Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra systémové analýzy

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informační management

Porovnání využití typů komunikace a komunikačních nástrojů v malé a velké firmě

Vypracoval:	Bc. Tereza Hutárková
Vedoucí diplomové práce:	Doc. Ing. Vlasta Střížová, CSc.
Rok vypracování:	2010

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpala informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne Podpis: ……

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Doc. Ing. Vlastě Střížové, CSc. za její trpělivost, ochotu, odborné připomínky a rady, které jsem od ní získala. Dále děkuji manažerům a zaměstnancům obou firem za jejich spolupráci i ochotu.

Abstrakt

Hlavním smyslem této práce je analýza komunikace a komunikačních nástrojů v malé a velké firmě.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická se zabývá komunikací jak z pohledu "běžného" člověka, tak firmy. Je rozdělena na tyto části: Komunikace, Firemní komunikace.

Praktická část obsahuje metodiku pro hodnocení komunikačních nástrojů v obou firmách, charakteristiku obou firem, interní a externí komunikaci a nástroje v malé a velké firmě, včetně jejich hodnocení a dále funkce, dovednosti a činnosti manažera s důrazem na komunikaci. Zhodnocení komunikačních nástrojů v obou firmách vychází z mnou vytvořené metodiky. Ze zhodnocení jsou vyvozeny závěry a je navrženo doporučení.

Hlavním přínosem diplomové práce je analýza firem, zhodnocení a tvorba doporučení.

Klíčová slova: komunikace, komunikační nástroje, externí komunikace, interní komunikace, malá firma, velká firma

Abstract

The main purpose of this thesis is the analysis of communications and communication tools in small and large business.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focusing on communication from the perspective of "ordinary" people and businesses. It is divided into the following parts: Communication, Corporate Communications.

The practical part includes the methodology for the evaluation of communication tools in both companies, the characteristics of both companies, internal and external communication and tools in small and large businesses, including assessment, functions and skills of a business manager with an emphasis on communication. Evaluation of communication tools in both companies is based on the methodology created in this thesis. The evaluation conclusions are drawn and recommendations suggested.

The main contribution of this thesis is an analysis of companies, and evaluation and recommendations.

Keywords: communication, communication tools, external communication, internal communication, small business, large business

Obsah

1 Úvod 7
1.1 Cíl práce 7
1.2 Struktura práce 8
1.3 Základní pojmy 8
2 Komunikace 11
2.1 Data, informace, znalost 11
2.2 Komunikace a její vztah k organizaci 13
2.3 Typy komunikace 21
2.4 Formy komunikace 24
3 Firemní komunikace 26
3.1 Corporate Identity 27
3.2 Funkce a dovednosti manažera 28
3.3 Interní komunikace 29
3.4 Externí komunikace 33
3.5 Vybrané komunikační nástroje 35
3.6 Rozdíly a specifika komunikace v malé a velké firmě 44
4 Metodika - hodnocené nástroje v malé a velké firmě a hodnotící kritéria 46
4.1 Interní komunikace 46
4.2 Externí komunikace 48
5 Charakteristika firmy – koupelnové studio 51
5.1 Historie 51
5.2 Základní informace a činnosti 52
5.3 Organizační struktura firmy 53
6 Analýza koupelnového studia 55
6.1 Funkce, dovednosti a činnosti manažera 55
6.2 Interní komunikace 57
6.3 Externí komunikace 64

7 Charakteristika firmy – velká firma 71
7.1 Historie 71
7.2 Základní informace a činnosti 71
7.3 Organizační struktura firmy 73
8 Analýza velké firmy 75
8.1 Komunikace v rámci všech společností 75
8.2 Funkce, dovednosti a činnosti manažera 76
8.3 Interní komunikace 79
8.4 Externí komunikace 83
9 Zhodnocení 86
10 Návrh řešení a doporučení 89
10.1 Návrh pro malou firmu 89
10.2 Návrh pro velkou firmu 90
11 Závěr 91
Citovaná literatura 92
Seznam obrázků a tabulek 94
Příloha 95
Dotazník pro manažery a zaměstnance 95

1 Úvod

Komunikace patří mezi nedílnou součástí našeho života, a to jak života osobního, tak i pracovního. Komunikace je nejen dorozumívací prostředek, ale i prostředek k navázání kontaktů, k přiblížení se k sobě, k pochopení sebe i toho druhého. Bez komunikace by nebylo možné fungovat, pokud bychom se nechtěli dostat do rané doby pravěku.

