti servisu (servis lyží, cyklistických kol, běžek),
- kvalifikované poradenství (dochází k neustálému zvyšování odbornosti zaměstnanců),
- odvoz zboží do domu (v rámci věrnostního klubu – Hervis Sportsclub).

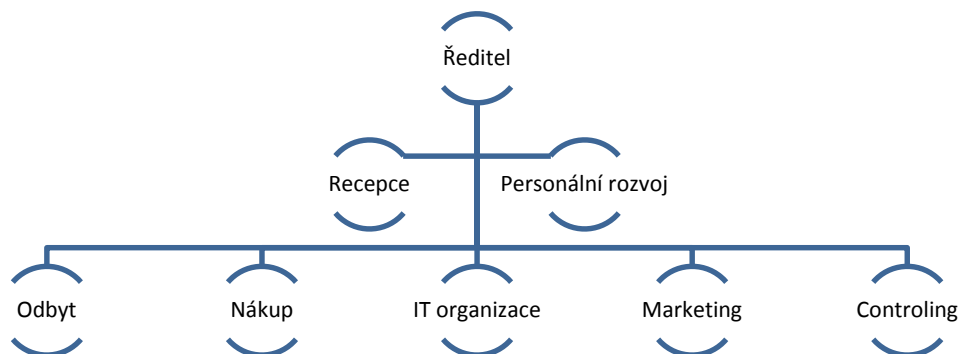
4.3. Personální politika organizace

Organizace má 6 pracovních oddělení, které jsou vedeny ředitelem pro Českou republiku. Zároveň se v organizaci nachází i dva jednatelé, kteří organizaci reprezentují.

Obrázek 7 nám znázorňuje organizační strukturu organizace. První oddělení je oddělení personálního rozvoje. Na personální rozvoj klade organizace velký důraz. Toto oddělení vede 1 zaměstnanec. Oddělení odbytu je tvořeno 3 zaměstnanci. Oddělení nákupu má 7 zaměstnanců. Oddělení IT organizace zaměstnává 2 pracovníky. Oddělení Marketingu

je tvořeno 5 zaměstnanci a oddělení controllingu tvoří 6 pracovníků. Nejpočetnější je oddělení nákupu, jelikož se v prodejnách nachází široký a hluboký sortiment.

Obrázek 7 Organizační struktura organizace



Zdroj: Hervis

Úspěšný zaměstnanec, potřebuje kvalifikaci, odpovědnost, identifikaci a informace. Organizace se snaží tyto vlastnosti a znalosti neustále podporovat. Organizace zaměstnance vzdělává a informuje. S vedoucími pracovníky došlo k sestavení principů řízení směřovaných na zaměstnance Hervis. Principy řízení podrobněji, viz Příloha č. 2.

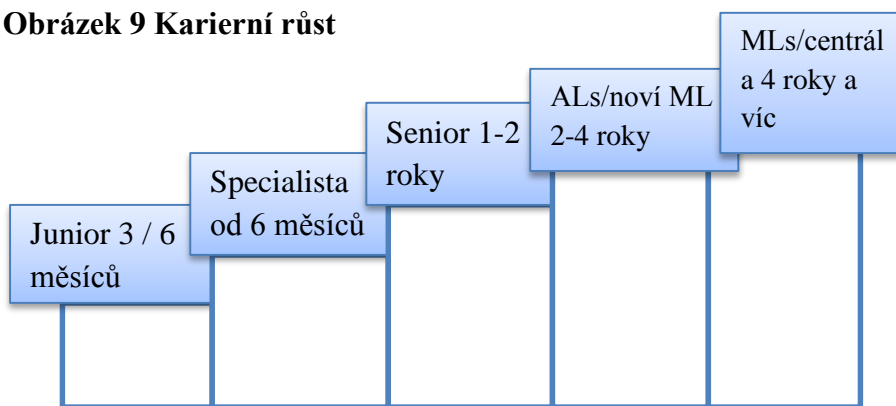
Hervis je moderní a stabilní organizace s motivovanými lidmi. Koncept personální politiky předpokládá, že jsou zde správní lidé na správném místě neboli, že zaměstnanci souhlasí s mottem „dělám, co mě baví“, viz obrázek 8. Každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu, toto je zobrazeno na obrázku 9. Organizace nabízí vzdělávací programy, díky kterým by mělo být usnadněno vzestupu pracovní pozice. Průběžně je potřeba nové pracovní síly a to i na vedoucí pozice, jejichž nábor začíná především z interních zdrojů. Je zde možnost rychlého kariérního růstu.

Obrázek 8 Motto organizace "dělám, co mě baví"



Zdroj: www.hervis.cz

Obrázek 9 Karierní růst



Zdroj: Hervis

Prodejna Příbram, kterou jsem si vybrala, se skládá z 11 zaměstnanců: 1 vedoucí prodejny, 2 vedoucí směny, 4 prodavači, 1 příjemce zboží a 3 pracovníci s dohodou o provedení pracovní činnosti.

4.4. Orientace na zákazníka

Zákazník je středem zájmu organizace, proto se zaměstnanec na zákazníka neustále soustředí. Je zdůrazňována potřeba komunikace se zákazníkem. Zákazníkovi se zaměstnanci snaží nabídnout, více než očekává například osobní komunikaci, což zvyšuje pozitivní pocit zákazníka. Organizace si uvědomuje, že zaměstnanci jsou spojovacím prvkem právě mezi zákazníky a organizací, proto usiluje i o to, aby byl zaměstnanec spokojený. Spokojený personál přináší také spokojené zákazníky. Proto organizace nabízí svým zaměstnancům výhody: možnost dalšího vzdělání, stravenky, prémie, zaměstnaneckou slevu na veškerý sortiment Hervis a v další řadě testování zboží. Zaměstnanec tudíž ví, co prodává, u prodeje může zdůraznit své osobní zkušenosti, což může opět zvýšit pozitivní pocit zákazníka.

5. Zhodnocení současného stavu

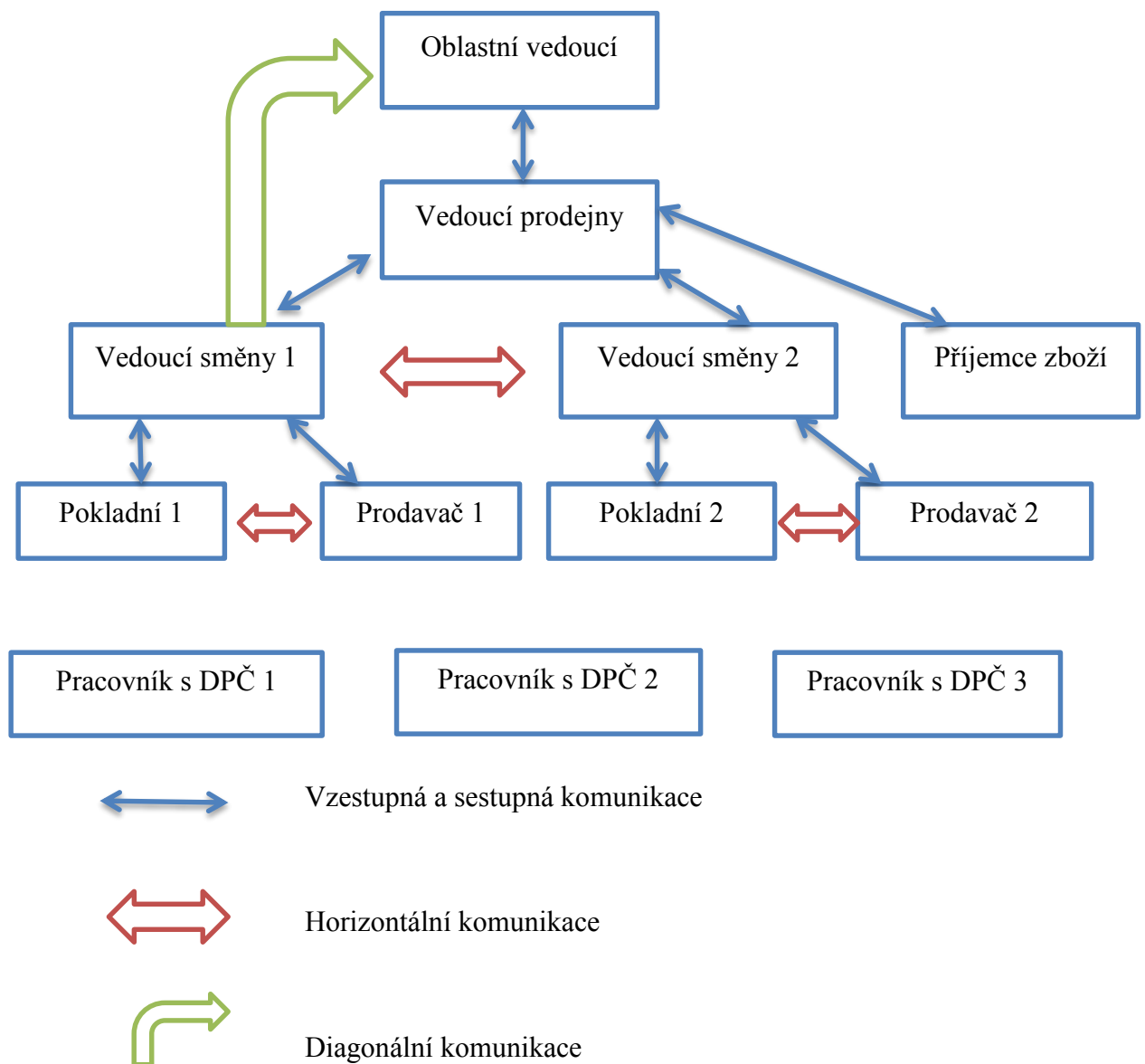
Po seznámení s organizací a jejími hlavními prioritami jsem se zaměřila na komunikační proces. Pro snadnější orientaci jsem si komunikační proces rozčlenila na komunikaci vnitřní a komunikaci vnější. Vnitřní komunikace je tvořena komunikací se všemi zaměstnanci, která je důležitá jak pro každodenní fungování organizace, tak pro plnění dlouhodobých strategických cílů organizace. Na vnější komunikaci jsem se orientovala proto, jelikož považuji komunikaci se zákazníky za klíčový faktor, jež je podstatný pro prosperující firmu. Organizace dbá na to, aby jejich zaměstnanci měli dobré komunikační dovednosti. Podle toho si své zaměstnance i vybírá.