Komunikace v osobním životě zahrnuje vše od jednoduchých dorozumívacích prostředků mezi matkou a dítětem a úzkou rodinou, přes komunikaci s přáteli, po komunikaci s okolím – tedy lidmi, které známe velmi zběžně či vůbec, ale přijdeme s nimi do styku (prodavačka v samoobsluze, řidič v autobusu, matka kamaráda a podobně).

U komunikace profesní, tedy té, se kterou se setkáváme v zaměstnání, je dělení odlišné. Shoduje se s komunikací osobní jen v jediném bodě a tím je komunikace s okolím. U tohoto typu komunikace je tím ale myšleno něco trochu jiného. Je to jednak o komunikaci s lidmi nepůsobícími ve firmě, kteří mají na firmu z pravidla nepřímý vliv, vyjma klientů (například se jedná o konkurenci, dodavatele, odběratele) a dále o komunikaci mezi zaměstnanci, ať zaměstnanci na stejné profesní úrovni nebo mezi podřízeným a nadřízeným. Tomuto typu se říká komunikace uvnitř firmy/organizace, popř. vnitřní (interní) komunikace firmy. V zaměstnání je ale možné se dostat nejen do styku se zaměstnanci, ale pochopitelně i s klienty a dalšími subjekty jako jsou například úřady. Komunikace s klienty probíhá jiným způsobem než mezi zaměstnanci. Klient je osoba, která nepracuje pro firmu, nezná firemní kulturu a hlavně se jedná o skutečného nebo potencionálního zákazníka firmy. Proto klient sám o sobě a komunikace s ním patří mezi jednu z nejdůležitějších součástí chodu firmy či organizace. Komunikaci uvnitř organizace se říká interní komunikace a komunikaci s okolím a klienty (tedy subjekty, které nejsou přímou součástí organizace) se říká externí komunikace.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je rozbor interní a externí komunikace v malé a velké firmě vycházející z poznatků v teoretické části a návrh na zlepšení. Rozbor firem je proveden na základě pracovní zkušenosti ve firmě, rozhovorů, stínování manažera a

dotazníkového šetření. Návrh na její zlepšení vychází z analýzy komunikaci ve firmách s cílem dlouhodobě zlepšit stav v rámci komunikace, který se pozitivně odrazí na celkovém chodu firmy.

1.2 Struktura práce

Celá práce je rozdělena do několika částí. Teoretická část se zaměřuje na teorii komunikace, firemní komunikace, formy, typy a nástroje. Na základě této části je vytvořena v praktické části práce metodika, dle které jsou hodnoceny tři podstatné komunikační nástroje – porada, teambuildingové aktivity a web. Nástroje jsou porovnány v kapitole Zhodnocení. Pro praktickou část je též vytvořen dotazník, jehož výsledky jsou podkladem k návrhu řešení a doporučení.

1.3 Základní pojmy

Cílem této kapitoly je vymezit pojetí komunikace obecně, komunikace interní a externí a pojetí malé a velké firmy.

Komunikace 1 [1] (zkráceno) (1)

Komunikace je proces přenosu informací od jednoho subjektu na jiný. Komunikační procesy jsou typické tím, že jsou to zprostředkované interakce mezi nejméně dvěma subjekty, které sdílejí repertoár znaků a sémiotická pravidla. Komunikace je obecně definována jako "sdělování nebo vzájemná výměna myšlenek, názorů, nebo informace sdělená pomocí řeči, psaní, nebo znaky - symboly". Komunikace je vnímána jako obousměrný proces, i když existuje i komunikace jednosměrná.

Komunikace 2 (2)

[1] Communication is a process of transferring information from one entity to another. Communication processes are sign-mediated interactions between at least two agents which share a repertoire of signs and semiotic rules. Communication is commonly defined as "the imparting or interchange of thoughts, opinions, or information by speech, writing, or signs". Although there is such a thing as one-way communication, communication can be perceived better as a two-way process in which there is an exchange and progression of thoughts, feelings or ideas (energy) towards a mutually accepted goal or direction (information).