5.1. Vnitřní komunikace

Organizace využívá mnoho nástrojů, díky nimž dochází k efektivnímu předávání informací všem zaměstnancům. Využívá se především sestupná komunikace, kdy jsou informace předávány od vedoucích pracovníků až k zaměstnancům na nejnižších stupních podnikové hierarchie. I přesto, že je horizontální komunikace ve většině organizací využívána málo, tak zde je na ní kladen velký důraz. Jedná se o předávání informací mezi zaměstnanci, jež jsou na pracovní pozici vedoucí směny. Oba dva vedoucí směny si po konci své pracovní směny musí předat informace, aby nedocházelo k nedorozumění. K tomuto předání informací dochází pomocí neformálních písemných zpráv, případně ústní formou. V organizaci je také podporována komunikace vzestupná. Organizace podporuje zaměstnance v kreativním myšlení. Pokud se zaměstnanec domnívá, že něco nefunguje, tak jak by mělo nebo mohlo, má vždy možnost promluvit si o tom se svým vedoucím, který může informaci o zlepšení či nějakém nedostatku postoupit výše. V případě stížnosti nebo problému, který zaměstnanec má, dochází k projednání vždy s vedoucím celé pobočky a poté k následnému vyřešení. S komunikací diagonální jsem se v organizaci také setkala. Je využívána, když zaměstnanec kontaktuje přímo určité oddělení, například oddělení nákupu. V tomto případě je tento postup vhodnější, než kontaktovat vedoucího, který posléze kontaktuje oddělení. Tato komunikace by byla neefektivní. Na základě mého pozorování jsem zjistila, že se v organizaci využívá komunikace formální a neformální. Komunikace formální je méně často využívaná, ale v určitých situacích je využívána vždy. Například jedná-li se o komunikaci s generálním ředitelem. Organizace více využívá komunikaci

neformální a to z několika důvodů. Především vede k vytváření společenských vazeb, a tudíž vzniká příjemnější pracovní prostředí, dále zvyšuje efektivitu komunikace. Tímto způsobem může dojít k rychlejšímu a účinnějšímu předání informací než formálním způsobem. V pobočce Příbram, kde jsem prováděla svoje pozorování, jsem zaregistrovala, jaký druh komunikace je využíván mezi zaměstnanci. Toto je patrné na obrázku číslo 10.

Obrázek 10 Druhy komunikace v pobočce Příbram



Zdroj: vlastní šetření

V pobočce Příbram dochází k většímu využití diagonální komunikace, než při komunikaci pobočky s užším vedením organizace. V komunikaci pobočky s užším vedením organizace se využívá více komunikace vzestupná a sestupná.

5.1.1. Verbální, ústní komunikace

V průběhu pozorování jsem došla k názoru, že verbální komunikace je nejpoužívanější komunikací v organizaci. Tato komunikace je tvořena určitými nástroji, které komunikaci umožňují. Ústní komunikace je naplánovaná a cílená již od vedoucího pracovníka především proto, aby došlo k naplňování jednotlivých cílů organizace. Důležité je, že vedoucí prodejny si naplánuje cíle, kterých má být do určité doby dosaženo. Potřebné informace k splnění těchto cílů postoupí vedoucím směn. Vedoucí směny informace zpracuje, naplánuje si postup a způsob předání informací dalším pracovníkům. Plánování a efektivní předávání informací je pro úspěšnou komunikaci klíčové, proto organizace vyžaduje, aby toto ovládal každý vedoucí pracovník. Verbální komunikace je nejčastěji využívána proto, že organizace v ní nalézá mnoho výhod, nejvíce však možnost okamžité zpětné vazby. Když je komunikace nejasná a mohla by v dalším kroku způsobit nedorozumění, v organizaci to funguje tak, že zaměstnanec, kterému jsou tyto informace předávány ústní formou, okamžitě reaguje na jejich nedostatky. Tímto způsobem dochází k eliminaci komunikačních šumů. Při ústní komunikaci zaměstnanci dbají toho, aby předání informací bylo jasné, srozumitelné a efektivní. Při pozorování jsem zjistila, že mnoho forem ústní komunikace jsou pro vedoucího manažera časově náročné, především když jsem sledovala délku přípravy na jednání a porady. V některých případech je dobré zvážit možnost písemné či jiné komunikace. Organizace pro ústní komunikaci využívá tyto nástroje:

- rozhovory
- jednání
- konzultování
- telefonování
- porady
- školení, teambuilding

5.1.1.1. Rozhovor

Rozhovor se v organizaci využívá při výběru a získávání nových pracovníků. Vedoucí prodejny se na tento rozhovor připravuje. Předem si stanoví, co od potenciálních zaměstnanců očekává. Na přijímací rozhovor má dopředu přečtené a připravené životopisy uchazečů a ke každému životopisu několik otázek. Jedná se o otázky ověřovací, díky kterým si manažer ověří údaje v životopisu nebo o otázky doplňující, které pomáhají získat další informace o uchazeči. Příklady otázek od manažera:

- Co od nabízené pracovní pozice očekáváte?
- Jaká byla vaše předešlá práce? Co bylo vaší pracovní náplní?
- Jak jste časově flexibilní? Dokážete se přizpůsobit změnám pracovní doby?
- Proč si myslíte, že jste pro naši organizaci důležitý? Co nám dokážete nabídnout?
- Jaká je představa vašeho budoucího finančního ohodnocení?

Měla jsem možnost se tohoto rozhovoru účastnit a tudíž takto shrnout postup vedoucího pracovníka. Neformální rozhovor je v organizaci využíván poměrně často. Situace, ve které rozhovory vzniknou, bývají často spontánní. Při vlastním šetření jsem nejčastěji zaregistrovala rozhovor, když zaměstnanec žádal vedoucího pracovníka o radu, či o zhodnocení jeho zvoleného postupu případně o vysvětlení způsobu provedení pracovní činnosti. Dále je zaměstnanec informován o výsledcích svých činností. Pravidelně dochází k informování prodavačů a pokladních o jejich prodejních výsledcích, jelikož ty jsou podkladem pro získání peněžních odměn. Peněžní odměny jsou motivační prostředek. Rozhovor je i využíván jako hodnotící prostředek. Po splnění určité pracovní činnosti dochází ke zhodnocení plnění vedoucím pracovníkem a k případnému řešení nedostatků. Manažer vedl hodnotící rozhovor tak, že nejprve řekl o všech úkonech, které měl pracovník splnit. Následně došlo ke kladnému hodnocení všech splněných úkolů a posléze až zdůraznil nesplněné úkoly. Nejdříve se zaměstnancem řešili, proč tyto úkoly nejsou splněny, hledali příčiny. Dalším krokem bylo stanovení následného postupu a snaha o odstranění příčin, aby nenastal problém opakovaně. Zaměstnanec je hodnocen podle stanovených cílů. Zda tyto cíle splnil, dále dochází k hodnocení na základě stupnice. Po roce pracovní činnosti zaměstnance v organizaci dochází k ročnímu hodnotícímu rozhovoru, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Oba dva mají k dispozici formulář s otázkami, který si každý vyplní

zvláště. Formulář je k dispozici viz Příloha č. 3. Poté dojde ke konfrontaci. Manažer vede tento rozhovor a zjišťuje, jak je zaměstnanec spokojený, kde se vidí za další rok. Zda má snahu o karierní růst. Zaměstnanec se na tomto rozhovoru dozví, jak je s ním zaměstnavatel spokojený, jaké má silné a slabé stránky, případně co by měl do budoucna zlepšit.

5.1.1.2. Jednání

Jednání organizace využívá především v kontaktu s dodavateli. V pobočce jsem se s touto formou komunikace setkala. Jednalo se o situaci, ke které dochází pravidelně při příjmu zboží na novou sezónu. Manažer pobočky musel jednat s dodavatelem sportovní výživy. Tento dodavatel si přál, aby jeho zboží bylo na prodejně prezentováno určitým stylem. Manažer musel domluvit vhodný termín, který dodavatelovi vyhovoval, aby došlo k prezentování zboží. Nejprve se veškeré zboží této zbožové skupiny muselo přijmout příjemcem zboží a poté manažer schůzku s dodavatelem domluvil a delegoval na vedoucí směny. Po tomto jednání došlo k prezentaci zboží. Jednání organizace podporuje spolupráci s dodavatelem případně rozšíření určitého druhu zboží ku prospěchu organizace. Vedoucí prodejny přímo dodavatele nezískává, tuto funkci mají zaměstnanci z oddělení centrály. Dodavatele získávají na základě nabídky a poptávky zboží, podle které si dodavatele sami vybírají. Případně dostávají nabídky spolupráce od samotných dodavatelů.

5.1.1.3. Konzultování

Konzultování se v organizaci využívá zvláště proto, jelikož je zaměstnancům povolena určitá iniciativa. Určité situace a momenty mají za úkol vyřešit podřízení pracovníci. Jestliže si zaměstnanec není jistý, může využít konzultace s vedoucím. Konzultace se využívají, i když vznikne nějaký problém, který je potřeba rychle a efektivně vyřešit. Zaměstnanec je díky tomuto zkušenější, jistější, a aniž by si to uvědomoval, dochází k jeho profesnímu rozvoji.

5.1.1.4. Telefonování

Telefonování je v organizaci rychlou formou komunikace. Každá prodejna má k dispozici 1 mobilní telefon a dva telefony pevné. Jeden telefon je umístěn na pokladně a druhý na příjmu zboží. Tato komunikace se využívá při kontaktu s jinými prodejny

či oblastním vedoucím. Telefonicky se mezi sebou můžou kontaktovat i zaměstnanci na prodejně, například je-li na prodejně potřeba vedoucích. Telefonicky mohou organizaci kontaktovat i zákazníci. Zaměstnanci jim ochotně předávají potřebné informace.

5.1.1.5. Porady

Porady organizace svolává na různých úrovních podnikové hierarchie. Porady, probíhající v rámci prodejny jsou uskutečňovány v měsíčních intervalech. Tyto porady jsou vždy brzy ráno před začátkem pracovní doby. Účastní se všichni zaměstnanci pobočky s výjimkou pracovníků s DPČ. O této poradě je proveden zápis, který má vždy na starost jeden ze zaměstnanců. Manažer vede tuto poradou účelně. Nejprve dojde k zhodnocení současného stavu (jaké jsou prodejní výsledky prodejny oproti loňskému roku, jaká je situace na prodejně...), následně jsou zaměstnancům sděleny důležité zprávy, novinky, které nastaly. Posléze jsou určeny specifické či výjimečné pracovní úkony, které se budou vykonávat následující měsíc. Pokud se některý ze zaměstnanců v tomto měsíci účastnil pracovního školení, manažer mu předává slovo. Zaměstnanec, který se účastnil školení má povinnost informace od školících předat dalším zaměstnancům formou krátké rekapitulace školení. Manažer přenechá prostor pro zpětnou vazbu a následně zopakuje podstatné informace, které na poradě byly projednány. Zápis z porady je přístupný v prostorech pro zaměstnance. Porady probíhají i regionálně pro všechny vedoucí prodejny z daného regionu, jedná se o tzv. kolegium. Česká republika je rozdělena na 3 regiony. Tato porada se uskutečňuje jednou za měsíc. Kromě vedoucích prodejny se jí účastní i oblastní vedoucí. Na této poradě je vždy nejprve shrnutí současné situace a případného úspěchu. Následně jsou projednány nové koncepty, které mají být zavedeny na prodejny. Porada zahrnuje i prostor pro diskuzi, posléze zpětnou vazbu. Dalším typem porad je tzv. Strategy meeting, tato porada se koná čtyřikrát do roka, účastní se jí opět všichni vedoucí prodejen, oblastní vedoucí a pracovníci z centrály (jednotlivá oddělení). V rámci podpory spolupráce mezi jednotlivými pobočkami či regiony dochází i k Teambuildingu, kterého se účastní vedoucí všech prodejen personální oddělení, oblastní vedoucí. V rámci Teambuildingu dochází k podpoře sportovních aktivit a utváření spolupráce pomocí řešení určitých úkonů, cvičení efektivní komunikace a dalších nástrojů.

5.1.1.6. Školení

Školení připravuje oddělení personálního rozvoje po domluvě s dodavateli. Mnoho dodavatelů nabízí možnost proškolení zaměstnanců organizace, z důvodu podpory prodeje jejich zboží. Školení nejčastěji probíhá ve dvou vlnách, vždy před začátkem sezóny. Organizace má pracovní rok rozdělený na sezónu jaro/léto a podzim/zima. Každý ze zaměstnanců pobočky se účastní minimálně jedenkrát do roka školení. Personální oddělení předá seznam školení vedoucímu pobočky a ten na jednotlivá školení vybere vhodné zaměstnance, podle jejich příslušného pracovního zařazení. Zaměstnanec je o školení informován 14 dní dopředu. Školení může probíhat buďto formou přednášky a následné diskuze nebo formou testování zboží. Testování zboží považují zaměstnanci za vhodný způsob školení, protože otestované zboží se lépe prodává zákazníkům (Zaměstnanci vědí co nabídnout, jak o daném produktu hovořit).

5.1.1.7. Projekt

V roce 2013, 2014 se organizace účastnila projektu, který byl podporován Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu: Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl zaměřen na prosazování rovných příležitostí ke zkvalitnění firemní kultury organizace. Účastnilo se ho 260 zaměstnanců. Do tohoto projektu byla organizace vybrána na základě úspěšné žádosti o dotaci k realizaci tohoto školení. Na projekt bylo nahlíženo z pohledu genderové problematiky, které povede ke zkvalitnění proklientských služeb. Školení mělo několik částí:

- seznámení účastníků se základními pojmy ve sféře rovných příležitostí, účastníci si osvojili principy genderových mechanismů a následně byl vysvětlen význam pojmu gender.
- účastníci se zabírali především povahou vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a neformálními vztahy na pracovišti.
- následně došlo k cvičení efektivní komunikace zaměstnanců, naučili se využívat všechny složky komunikace, především i neverbální složku komunikace, pomocí cvičení, kdy se učili správně tuto komunikaci rozeznávat. Všichni účastníci si prakticky vyzkoušeli komunikační techniky, například aktivní naslouchání, vstřícnou řeč těla či aplikovat pravidla úspěšné komunikace.
- zaměstnanci se zabývali i nácvikem manažerského vedení a jednání, školitelé se zaměřovali především na to, aby se účastníci naučili genderově korektnímu

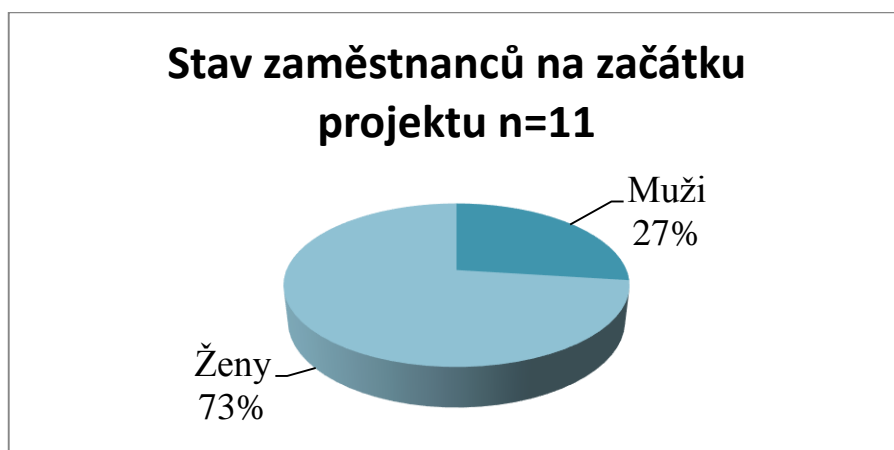
manažerskému jednání, tedy, aby neupřednostňovali žádné pohlaví. Součástí byla i práce v týmu a motivování kolektivu.

- účastníci se naučili zvládat své emoce, umět se dobře přizpůsobit změnám, rychle a efektivně řešit problémy či konfliktní situace, účinně komunikovat s ostatními.

Výsledkem projektu je zvýšená odbornost a prohloubená kvalifikace zaměstnanců v přímém prodeji. Nové prvky ve firemní kultuře mají pozitivní vliv na produktivitu práce a zlepšení konkurenceschopnosti.

V průběhu projektu v pobočce Příbram došlo i k několika organizačním změnám, které jsou zaznamenány v obrázku 11,12.

Obrázek 11 Stav zaměstnanců na začátku projektu



Zdroj: vlastní šetření

Z obrázku č. 11 je patrné, že se v prodejně nacházelo více žen. Ženy pracovaly spíše na nižších pracovních pozicích a vyšší pracovní pozice zastávali muži. Situace se zaměstnanci se v průběhu projektu měnila, po celou dobu byla situace monitorována. Konkrétně v prodejně pracovalo 8 žen a 3 muži.

Obrázek 12 Stav zaměstnanců po konci projektu



Zdroj: vlastní šetření

Z obrázku č. 12 je zřejmé, že došlo k výrazné změně pracovního personálu. V prodejně se momentálně nachází 5 mužů a 6 žen. Muži začali obsazovat i nižší pracovní pozice a ženy měly možnost se prosadit na vyšších pracovních pozicích, například na pracovní pozici vedoucí směny.

5.1.2. Písemná komunikace

Organizace využívá písemnou komunikaci méně často, jelikož je tento druh komunikace pomalejší oproti komunikaci ústní. K této komunikaci využívá několik nástrojů:

- nástěnky,
- zprávy mezi pracovními směny,
- emailovou komunikaci,
- internetovou vzdělávací, informační platformu
- vnitrofiremní písemnosti (manuály, brožury, organizační, domovní řád objektu...).

5.1.2.1. Nástěnky

V pobočce se nachází hned několik nástěnek, které slouží k předání či zapisování informací. Primární nástěnkou je nástěnka u vedoucího pobočky, kde jsou zapsané důležité kontakty, informace o prodejním obratu, zákaznických kartách, postupech v určitých situacích, docházka pracovníků a další informace. Nástěnka je i u

příjemce zboží. A v neposlední řadě je nástěnka v prostorech pro zaměstnance, kde jsou informace o jejich dosažených výsledcích, zápis z poslední porady, principy úspěšného prodeje a komunikace se zákazníkem.

5.1.2.2. Zprávy mezi pracovními směňami

Zprávy mezi pracovními směňami jsou vždy přenechávány v kanceláři pro vedoucího. Zprávy jsou psané jasně a srozumitelně, každý vedoucí pracovní směňy musí předat informace následující pracovní směňě. Jedná se o zprávy, které nejsou formálně upraveny.

5.1.2.3. Emailová komunikace

Emailová komunikace je používána velmi často. Využívá se ke komunikaci s oblastní vedoucí a vedoucími úzkého vedení. Komunikace emailová není uplatňována při komunikaci na pobočce. Následně se užívá při komunikaci s ostatními prodejny. Komunikace je zajištěna prostřednictvím programu Microsoft Outlook. Každý zaměstnanec je jedenkrát měsíčně informován na svůj osobní email o dosažených výsledcích, důležitých novinkách. Jedná se i o motivační prostředek, jelikož dochází k srovnávání jednotlivých poboček.

5.1.2.4. Internetová vzdělávací, informační platforma

Nově vznikla i internetová vzdělávací a informační platforma pro všechny zaměstnance, která se jmenuje Hervis Academy. Tato multimediální platforma má za úkol informovat, předávat znalosti. Hlavní myšlenkou je to, že tato forma vzdělávání a získávání informací je kdykoliv k dispozici. Nachází se zde videa prezentace, manuály, pravidla. Je zde shrnuto i základní Hervis „Know-How“. Touto inovací se zaměstnavatel snaží vzbudit u zaměstnanců touhu po znalostech a jejich 100% nasazení.

5.1.2.5. Vnitrofiremní písemnosti

Organizace dává k dispozici pracovníkům všechny potřebné materiály, postupy a brožury. Tyto písemnosti jsou k dispozici v prostorách pro zaměstnance. Některé písemnosti se získávají na školeních. Každý zaměstnanec musí tyto materiály poskytnout ostatním zaměstnancům. Mnoho materiálů získá vedoucí pobočky

v elektronické podobě a po následném vytisknutí je předá zaměstnancům. Za vnitrofiremní písemnost je považován i domovní řád objektu, ve kterém se daná pobočka organizace nachází.

5.2. Vnější komunikace

Organizace považuje vnější komunikaci za podobně důležitou jako komunikaci vnitřní. Tímto druhem komunikace se zabývá oddělení Marketingu. K této formě komunikace jsou využívány tyto nástroje:

- sponzoring,
- internetový obchod,
- reklamní prostředky,
- projekt TOP 15 prodavačů.