Na komunikaci lze nahlížet jako na způsob přenosu informací, jako na základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení organizace a jako na manažerskou funkci, umožňující propojení jednotlivých článků organizace.

Komunikace 3 (3)

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí verbálních či neverbálních symbolů. Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez ní nemůže žádná skupina lidí pracovat.

Interní komunikace (3)

Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce a jejím účelem je efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé), jež má manažer k dispozici. Efektivním využitím všech těchto zdrojů se pak tvoří hodnota zboží nebo služeb pro zákazníka.

Externí komunikace [2]

Externí komunikace spočívá v komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky, odběrateli, dodavateli a dalšími partnery v dané zemi, případně v zahraničí.

Malá firma/podnik (4)

Většinou se podniky klasifikují podle počtu zaměstnanců**,** výše ročního obratu**,** celkové hodnoty aktiv (bilanční suma roční rozvahy) nebo hodnoty majetku (v případě, že podnikatel vede daňovou evidenci a ne účetnictví), popř. i podle podílu kapitálu a vlastnických práv, které jsou ve vlastnictví jiného podniku, který nesplňuje definici MSP.

- drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR
- malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR

[2] Zdroj: autor

Velká firma/podnik[3]

Pro velký podnik platí stejná klasifikace jako u malých (a středních) podniků – tedy dle počtu zaměstnanců, výši ročního obratu, aktiv, jen s tím rozdílem, že daná výše přesahuje hodnoty podnikatele středního.

- velký podnikatel zaměstnává více než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek přesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy přesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR.

Členění komunikace na externí a interní není jediné možné. Pro vysvětlení různých typů komunikace je určena kapitola 2 – „Komunikace“ s vysvětlením i dalších pojmů jako jsou data, informace, znalost – podkapitola 2. 1 „Data, informace, znalost“, působení komunikace na organizaci – podkapitola 2. 2 „Komunikace a její vztah k organizaci“, různé pohledy na členění komunikace – podkapitola 2. 3 „Typy komunikace“ a podkapitoly 2.4 „Formy komunikace“.

[3] Zdroj: autor

Teoretická část

2 Komunikace

Tato kapitola se věnuje pojmům, které s komunikací úzce souvisejí, vysvětlením komunikačního modelu, vztahu k organizaci i členění komunikace. Kapitola je „odrazovým můstkem“ pro kapitolu 3 „Firemní komunikace“.

2.1 Data, informace, znalost

V různých učebnicích (5) (6) nalezneme pojem **data** jako souhrn vlastností, pojmenování, označení určitého jevu nebo objektu. Data se dají získat například měřením či pozorováním.

Data se člení na:

1. tvrdá data – data jasně pevně definovaná a snadno měřitelná(„vím, co je co a kolik toho je“), příkladem je počet obyvatel
2. měkká data – data hůře definovaná i měřitelná („nevím přesně, jak to popsat ani kolik toho je“), příkladem je popis vlastností, charakteru, nálady

Dalo by se i říci, že data jsou informace bez významu. Toto tvrzení je ale vlastně nesmysl, protože informace bez významu neexistuje.

Informace má mnoho definic lišících se především oborem, ke kterému se vztahuje. Jedním z možných je členění na tři typy – „pohledy“ na informace (dle přednášek pana doc. Rosického). (7)

1. informace jako věc – „zpráva“
2. informace jako znalost – porozumění problému, vědění,
3. informace jako proces – událost - něco se děje, mění se.

Dle Clauda Shannona je informace (8)

„..statistická pravděpodobnost určitého signálu či znaku, který je na vstupu určitého systému. Čím je menší pravděpodobnost daného znaku, tím větší má takzvanou

informační hodnotu (pokud má nějaký znak pravděpodobnost velkou, je spíše očekáván a jeho výskyt příjemce tolik nepřekvapí). Tím, že systém signál zpracoval, dostal se na nižší úroveň nejistoty (entropie), tedy do stavu s vyšší mírou uspořádanosti.“

Toto výše uvedené vymezení informace se týká matematické teorie komunikace.