5.2.1. Sponzoring

Organizace se snaží sponzorovat sportovní aktivity, které podporují a motivují k aktivnímu životnímu stylu. Mezi nejčastější podporovanou aktivitu patří běh. Organizace podporovala několik prestižních soutěží. Mezi největší patří Pražský půlmaraton a s tím související účast na veletrhu SPORT EXPO v roce 2013. V tomto roce podporovala i běh na 24 h v Plzni a další. Hervis se již podruhé stává sponzorem celostátní soutěže TALENT ROKU, jenž podporuje veškeré sportovní aktivity dětí a mládeže. Opětovně se jako sponzor účastnil akce Snow-Mobile, součástí byly testovací dny lyží, snowboardů a skialpinistických lyží. Hlavní událostí byl Snow-Mobile Race, kterého se účastnil i sportovní tým Hervis. Do tohoto týmu se kvalifikovalo 6 vedoucích prodejen z celé ČR. Důležitou akcí, kterou sponzorovala organizace, byl Hervis RACE FOR BIKES 2015, která proběhla 27. – 29. 3. 2015. Jednalo se o první ročník závodu horských kol. Trasa byla dlouhá 45 km. Součástí závodu byl i veletrh, kde organizace vystavovalo své zboží. Pro rok 2015 se stal tváří Hervis lyžař Ondřej Bank, který bude reprezentovat organizaci na všech jeho závodech v ČR a v zahraničí. Organizace podporuje i jiné sporty např.: fotbal, florbal, ale i dětské tábory. Významnou událostí byla 9. až 10. dubna autogramiáda české hokejové reprezentace v pobočce Jihlava. Sponzorováno bylo utkání České republiky a Slovenska. Jednalo se o utkání v rámci Euro Hockey Challenge. Na obrázku 13 jsou zaznamenány propagační materiály této sponzorované akce.

Obrázek 13 Hervis – autogramiáda české hokejové reprezentace

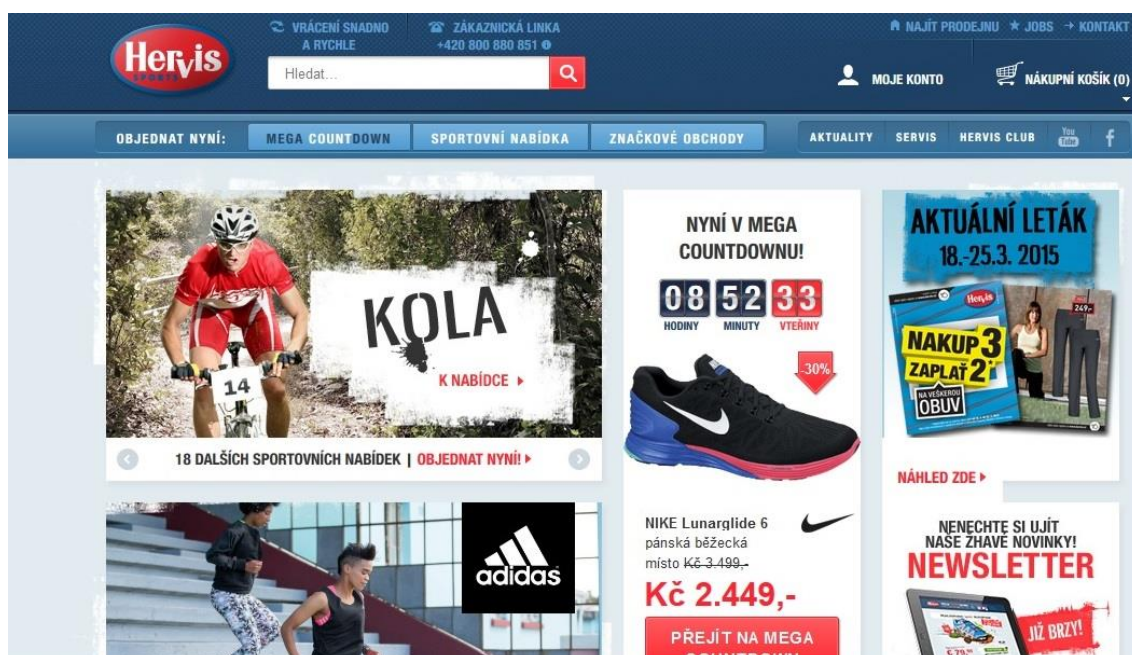


Zdroj: Hervis

5.2.2. Internetové stránky

Internetový obchod je nejvýznamnějším nástrojem vnější komunikace.

Obrázek 14 Titulní strana internetový obchod, stránka organizace



Zdroj: www.hervis.cz

Internetovou stránku organizace, viz obrázek 14, nalezneme v jakémkoliv vyhledávači po zadání slova hervis. Internetový odkaz na organizaci se zobrazí jako první možnost. Nejdříve se nám zobrazí hlavní stránka, které dominuje sportovní nabídka, jenž je zrovna aktuální. Na hlavní stránce můžeme nalézt i atraktivní zboží z tzv. MEGA COUNTDOWN, což je určitá speciální nabídka zlevněných produktů.

Tato nabídka je časově omezena. Máme možnost ihned přejít do celé sekce této nabídky. V horní části stránky se nachází firemní logo a důležitá linka zákaznického centra. Nalézá se zde i možnost vyhledat konkrétní typ zboží podle názvu. Složka moje konto nám umožňuje se ihned přihlásit do zákaznického konta. V případě, že máme kartu Hervis Sportsclub je možnost si tuto kartu propojit s webovým kontem. Nemáme-li kartu, můžeme si zřídit online webové konto. Záložka Jobs nás přesměruje na aktuálně nabízené pracovní pozice. Na stránce vidíme i propojení se sociální sítí Facebook a s hudebním kanálem Youtube, kde nalezneme videa související s organizací. Složka sportovní nabídka nás přemístí na jednotlivé druhy sportu. Máme zde 18 nabídek např.: Obuv, Camping, Děti & Mládež či Běhání a další. Další možností jak na stránce nalézt požadované zboží je hledat pomocí složky: Značkové obchody. Pod touto složkou se nachází výčet jednotlivých sportovních značek, pod kterými je veškeré zboží od této značky, bez ohledu na sportovní nabídku. Je zde možnost ihned shlédnout aktuální platný leták. Další složkou jsou aktuality, kde se dozvíme o novinkách, probíhajících speciálních akcí či soutěžích. Dozvíme se i základní informace o organizaci, jak se vzdělávají zaměstnanci, nebo co bylo o organizaci napsáno. Následně, se můžeme zaměřit i na Servis. Tato složka nám poskytuje informace o dárkových poukazech, o newsletteru, který můžeme získávat na základě žádosti a o servisu, který organizace nabízí jako doplňkovou službu zákazníkovi. Hervis club nám zobrazí veškeré informace o zákaznickém klubu, především o způsobu, jak se do klubu registrovat. Nachází se zde i nejčastěji kladené otázky, které řeší problematiku zákaznického konta. Případně se zde také můžeme přihlásit do svého webového zákaznického konta. Organizace se snaží o podporu moderního prodeje přes e-shop a to prostřednictvím zavedení tabletu na prodejny. Jedná se o nový koncept More ways to shop, viz obrázek 15. Momentálně jich mají prodejny více než 80. Pomocí tabletu může dojít k doplňkovému prodeji na prodejně nebo k nabídce rozšířeného sortimentu. Aktivní nabídka prodeje zboží přes e-shop je nedílnou součástí náplně práce zaměstnanců. Zaměstnanci jsou k tomuto prodeji motivováni bonusy. Tato modernizace přináší pro zákazníka nové možnosti nakupování:

- CLICK & COLLECT – nabízí možnost zákazníkovi vyzvednout si zboží na jakémkoliv prodejně zdarma
- PAY IN STORE – zákazník může zaplatit, jak si přeje, buďto klasicky hotově na prodejně nebo platební kartou online

- **PORADENSTVÍ** – zákazník, který si objedná zboží přes tablet na prodejně, získá i kompletní poradenství, kdy mu zaměstnanec doporučí vhodný výrobek či správnou velikost
- **DOSTUPNOST** – zaměstnanci zjistí dostupnost požadavků zákazníka

Obrázek 15 Koncept More ways to shop



Zdroj: www.hervis.cz

5.2.3. Reklamní prostředky

Organizace využívá pro svou komunikaci se zákazníky i reklamní prostředky. S pomocí správně zvolených reklamních prostředků může organizace získat nové zákazníky. Nejvyužívanější reklamní prostředky jsou:

- reklamní letáky,
- reklama v rádiu,
- reklama v televizi,
- billboardy,
- nabídky zvýhodněného nákupu pomocí mobilních telefonů a emailů,
- poukázky pro zákazníky v Hervis Sportsclub.

5.2.3.1. Reklamní letáky

Reklamní letáky jsou standartní nástroj marketingové komunikace se zákazníkem. Akční letáky jsou uskutečňovány dvakrát do měsíce. Tyto letáky jsou v elektronické podobě zaslány zákazníkům pomocí emailu. Další možností, kterou organizace využívá, jak leták přiblížit zákazníkům je přidání letáku do denního tisku. Každá prodejna si určí lokalitu potenciálních zákazníků a na základě toho dochází

k rozvozu letáku. Lokalita je maximálně do 25 km od prodejny. Aktuální letáky jsou k dispozici i přímo na prodejně a zboží z těchto letáků je viditelně označeno.

5.2.3.2. Reklama v rádiu, televizi

V dnešní době se její význam spíše oslabuje. Jedná se o velmi nákladnou formu reklamy. Nemusí být vždy účelná. V posledních letech se rozšířila spolupráce s některými televizními kanály. Organizace se spíše zaměřuje na jinou formu vnější komunikace.

5.2.3.3. Billboardy

Organizace nevyužívá billboardy masově. Nejvhodnější varianta se jim jeví, mít billboard na dobře strategicky umístěném místě. Nejčtenější umístění billboardů je v oblasti, kde je organizace nejvíce zastoupená, např.: Praha, Plzeň, Brno.

5.2.3.4. Poukázky pro zákazníky, nabídky zvýhodněných nákupů

Poukázky pro zákazníky v Hervis Sportsclub. Jedná se o odměnu pro zákazníka za roční členství v tomto klubu, za splnění určitých podmínek. Případně dochází k rozesílání procentuálních slevových nabídek, na které je zákazník upozorněn i pomocí mobilních telefonů či emailů. V roce 2014 došlo k odeslání tzv. „ročních bonusů“ ve výši 4 359 511 Kč formou peněžní poukázky.

5.2.4. Projekt TOP 15

V rámci vnější komunikace jsem se mohla účastnit Projektu TOP 15 prodavačů, který byl zaměřen na marketingovou komunikaci se zákazníkem, na vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci a zlepšování sortimentu. Tento projekt jsem po celou dobu jeho trvání sledovala. Měla jsem možnost pozorovat vývoj komunikace se zákazníky a zaškolování zaměstnanců. Projektu se účastnilo 15 nejlepších prodavačů z celé České republiky. Nejlepší prodavači byli vyhodnoceni na základě svých dosažených prodejních výsledků a dovedností. Projekt probíhal ve 4 turnusech. Všichni vybraní zaměstnanci se těchto turnusů zúčastnili. V rámci projektu se zaměstnanci naučili zvládat 4 okruhy:

- Témata prodeje Basic – fáze prodeje a technika dotazování, prodejní standardy organizace, prodejní proces Multi-Channel a stanovili si svůj osobní cíl v dosažení prodejních čísel.