Informace se dá popsat ale i jednodušším způsobem. Informace je význam, který člověk přisuzuje datům. Toto je asi nejznámější definice informace aplikovatelná všeobecně na jakýkoli obor.

Informace se dělí se na dvě základní části dle místa vzniku:

1. interní (vnitřní) – vznikají uvnitř subjektu
2. externí (vnější) – vznikají v okolí, jsou hůře získatelné, důležité pro rozhodování podniku, ceněné

Pro firmy je velmi důležité, kde získají informace, tedy zdroje informací, kdy je získají (jestli jsou zastaralé, aktuální atp.) a mezi jednu z nejdůležitějších vlastností informace patří její důvěryhodnost – pravdivost a spolehlivost dané informace.

Nyní už je možné odpovědět na otázku, proč je tvrzení „data jsou informace bez významu“ nesmysl. Definice říká, že informace je význam, který člověk přisuzuje datům. Zdálo by se možná logické, že u dat platí pravý opak a tedy, že se jedná o informace bez významu. Datům lze rozumět jako pojmenování či vlastnost určitého objektu. Je-li jasný význam pojmů data a informace, je vhodné „rozebrat“ uvedené tvrzení, že data jsou informace bez významu. Pokud z něj vezmeme část „informace bez významu“, hned je zřejmé, že právě tato část nemůže být pravda, jelikož informace má vždycky význam, informace je tím významem. Ale ani spojení „data jsou informace...“ není pravdivé. Proč? Co bylo dříve? Data nebo informace? Data. Nejdříve bylo, je a bude nutné objekt pojmenovat, dát mu vlastnosti, poté až tomu příjemce přidá význam (je to pro něj informace). Není možné přidat význam něčemu, o čem člověk neví, co to je, k čemu to je a proč to je...

Posledním pojmem z této „trilogie“ je znalost. Znalost s informacemi velmi úzce souvisí a nejen informace jsou důležité pro komunikaci. Ten, kdo neví/nezná, může „horko těžko“ komunikovat. Znalost nejen dané problematiky (znalost odborná), ale i

například znalost prostředí a lidí velmi zjednoduší komunikaci a kolikrát i „otevře dveře“ tam, kam není možné se bez dané znalosti dostat.

Význam znalosti je vysvětlen na schématu – Obrázek 1 (přednášky pana doc. Rosického) (7) Pro tuto práci je schéma zjednodušeno.

Obrázek 1 - Návaznost dat, informací a znalostí (7)
Zdroj: Rosický, Antonín doc. Přednášky k předmětům SA_320 a 4SA414. Praha, 2008

Ze schématu vyplývá, že informace vycházejí z dat a znalost z informací. Znalost se dá chápat tedy v ideálním případě jako smysluplné využívání a používání informace. Znalost se dá vysvětlit i dalšími způsoby. Znalost se dá definovat a chápat jako: (7)

1. Způsob, jak přijít k informacím a její správná analýza
2. Expertíza neboli porozumění problému a jeho vyřešení
3. Stav mysli
4. Předmět, který lze koupit (např. odborná kniha)

Znalost se dá i dále členit, ale to již není předmětem této diplomové práce (blíže viz (9) – Informační management: pojetí, poslání a aplikace).