- Témata prodeje Advanced – intenzivní technika dotazování, zaměstnanci se učili pochopit svět zákazníků, osvojili si emocionální argumentační techniku a prodej nadstandardního zboží a příslušenství.
- Úspěšné zvládnutí náročných situací – zvládnutí cenové a reklamační techniky, pochopení psychologie zákazníka, výsledky zaměstnanců v prodejních číslech.
- Prezentační dovednosti – vybraný zaměstnanec dokázal vytvořit prezentaci na daný projekt, osvojil si prezentační dovednosti a na závěr zpracoval průběh celého projektu.

Účastník projektu si měl zvolit určitou značku či skupinu zboží, u které bude chtít zlepšit současnou situaci. S kolegyní, se kterou jsem projekt vypracovávala, jsme si nejprve začaly mapovat situaci. Zjišťovaly jsme, co našim zákazníkům na prodejně chybí, pomocí rozhovorů a diskuzí. Na základě těchto získaných údajů jsme se rozhodly pro plavecký sortiment, konkrétně značku Speedo a Arena. Hlavním důvodem byla vysoká poptávka zákazníků po tomto zboží, především po dětském sortimentu. V městě Příbram se nachází i plavecký bazén, který má svůj plavecký klub. Po rozhovoru s vedoucí klubu jsme se přesvědčily, že členové klubu by měli zájem i o specifické či dražší zboží. Následně jsme musely zmapovat konkurenci. V tomto oboru nebyla konkurence příliš vysoká. Po určení předmětu projektu jsme si stanovily jasné cíle: oslovení cílové skupiny (především děti a junioři), rozšíření sortimentu a s tím související optimalizace skladových zásob. Dále jsme chtěly zvýšit čistý zisk o 20% oproti loňskému roku.

Projekt měl několik fází:

- objednání nového zboží na základě komunikace s oddělením nákupu, komunikace probíhala se 3 nákupčími, jelikož každý z nich má na starost jiný sortiment (hardware – plavecké brýle, boty do vody či plavky).
- prezentace zboží na prodejně, dané zboží jsme přesunuly na místo, kde si ho mohl zákazník nejvíce všimnout. Muselo dojít i ke komunikaci s ostatními pracovníky, kterým jsme předaly naši vizi, a oni následně zboží doplňovali.
- tvorba reklamních materiálů, tyto materiály jsme si připravily a po komunikaci s marketingovým oddělením došlo k jejich vytvoření, viz obrázek 16.

- školení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, je důležité, aby zaměstnanci o zboží věděli veškeré informace a dokázali je předat zákazníkovi. Snažily jsme se klást důraz na aktivní prodej zákazníkovi.
- byla založena tzv. TEAM karta, po rozhovoru a domluvě s vedoucí plaveckého klubu. Na základě této karty mají její vlastníci možnost výhodného nákupu tohoto zboží.
- v prosinci probíhaly ve městě plavecké závody „Vánoční kapřík“, které sponzorovala organizace, formou hmotných cen pro vítěze závodu.

Zaškolení zaměstnanců považují za klíčový aspekt pro úspěšnost projektu. Zaškolení zaměstnanců na prodejně probíhalo formou porady. Tato porada se uskutečnila v průběhu pracovní doby. Nejdříve jsme si připravily veškeré informace o nových produktech, které jsme měly zpracované v listinné podobě. Tyto informace jsme formou přednášky a aktivní ukázky zboží předaly ostatním zaměstnancům. Také proběhla ukázka správného aktivního prodeje. Dbaly jsme na procvičení komunikace mezi zaměstnanci. Zaměstnancům jsme umožnily prostor pro případné dotazy a zpětnou vazbu.

Podstatná část projektu byla tvořena komunikací s určitými odděleními, na základě toho došlo k zlepšení komunikačních dovedností vybraných zaměstnanců. Na začátku projektu jsme si stanovily cíl zvýšit čistý zisk o 20%. S kolegyní jsme dokázaly zvýšit čistý zisk o 27%, za pomoci veškerých zaměstnanců z prodejny a efektivního využívání aktivního prodeje a komunikace se zákazníky.

Obrázek 16 Reklamní materiály projektu TOP 15



Zdroj: Vlastní šetření

6. Diskuze a návrh změn

Na základě mého pozorování, rozhovoru s manažerem i s ostatními zaměstnanci a účasti ve speciálním projektu, bych se chtěla pokusit navrhnout organizaci nejlepší řešení, které povede k zlepšení či zefektivnění komunikačního procesu.

Výsledkem mého zkoumání bylo zjištění, že komunikace je v organizaci využívána dostatečně. Komunikace by ale mohla být využívána efektivněji, jestliže bude docházet k dodržování několika pravidel. V organizaci není zcela dodržována hierarchie při předávání informací. Mnoho informací je od pracovníků na nižších pracovních pozicích předáváno přímo vedoucímu prodejny, využívá se diagonální komunikace. Ne vždy je tato komunikace účelná. Organizaci bych doporučila, aby podporovala komunikaci vertikální. Konkrétně pracovník sdělí informace svému nadřízenému nikoliv vedoucímu prodejny. Informace mají v mnoha případech charakter spíše technický, proto je důležité, aby nadřízený tyto informace filtroval a předal pouze potřebné informace vedoucímu manažerovi.

V organizaci je nejčastěji používána komunikace ústní. V rámci rozhovoru jsem zjistila, že je to především z důvodu okamžité zpětné vazby. Komunikace probíhá denně. Některé nástroje ústní komunikace jsou v organizaci využívány příliš často. Jedná se především o konzultování. Myslím si, že každý zaměstnanec by se měl spíše více učit samostatnosti. Konzultování bych částečně omezila pouze na nezbytné situace, v případě běžných záležitostí bych nechala realizaci či řešení na zaměstnanci. Na základě delegování rozhodnutí při běžných záležitostech bude docházet k seberealizaci zaměstnance. Za běžnou záležitost je považováno: prezentování zboží na prodejnu, sepisování reklamací, komunikace s ostatními prodejny a oblastním vedoucím či přestavba prodejny. Problém v realizaci některých mých navrhovaných opatření vidím v částečně nedostatečných komunikačních dovednostech zaměstnance. Navrhovala bych, aby docházelo k pravidelným školením, které se mají zabývat zlepšením komunikačních dovedností. Školení by se měl zaměstnanec účastnit jedenkrát ročně. Na základě těchto kurzů může dojít k viditelnému zlepšení prodejních dovedností každého zaměstnance a především k efektivnějšímu předávání informací mezi zaměstnanci. Postřehla jsem, že většina komunikačních nedorozumění vzniká na základě odlišnosti znalostí a zkušeností. Náklady na realizaci pro organizaci nám zobrazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2 Náklady na školení komunikačních dovedností

Školení komunikačních dovedností	
1 den školení pro 1 účastníka	3.100,- Kč
2 dny školení pro 1 účastníka	5.300,- Kč

Zdroj: vlastní šetření

Celkem má prodejna 11 zaměstnanců, pokud dojde k proškolení všech zaměstnanců, tak jednodenní školení pro organizaci bude činit náklad 34.100,- Kč a dvoudenní školení 58.300,- Kč pro jednu prodejnu.

V organizaci není příliš velký prostor pro zpětnou vazbu ze strany zaměstnance. Dříve se anonymně sdělovaly názory na nástěnku v prostorách pro zaměstnance, nyní je toto zrušené a upřednostňuje se přímá konfrontace. Mnoho zaměstnanců nemá problém říct svému nadřízenému svůj názor, ale za vhodnější variantu považují anonymní schránku. Využívala bych ji na sdělení názorů, nápadů či stížností. Tato schránka by měla být vybírána dvakrát do měsíce a vždy by ji měl vybrat vedoucí manažer. Vše by mělo být probráno na pracovní poradě prodejny.

Zaměstnanci jsou jednou měsíčně informováni centrálně o dění organizace pomocí emailu. Tento způsob informování zaměstnanců považují za přínosný. Doporučila bych tento druh komunikace rozšířit, zaměstnance bych o činnostech organizace informovala i v rámci regionu. Informace by zpracovával a předával oblastní vedoucí, který má daný region na starost. Česká republika je rozdělaná na 3 regiony. Je důležité, aby zaměstnanec věděl o tom, co nového se v této oblasti děje. Organizace do budoucna zvažuje zavedení speciální interní sítě, kde se budou moci zaměstnanci kontaktovat. Variantu interní sítě pro zaměstnance považují za vynikající nápad. Varianta je v plánu globálně pro všechny prodejny. Umožnila bych touto cestou kontakt s centrálou organizace, s jednotlivými odděleními, ale mezi zaměstnanci bych preferovala komunikaci v rámci daného regionu, ne komunikaci globální mezi všemi zaměstnanci ze všech prodejen, jelikož může docházet ke zkreslení informací.

V organizaci nejsou příliš podporovány setkání neformálního charakteru. Vždy se uskuteční pouze vánoční večírek na každé z prodejen. Tyto setkání bych nepodceňovala, myslím si, že jsou důležitá z důvodu utváření sociálních vazeb mezi

zaměstnanci. Setkání bych ročně prováděla více. Jelikož se jedná o organizaci, jež se zabývá sportovním sortimentem, uspořádala bych i nějaký sportovní den. Teambuilding ve firmě probíhá, ale pouze pro vedoucí pracovníky. Sportovní akce bych udělala pro zaměstnance na všech pracovních pozicích v rámci daného regionu, v určitých vlnách, aby došlo k tomu, že se všichni zaměstnanci setkání zúčastní. V rámci tohoto opatření dojde k poznání zaměstnanců z jiných prodejen, podpoří se i týmový duch, který organizace zdůrazňuje. Především bych doporučila, aby se těchto setkání účastnili i zaměstnanci z centrály organizace a oblastní vedoucí. Na základě setkání může dojít k zlepšení vnitřní komunikace mezi zaměstnanci a centrálou organizace. Náklady pro organizaci nám zobrazuje tabulka č. 3,4.

Tabulka 3 Náklady na teambuilding

	1 zaměstnanec	11 zaměstnanců z prodejny	zaměstnanci z centrály (4)
ubytování + plná penze (1 den)	1.100,- Kč	12.100,- Kč	4.400,- Kč
3 sportovní aktivity (1 den)	900,- Kč	9.900,- Kč	3.600,- Kč
pronájem sálu na školení	1.800,- Kč pro všechny účastníky		

Zdroj: vlastní šetření

Doporučila jsem školení uskutečňovat regionálně, jednalo by se o 6 prodejen. Konkrétně o 66 zaměstnanců. Školení by probíhalo v 5 vlnách, aby se ho účastnili všichni zaměstnanci. Každé vlny se navíc budou účastnit i pracovníci centrály. Na jednotlivé turnusy by byli zaměstnanci vybíráni z různých prodejen, aby došlo k postupné účasti všech zaměstnanců.

Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců na teambuilding

Turnus	Počet zaměstnanců	Cena
1	18	37.800,-
2	17	35.800,-
3	17	35.800,-
4	17	35.800,-

5	17	35.800,-
Celkem		181.000,-

Zdroj: vlastní šetření

Celkem pro organizaci budou náklady činit 181.000,- Kč pro zaměstnance z 6 prodejen a z centrály. Cenu jsem zjišťovala na základě reálné nabídky teambuildingu.

V rámci pozorování jsem zaregistrovala, že pracovní porady se uskutečňují jedenkrát za měsíc se všemi zaměstnanci prodejny. Nově bych doporučovala zavést porady vedoucích směn minimálně dvakrát do měsíce. Porady dokážou zlepšit komunikaci mezi jednotlivými pracovními směnami. Může být dosaženo i minimalizace potřeby předávání informací mezi pracovními směnami pomocí písemné komunikace. Porada by měla sloužit k řešení problémových situací a předcházet vzniku komunikačních nedostatků, které můžou vzniknout v písemné komunikaci. Porada, která probíhá se všemi zaměstnanci je podle mě vedená efektivně a účelně. Navrhovala bych, aby téma, které bude na poradě probíráno, bylo zaměstnancům předáno s předstihem. Hlavním účelem by byla možná příprava zaměstnanců, vytvoření jejich dotazů na danou problematiku. V rámci vzdělávání zaměstnanců by mohlo docházet každou poradu k prezentaci jednoho zboží předem vybraným zaměstnancem. Zaměstnanec by si mohl zboží vybrat sám nebo mu bude přiděleno. Případně může být znalost zaměstnance ověřena i formou předvedení prodejního rozhovoru či vyplněním dotazníku, který následně vedoucí zhodnotí. Hodnocení by bylo nezávazné, pouze motivační pro zaměstnance. Nejlepší zaměstnanec by byl pochválen za úspěch či získal nějakou výhodu. Případně může být toto považováno za novou metodu hodnocení zaměstnance. Na základě změny hodnocení bych zaměstnance finančně ohodnotila, podle získaných výsledků. Porada tzv. kolegium, která probíhá mezi vedoucími pracovníky, by mohla být zpestřena přítomností centrály. Porada probíhá šest hodin, na poslední hodinu by se mohl porady zúčastnit někdo z určitého oddělení a byla by probírána problematika, týkající se tohoto oddělení. Důsledkem by bylo seznámení s jednotlivými zaměstnanci z oddělení a zlepšení spolupráce mezi vedoucími a odděleními.

Měla jsem možnost se účastnit i přijímacího rozhovoru. Na základě mého pozorování bych chtěla navrhnout určité změny. Organizace získává zaměstnance z interních a externích zdrojů. Interní zdroje využívá především, obsazuje-li důležité pozice, jelikož

pracovník zná organizaci, má zkušenosti s provozem. Externí zdroje se využívají v případě, že chce organizace získat nový pracovní pohled. Před tím, než se uchazeč rozhovoru účastní, bych mu dala k vyplnění psychologický hodnotící dotazník. Tento dotazník bych rozdělila do tří tematických okruhů:

- první okruh - zaměřený na osobnost uchazeče, zda se jedná o extroverta nebo spíše introverta, případně se organizace může zajímat i o typ temperamentu: sangvinik, choleric, flegmatik či melancholik
- druhý okruh – výsledkem by bylo zjištění, jak osoba vnímá skutečnosti a usuzuje o nich, jestli spoléhá na intuici a smysly
- třetí okruh – zacílení na míru samostatnosti osoby, způsoby rozhodování, myšlení a cítění

V rámci dotazníku se daný uchazeč zhodnotí, organizace získá celistvé informace o uchazeči. Do budoucna by mohla organizace uvažovat o zřízení tzv. Assesment centra. Docházelo by k efektivnímu vybírání nejlepších uchazečů. Především bych trvala na modelových situacích. Postavila bych uchazeče před kritickou situací a chtěla bych znát způsob, jakým bude tuto situaci řešit. Příklady kritických situací, které mohou na prodejně nastat:

- nespokojený zákazník, na základě zamítnuté reklamace
- výpadek elektrického proudu
- zloděj na krámu
- nevhodný zákazník
- postup při úrazu zaměstnance

Zaměstnavatel získá o uchazeči spolehlivé informace pomocí výkonostních či osobnostních testů. Výhodu bych viděla v tom, že se zaměstnavatel setká s více uchazeči o zaměstnání najednou, tudíž by došlo ke zkrácení procesu výběru zaměstnanců. Následně by byla delegována povinnost výběru nových zaměstnanců z vedoucích manažerů na pracovníky centra, došlo by k úspoře času manažera. Čas je pro vedoucího pracovníka prioritou, proto si myslím, že by tento způsob výběru zaměstnanců byl efektivnější, ale samozřejmě i finančně náročnější.

Z hlediska vnější komunikace organizace mě zaujala četnost sponzorovaných akcí. Považuji za přínosné podporovat aktivity, které vedou k aktivnímu životnímu stylu. Prodejně Příbram navrhuji, aby se zajímala více o lokální sportovní akce. V Příbrami se nachází volejbalový klub Kocouři Vavex. Jelikož organizace tento sortiment nabízí,

snažila bych se sponzorovat některé sportovní zápasy. Na základě regionální podpory sportovního týmu může dojít k přímému oslovení zákazníků z města Příbram nebo blízkého okolí. Sponzorování klubu by mohlo být provedeno finanční podporou (např.: peněžní příspěvek 5.000,- Kč) či nefinančními sponzorskými hmotnými dary pro celý tým (např.: sportovní oblečení pro výherce v hodnotě 6.000,- Kč). Reklamu považuji za efektivní, avšak některé nástroje reklamy bych nevyužívala příliš a více se snažila rozšířit nástroje, které jsou využívány v menší míře. Organizace klade důraz na reklamní letáky, spíše bych radila letáky částečně omezit, jelikož dnes se spíše preferuje forma komunikace se zákazníkem „online“. Reklamní letáky jsou finančně náročnější oproti možnosti kontaktovat zákazníka pomocí internetu. Doporučila bych organizaci vyvinout speciální aplikaci pro chytré telefony. Výhodou aplikace by bylo rychlé sdělení o aktuálním reklamním letáku. Pomocí této aplikace bych umožnila zákazníkovi i kontakt se zaměstnanci, jestliže potřebuje pomoc či poradit. Doporučila bych v aplikaci více rozvést informace o aktuálním zvýhodněném zboží. Zákazník si přeje vědět, co kupuje. Za zásadní novinku pro zákazníka bych zvolila propojení aplikace s prodejnou v nejbližším okolí. Z důvodu zjištění zákazníka kolik zboží, které se nalézá ve zvýhodněné nabídce, se na dané prodejně nachází, případně jaká velikost je k dispozici. Nebude docházet k tomu, že zákazník bude zklamaný, jelikož vážil cestu do obchodu pro určité zboží a zboží je již vyprodané. Případně by aplikace mohla sloužit i k závazné rezervaci daného zboží na prodejně. Aplikace by nabízela i možnost načítání klubové karty při prodeji, zákazník by nemusel kartu u sebe fyzicky nosit. V rámci aplikace by zákazník mohl spravovat své zákaznické konto, konkrétně bych doporučila, aby byli k dispozici provedené nákupy u organizace. Formou tabulky, kde se bude nacházet značka, druh zboží, prodejna, cena, den nákupu. Aplikace by nabízela možnost znát výši aktuálního ročního bonusu. V případě, že organizace zadá vývoj aplikace vývojářské firmě. Může vývoj aplikace trvat 1 až 3 měsíce, délka se liší podle počtu funkcí aplikace. Náklady na vývoj aplikace se pohybují kolem 80.000 až 200.000,- Kč. Cena je závislá na počtu funkcí aplikace a požadované grafice.

U internetových stránek za hlavní nevýhodu považuji dobu dodání zboží. Dodací lhůta je 3 až 5 pracovních dní, je to způsobeno tím, že dané zboží je do České republiky dováženo z Rakouska. Zvolila bych vhodnější alternativu a to je vytvoření skladů v České republice, opatření by způsobilo zkrácení dodací lhůty, což by vedlo k vyšší spokojenosti zákazníka. Na základě založení skladů by došlo i k usnadnění procesu

dodání zboží, čím by docházelo k zjednodušení komunikačního procesu, nevznikaly by v takové míře komunikační šumy či nedorozumění. Uspořádání webové stránky bych zásadně neměnila. Jelikož organizace zobrazuje aktuální reklamní leták na stránkách, doporučila bych po přesunu na leták umožnit rovnou objednání zboží z letáku, ne pouze si zboží prohlédnout. Díky tomu by měl zákazník možnost si zvýhodněné zboží objednat včas, než je zboží na prodejnách vyprodané, v případě že nemůže dojít na prodejnu si dané zboží koupit. Sportovní nabídku bych primárně rozdělila na pánskou, dámskou a dětskou, až poté bych vytvořila konkrétní sportovní nabídky. Výsledkem by byla snadnější orientace pro zákazníka, než aby u každé sportovní nabídky muselo docházet k filtrování na dámskou, pánskou či dětskou.