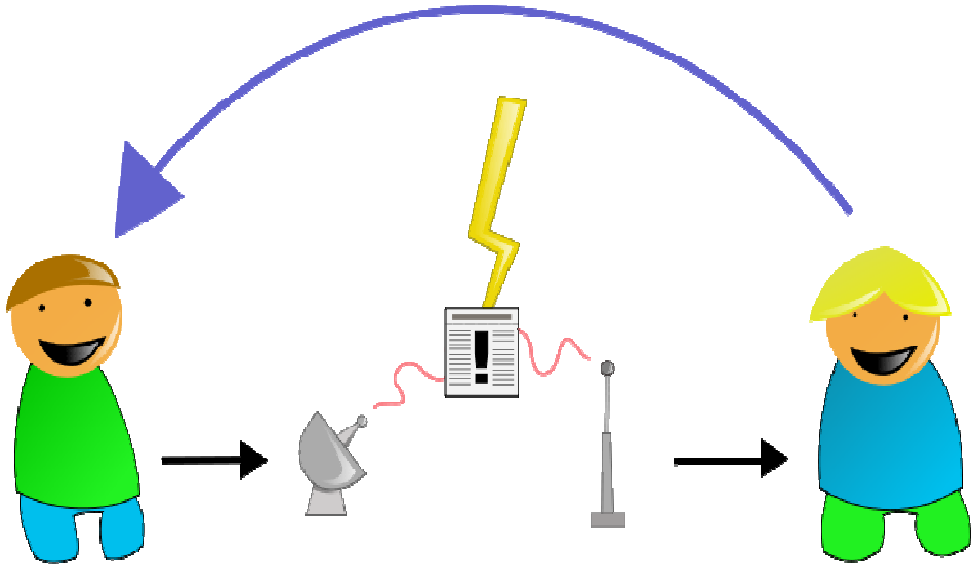
2.2 Komunikace a její vztah k organizaci

Obsahem této subkapitoly je vysvětlení komunikačního modelu a efektivní komunikace.

2.2.1 Komunikační model

„Komunikace je proces přenosu informací od jednoho subjektu na jiný.“[4] (1)

Z toho lze vycházet. Komunikační model (1) popsal Claude Shannon a Warren Weaver v roce 1949 (odtud spojení „Shannonův a Weaverův model“). Původní záměr bylo ukázat fungování radia a telefonu na tomto modelu. Model obsahuje tři základní „části“: odesílatele, kanál a příjemce. V tomto modelu je odesílatel ten subjekt, který hovoří s druhým subjektem – příjemce pomocí telefonu. Tedy má v ruce telefonní přístroj a „něco“ do něj sděluje. Kanálem je sám telefonní přístroj a příjemcem je subjekt na „druhé“ straně, který sdělení pomocí telefonního přístroje od odesílatele přijal, tedy ten, který slyší sdělení od odesílatele. Model je ukázán na Obrázku 2 (1).



Obrázek 2 - Shannonův a Weaverův komunikační model (1)
Zdroj: Wikipedia. Communication - Wikipedia, the free encyclopedia. Wikipedia, the free encyclopedia. [Online] 4. Duben 2010. [Citace: 4. Duben 2010.] Datum poslední úpravy článku. http://en.wikipedia.org/wiki/Communication.

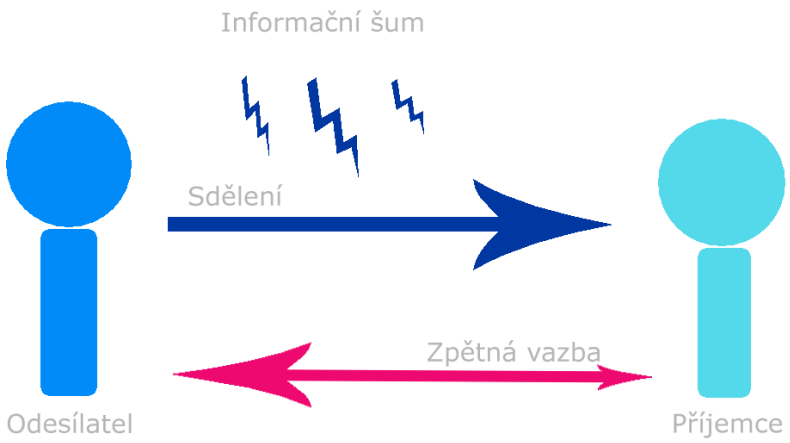
Pro ujasnění fungování modelu je zde uveden popis obrázku.

Muž s hnědými vlasy je Odesílatel sdělení (ten, kdo mluví, sděluje), muž s blond vlasy je příjemce. Černé šipky ukazují směr komunikace, tedy že od odesílatele putuje sdělení až k blonďatému muži (a to přes kanál – to, co je mezi černými šipkami). Modrá šipka

[4] Zdroj: Wikipedia. Communication - Wikipedia, the free encyclopedia. *Wikipedia, the free encyclopedia.* [Online] 4. Duben 2010. [Citace: 4. Duben 2010.] Datum poslední úpravy článku. http://en.wikipedia.org/wiki/Communication

naznačuje zpětnou vazbu, tedy to, jak tomu příjemce porozuměl a dává to vědět příjemci. (O zpětné vazbě bude více v upraveném komunikačním modelu v části o efektivní komunikaci v této subkapitole.)