Účast v projektu TOP 15 považuji za přínos, jelikož jsem měla možnost pozorovat zpětnou vazbu k projektu, jak od zákazníků, tak od zaměstnanců. Poněvadž se jednalo o první rok, kdy byl daný projekt zaveden, do budoucna bude docházet k určitým změnám. Avšak v podstatě se bude jednat o stejně zaměřený projekt, spíše bude docházet k organizačním změnám. Budoucím zaměstnancům, kteří se budou projektu účastnit, bych nejprve zařídila školení s oddělením nákupu. Důvodem je především to, aby se zaměstnanec zorientoval v jednotlivých zbožových skupinách a zjistil, který ze zaměstnanců oddělení nákupu má tyto zbožové skupiny na starost. Díky tomu bude pro zaměstnance snadnější komunikace s tímto oddělením a především se zvýší spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Orientace v oddělení nákupu byla u projektu ze začátku velmi komplikovaná, proto si myslím, že by školení vedlo k odstranění řady problémů, které vznikly. Dále je důležité naučit zaměstnance si tento projekt správně rozfázovat, aby byl projekt využit po všech stránkách, které nabízí. Myslím si, že tento způsob vzdělávání a seberealizace zaměstnanců je velmi vhodný. První vlna tohoto projektu proběhla v dubnu, spíše bych doporučila, aby první fáze projektu byla započata již koncem ledna. Jedná se o projekt, který probíhá 1 rok, tudíž bude možnost tento projekt více rozvíjet, proto bych uspořádala ne pouze 4 etapy, ale 5 etap. Z pohledu zákazníků považují projekt za velmi úspěšný, proto bych doporučovala vést projekt stejným způsobem pouze s pár změnami, které jsem navrhla v předešlém textu. V roce 2015 je projekt financován z rozpočtu organizace na školení a vzdělávání zaměstnanců. Jednotlivých 5 etap jsem rozvrhla:

1. Úvodní fáze – konec ledna
 - seznámení s projektem

- vysvětlení sortimentních skupin, které organizace má
- seznámení s dodavateli (ne osobně) pouze s jakými dodavateli organizace spolupracuje a se kterými ukončila spolupráci
- příprava na zmapování konkurence

2. Fáze – začátek dubna

- podpora komunikace s centrálou, především s oddělením nákupu, vybírání nejefektivnějšího způsobu komunikace s centrálou
- zaměření na zboží, zaměstnanec má již vybranou zbožovou skupinu
- vytváření propagačních materiálů, pomocí základních programů, zaměstnanec se naučí ovládat tyto programy
- vypracování ankety pro zákazníky z důvodu zjištění co danému sortimentu chybí

3. Fáze – konec června

- nové zboží je již na prodejnách, vysvětlení způsobu prezentace zboží PŘ.: co je vhodné dát do výše očí zákazníka apod.
- procvičit možnost zaměstnance školit své kolegy z jeho prodejny PŘ.: především jak má zaměstnanec ke kolegům přistupovat při školení
- probrat možnosti TEAM CARD
- zaměření na techniku aktivního prodeje zákazníkovi

4. Fáze – konec září

- možnosti marketingové akce v rámci projektu
- zaměstnanec se naučí způsob jak tyto propagační akce uskutečnit
- informovat zaměstnance o možném sponzoringu sportovních akcí, týkajících se sortimentu z projektu
- důraz na efektivní komunikaci se zákazníkem

5. Fáze – začátek prosince

- vytváření závěrečné prezentace
- trénování prezentačních dovedností
- vyzkoušení prezentace

7. Závěr

Komunikační proces je považován za jeden z nejdůležitějších procesů, který v organizaci probíhá. Zvládnutí komunikačního procesu vede k zvýšení výkonnosti organizace. Pouze správně informovaní zaměstnanci jsou zaměstnanci spokojení. Komunikace se prolíná i dalšími procesy. Procesy motivace a stimulace zaměstnance či výkonnosti zaměstnance. Organizace, která má efektivní a plně fungující vnitřní a vnější komunikaci, může tuto skutečnost považovat za konkurenční výhodu oproti jiným společnostem.

V teoretické části bakalářské práce jsem popisovala podstatu komunikace a komunikačního procesu. Konkretizovala jsem jednotlivé formy a typy komunikace. Zaměřila jsem se na komunikaci vnitropodnikovou a komunikaci vnější, zejména komunikaci se zákazníkem. Teoretickou část jsem zpracovávala za pomoci literárních zdrojů.

V praktické části jsem si nejprve zvolila organizaci, Hervis sport a móda s. r. o., konkrétně prodejnu v Příbrami, ve které jsem prováděla zhodnocení komunikačního procesu. V organizaci, v prodejně Příbram, mi byli ochotně nápomocni. Manažer pobočky mi věnoval dostatek času, abych mohla uskutečnit rozhovor s ním a ostatními zaměstnanci. Následně mi byl poskytnut dostatek informací pro mé zkoumání. Měla jsem možnost se účastnit i specifického projektu TOP 15 prodavačů, který podporoval vnější komunikaci se zákazníkem a vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci. Nejprve jsem organizaci charakterizovala z hlediska historie, činnosti organizace, především její zaměření, personální politiky a z hlediska orientace na zákazníka. Informace jsem získala na základě pozorování komunikačního procesu na prodejně, rozhovoru s manažerem pobočky a zaměstnanci, na základě účasti v projektu, školení či pracovních porad.

Komunikace na pobočce Příbram probíhá denně. Nejčastěji se využívá ústní forma komunikace, především z důvodu rychlého předání informací a okamžité zpětné vazby. Nejpoužívanější prostředky pro předání informací jsou: emaily, telefony či nástěnky. V pobočce Příbram, je ve větší míře využíváno i konzultací či osobních rozhovoru nadřizovaného se zaměstnancem, případně jednání. Pravidelně dochází ke

konání pracovních porad. Jedná se o porady pobočky, porady manažerů tzv. kolegia, strategy meetingů či teambuilding vedoucích pracovníků. Komunikace probíhá i prostřednictvím pravidelných školení zaměstnanců. Vnější komunikace organizace je realizovaná pomocí sponzoringu, reklamních prostředků (např.: billboard, reklama v rádiu či televizi, reklamní letáky...), internetového obchodu či podpory prodeje a komunikace se zákazníky při projektu TOP 15. Tímto způsobem se organizace dostává do podvědomí široké veřejnosti. Organizace vytváří slevové akce či speciální nabídky, díky tomu dochází k neustálému rozšiřování potenciálních zákazníků.

Pro časovou úsporu a odstranění některých komunikačních šumů by organizace měla více využívat komunikaci vertikální než diagonální. Následně by se měla zaměřit na správné filtrování informací vedoucími pracovníky. Organizace by měla podporovat zaměstnance k samostatnosti v běžných záležitostech pomocí snížení četnosti konzultací s vedoucím pracovníkem. Jelikož zaměstnanec není dostatečně informován o svém regionu, ve kterém se prodejna nachází, mělo by být zavedeno opatření, např.: interní síť pro zaměstnance v rámci regionu či informační emaily o regionu. Protože organizace klade důraz na týmovou spolupráci, mohlo by být uspořádáno neformální setkání sportovního charakteru, poněvadž se jedná o firmu, která nabízí sportovní sortiment. Pracovní porady pobočky, které se konají jedenkrát do měsíce, by se měli rozšířit o prvky: předem informovat zaměstnanec o probíraném tématu na pracovní poradě, prezentace zboží. Pro přesnější předávání informací mezi pracovními směny by měla být zavedena pracovní porada vedoucích směn, minimálně dvakrát do měsíce. Tento způsob bude efektivnější oproti předávání neformálních zpráv mezi pracovními směny.

Komunikace úzce souvisí s komunikačními dovednostmi každého zaměstnance, proto by mělo neustále docházet k zdokonalování těchto dovedností.

Výsledky z výzkumu a závěry mé práce budou předány vedoucímu manažerovi pobočky Příbram a budou moci být použity v praxi, případně mohou manažerovi sloužit jako předloha pro zvýšení efektivnosti komunikace ve vybrané organizaci.

8. Summary

Communication is an essential element in an organization. It is important to focus on an efficient transfer of information in order to avoid misunderstanding and incomprehension. Communication skills are the key to our prospective success. Communication affects corporate processes, for instance employee performance. The aim of the bachelor's Thesis is to evaluate the communication in a selected company and to suggest its improvement. The analysis is based on an interview with a branch manager and on the author's observation in the branch Příbram.

I described communications and communication proces in the theoretical part. I wrote about types and forms of communication. I focused on internal and outer communication particularly communication with customers.

In the practical part, I chose the organization Hervis sport a móda s. r. o., concretely branch Příbram. The practical part presents overall communication process in the company. It also proposes actions leading to improvement of efficiency of communication.

Key words: commmunication, organization, communication process, efficiency, communication skills

9. Zdroje

9.1. Literární zdroje:

1. Bruno, T., Adamczyk, G. (2005). *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada
2. Devito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada
3. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (2000). *Management*. Praha: Grada
4. Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada
5. Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press
6. Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada
7. Karlíček, M., Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada
8. Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada
9. Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada
10. Nový, I., Schroll-Machl, S. & kolektiv (1999). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press
11. Pelsmacker, D. P., Geuens, M., Bergh, V. D. J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada
12. Plaňava, I. (2005). *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada
13. Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita

9.2. Internetové zdroje

1. Hervis. (2015). Společnost. Dostupné z <http://www.hervis.cz/spolecnost>
2. Hervis. (2015). Vzdělávání zaměstnanců. Dostupné z <http://www.hervis.cz/aktuality>

10. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Transakční pojetí komunikace	5
Obrázek 2 Komunikační proces.....	7
Obrázek 3 Paralingvistická komunikace.....	12
Obrázek 4 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	14
Obrázek 5 Vnitrofiremní komunikační proces	15
Obrázek 6 Motto organizace.....	22
Obrázek 7 Organizační struktura organizace.....	24
Obrázek 8 Motto organizace "dělám, co mě baví"	24
Obrázek 9 Karierní růst.....	25
Obrázek 10 Druhy komunikace v pobočce Příbram.....	27
Obrázek 11 Stav zaměstnanců na začátku projektu.....	33
Obrázek 12 Stav zaměstnanců po konci projektu	34
Obrázek 13 Hervis – autogramiáda české hokejové reprezentace.....	38
Obrázek 14 Titulní strana internetový obchod, stránka organizace.....	38
Obrázek 15 Koncept More ways to shop.....	40
Obrázek 16 Reklamní materiály projektu TOP 15	43
Tabulka 1 Neverbální komunikace	12
Tabulka 2 Náklady na školení komunikačních dovedností	45
Tabulka 3 Náklady na teambuilding.....	46
Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců na teambuilding.....	46

10.1. Seznam příloh

Příloha 1 Historie organizace.....	57
Příloha 2 Řídící zásady organizace	59
Příloha 3 Hodnotící rozhovor	61

Příloha 1 Historie organizace

HLAVNÍ MEZNÍKY VÝVOJE HERVISU

- 1972** Vznik Hervis z původní rakouské textilní firmy HERmann VISser. Odtud i současná značka, která je složením prvních slabik jmen. Byly to obchody s módním textilem a módním zbožím. Firmu koupil rakouský řetězec SPAR.
- 1973** Otevření dvou poboček v Innsbrucku a Grazu nejprve jako výhradně módních nákupních domů. Teprve poté, co je Hervis ve vlastnictví SPARU, zavádí se i artikly sportovního zboží.
- 80. léta** Byl vyvinut odborný koncept - sport a sportovní móda pro volný čas. Hervis je s tímto konceptem průkopníkem ve své branži.
- 1988** V Rakousku je otevřeno 15 poboček s ročním obratem 29 mil. EUR.
- 1991** Překročení obratu 70 mil. EUR, 42 poboček. Rozšíření Hervis i do dalších zemí.
- 1999** Zavedení půjčoven lyží v Rakousku.
- 2001** V Rakousku je otevřeno 61 poboček Hervis (1134 zaměstnanců). 7 poboček ve Slovinsku a 2 v Maďarsku. Pokračuje expanze v Rakousku i v ostatních zemích.
- 2002** 25. 09. otevření první české prodejny OC Europark v Praze.
- 2004** Založení Hervis klubu – Sportsclub v Rakousku jako nejmodernějšího nástroje přímé marketingové komunikace.
- 2004** 25. 08. otevření české prodejny Olympia Olomouc.
- 2005** 22. 03. otevření české prodejny Galerie Vaňkovka v Brně.
- 2005** 27. 04. otevření české prodejny OC Varyáda v Karlových Varech.
- 2005** 30. 09. otevření české prodejny OC Čepkov ve Zlíně.
- 2005** 09. 11. otevření české prodejny Centra Chodov v Praze.
- 2005** Obrat přes 300 mil. EUR.
- 2006** Otevření 100. pobočky v Evropě.
- 2006** Otevření 1. pobočky v Chorvatsku.
- 2006** 23. 03. otevření české prodejny OC Všebořice v Ústí nad Labem.

- 2006** 24. 05. otevření české prodejny NC Interspar Česká Lípa.
- 2006** 15. 11. otevření české prodejny Olympia Brno.
- 2006** 01. 12. otevření české prodejny Merkury Center v Českých Budějovicích.
- 2007** 30. 5. otevření české prodejny v NC Olympia v Plzni.
- 2007** otevření české prodejny NC Karviná.
- 2007** otevření české prodejny v NC Plaza v Plzni.
- 2007** otevření české prodejny OC Poruba v Ostravě.
- 2007** Založení zákaznického věrnostního programu SportsClub v ČR, Slovinsku a Maďarsku k 1. 9.
- 2007** Expanze d Rumunska, otevření 1. Pobočky
- 2008** Otevření českých prodejen: NC Plaza Plzeň, SC Opava, NC Ostrava Dubina, NC Brno Campus, Příbram, City park Jihlava, OC Nisa Liberec
- 2008** Je otevřeno celkem 21 prodejen v ČR a 141 prodejen ve všech Hervis zemích
- 2009** Otevření českých prodejen: OC Nový Smíchov, NC Tábor, NC Jablonec nad Nisou
- 2010** Založení e-shopu
- 2012** Otevření českých prodejen: OC Trutnov, OC Frýdek-Mýstek
- 2013** Otevření českých prodejen: Prostějov, OC Pivovar Děčín
- 2014** Rozšířený multimediální koncept nakupování More Ways to shop. Nové webové stránky
- 2014** Otevření českých prodejen: OC Avion Ostrava, Praha Hlavní nádraží
- 2014** Vznik Hervis Academy – vzdělávací platforma a zdroj informací pro zaměstnance
-

Příloha 2 Řídící zásady organizace

Řídící aktivita	Řídící zásada	Co to znamená pro můj postoj	Co to znamená pro mé chování	Jakého účinku chci dosáhnout od svých (řízených pracovníků)
Orientace na cíl	Míč musí do brány	Nesu odpovědnost za splnění cílů v mnou řízené oblasti/jednotce.	Definuji si jasné cíle, vytvořím jasné mantinely pro jejich splnění a kontroluji výsledky.	Jednám tak, abych já měl úspěch (a tím pádem i Hervis).
Personální výběr	Tým musí „sedět“	Přebírám odpovědnost za vytvoření a další rozvoj svého týmu, který odpovídá celofiremním potřebám.	Nabírám zaměstnance dle našich kritérií a realizuji potřebné změny v týmu.	Patřím do nejlepšího týmu.
Personální rozvoj	Rozvoj personálu je součástí řídicí činnosti	Pro mnou řízené kolegy jsem vrchním personálním manažerem.	Každý den najdu čas na zaškolení a další rozvoj mou řízených spolupracovníků.	Mému nadřízenému je důležitý můj další rozvoj. Mám perspektivu dalšího rozvoje v Hervis.
Být dobrým příkladem	Rozhodují činy, ne slova	Jsem nejlepším příkladem pro mou řízené spolupracovníky.	Přistupuji zodpovědně ke své řídicí funkci a chovám se zásadově.	Mohu se orientovat ke svému šéfovi/mohu vzhlížet s respektem ke svému šéfovi.
Vztah k riziku	Bez střelby se nevyhrává	Jsem připraven převzít odpovědnost a rizika, jsem si vědom dalších šancí na úspěch.	Provádím rozhodnutí, i když jsou spojena s riziky.	Můj šéf je dobrým střelcem.
Multikulturní prostředí	Různost a různorodost jsou součástí	Využívám úspěchy z jiných částí firmy pro	Aktivně si všímám úspěchů ostatních a	Mohu se učit od ostatních.

	našeho úspěchu	svůj vlastní úspěch.	využívám získanou inspiraci pro splnění vlastních cílů.	
Další rozvoj	From Good to Great	I stay hungry – nikdy mi nestačí to, čeho jsem dosud dosáhl	Nesmírím se s dosud dosaženými cíli a úspěchy a stanovuji si stále náročnější úkoly a cíle; při tomto se orientuji na nejlepší.	Další rozvoj a angažovanost mi zabezpečí v Hervisu úspěch

Příloha 3 Hodnotící rozhovor

Rozhovor se zaměstnancem Vedoucího prodejny (ML) s prodáváčem (pracovníkem prodejny, VK)

List přípravy pro vedoucího prodejny (ML) Zaměstnanec/kyně:

Obsah

Informace k rozhovoru se zaměstnancem 61

Téma 1: Úspěchy, nové úkoly & požadavky 62

Téma 2: Motivace & kompetence 63

Téma 4: Perspektivy rozvoje 66

Téma 5: Osobní záležitosti 67

Dohody & výsledky Chyba! Záložka není definována.

Plánovaná tréninková opatření pro rok Chyba! Záložka není definována.

Informace k rozhovoru se zaměstnancem

CÍLE A OBSAHY

Cílem je podpora **výkonů** a **kompetencí** zaměstnance.

Výjimkou a k projednání v jiných rozhovorech jsou témata platu a aktuální vyřizování věcných problémů.

RÁMEC

Rozhovor se zaměstnancem je **individuální rozhovor** mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Trvá většinou cca 1 až 2 hodiny.

Provádí se alespoň jednou ročně a také tehdy, jestliže si to navíc žádá zaměstnanec nebo vedoucí pracovník.

DOKUMENTACE

List rozvoje personálu („Plánovaná tréninková opatření“) bude předán vedoucímu odbytu.

PRŮBĚH

Rozhovor může vedoucí pracovník a zaměstnanec **volně utvářet**. Dobrou možností je postupovat v pořadí tohoto listu přípravy.

PŘÍPRAVA

Vedoucí pracovník a zaměstnanec mají obsahově stejný (pouze z příslušné perspektivy formulovaný) **list přípravy**. Použijte také **jiné podklady**

(organizace podniku, PEP, 180° zpětná vazba, Vaše podklady posledního rozhovoru se zaměstnancem atd.), abyste se na rozhovor dobře připravili.

Téma 1: Úspěchy, nové úkoly & požadavky

Jaké konkrétní **úspěchy** vidím u mého zaměstnance v posledním roce?

Jaká **těžiště úkolů** mého zaměstnance se v **posledním roce** změnila?

Jaká **těžiště úkolů** mého zaměstnance se mají v **příštím roce** změnit?
(Na co se má použít více času, na co méně?)

Jaké **nové požadavky** (potřebné schopnosti) tím vzniknou pro mého zaměstnance?

Téma 2: Motivace & kompetence

Motivace										
Jak vidím motivaci mého zaměstnance (na stupnici od 1 do 10, hodnota 10 znamená motivován na maximum) nyní a v porovnání s dobou před jedním rokem?										
<i>Před 1 rokem:</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Nyní</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jak mohu jako vedoucí pracovník (ještě) lépe podpořit výkon a motivaci mého zaměstnance?										

Jak vysoko hodnotím kompetenci vedení mého zaměstnance?							
<i>Oblast kompetence</i>	<i>Velmi nízko</i> <i>velmi vysoko</i>						
Výběr zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vedení zaměstnance k výsledkům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Delegování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rozvoj zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vytvoření vazby zaměstnance k podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rozdělení zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Být vzorem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Další:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Existuje pro mého zaměstnance 180° zpětná vazba? Pokud ano – využijte výsledky 180° zpětné vazby.

Pokud ne – jak dobře plní můj zaměstnanec **zásady vedení**?

<i>Zásada vedení</i>	<i>Ne</i> <i>velmi silně</i>					
Míč musí do brány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevystřelit znamená netrefit se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvoj personálu je úkolem vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tým musí ladit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nejsou důležitá slova ale skutky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mnohotvárnost a různorodost je součástí našeho úspěchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
From good to great	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jako vysoko hodnotím **odborné schopnosti** zaměstnance:

<i>Oblast kompetence</i>	<i>Velmi nízko</i> <i>velmi vysoko</i>					
Plánování & předvídavé jednání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oddělení důležitého od nedůležitého	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porozumění pro směrnice o prezentaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podniková ekonomika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analýza konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionální síť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Textil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hartware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronické zpracování dat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jaké jsou jazykové znalosti mého zaměstnance (**němčina, angličtina**)?

Jaké další **osobní kompetence** vidím u mého zaměstnance?

Co chci, aby můj zaměstnanec **konkrétně do roka** (ještě) lépe uměl?

V oblasti vedení	
Odborně	

Jazykové znalosti	
Z hlediska osobních kompetencí	

Jaká opatření mohou mého zaměstnance konkrétně podpořit při rozvoji těchto kompetencí?

Převzetí jakých **úkolů**? Jaká konkrétní **další vzdělávání**?

Téma 3: Perspektivy rozvoje

Jak si představuji budoucí **profesní a osobní rozvoj** mého zaměstnance? Kde vidím mého zaměstnance cca za jeden rok? Kde cca za 3 roky?

Jak mohu **rozvoj** mého zaměstnance konkrétně **podpořit**?
(já, můj zaměstnanec sám, podnik)

Téma 4: Osobní záležitosti

Existuje něco, co bych chtěl **osobně** ohodnotit?