Tento model se upravuje pro různé typy (více v subkapitole 2. 3 „Typy komunikace“) a formy komunikace – všeobecně myšleno model přenosu, konkrétně pohled na komunikaci, obsah. Pohled na komunikaci není nic složitého. Jedná se o mluvenou řeč. Tedy ve zkratce: Shannonův a Weaverův model se používá k popisu hlavně mluvené řeči. Jak vypadá upravený model, je ukázáno na Obrázku č. 3.



Obrázek 3 - Komunikační model upravený pro mluvenou řeč
Zdroj: autor

Rozdíl mezi prvním obrázkem (Obrázek 2) a druhým (Obrázek 3) je pouze v tom, že Obrázek 3 má navíc uveden informační šum, tedy v podstatě cokoliv, co nějakým způsobem ruší a narušuje komunikaci a tím dochází k poškození předávaných informací. Může jím být jak fyzické rušení jako je např. hluk, tma (odesílatel a příjemce na sebe špatně vidí a neví tedy, co ten druhý dělá, jak se tváří a podobně. I přestože se dobře slyší, je jejich komunikace zúžena nemožností vidět se - tedy neverbální komunikaci (více v subkapitole 2.3 „Typy komunikace“), tak i psychické, např. špatný zdravotní stav jednoho z aktérů, nevolnost, špatná nálada i třeba antipatie k druhému aktérovi. Zpětná vazba se objevuje u obou obrázků.

Zpětná vazba v obecném slova smyslu (používá se též anglické označení „feedback“) je (10):

„Zpětná vazba je termín pro situaci, kdy výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Nejčastěji se tento pojem používá v kybernetice, elektroakustice, průmyslové regulaci, automatizaci ale i v technice obecně, dále v biologii, ekonomii, ekologii, systémové dynamice a dalších oborech.“

Zvýší-li se výstup a tím i vstup a poté vstup zvýší hodnotu výstupu, jedná se o pozitivní zpětnou vazbu. Zjednodušeným příkladem může být zvýšení prodeje. Poptávka po produktu roste → prodej roste → poptávka po produktu roste...

Zvýší-li se výstup a tím vstup a poté vstup sníží hodnotu výstupu, jedná se o negativní zpětnou vazbu. Tato vazba je typická např. pro „koloběh dravce a kořisti“. Je-li málo kořisti, začnou vymírat dravci, tím má kořist méně nepřátel, začne se množit, roste počet dravců (jelikož mají dostatek potravy), začne ubývat kořist (protože je hodně dravců a ti snědí hodně kořisti) a tím i dravci...

Zpětná vazba je pochopitelně aplikovatelná na komunikaci a je v ní i velmi používaná. Na zpětnou vazbu v komunikaci lze nahlížet dvěma způsoby (11):

1. Odesílatel se chce ujistit, že mu příjemce rozuměl.
2. Příjemce se chce ujistit, že dobře rozuměl odesílateli.

Jak lze vidět, zpětná vazba by měla být obousměrná (od odesílatele k příjemci a naopak). Proto je i v Obrázku 3 šipka obousměrná. Často se ale mluví o pouze o druhém způsobu zpětné vazby, kdy se příjemce ujišťuje, že dobře rozuměl odesílateli, proto není neobvyklé, že naleznete v literatuře (a i v této práci u Obrázku 2) je jednosměrnou šipku od příjemce k odesílateli.

Tím se dostáváme k efektivní komunikaci, protože zpětná vazba je klíčová k tomu, aby komunikace byla efektivní.

2.2.2 Efektivní komunikace

Tato subkapitola se bude zabývat tím, co vše by měla komunikace obsahovat a jakým způsobem by měla být prováděna. Rozebrána bude zpětná vazba, která hraje v komunikaci významnou roli.

Co lze rozumět pod pojmem „efektivní komunikace“?

Jedná se o komunikaci, kdy obě strany – tedy odesílatel i příjemce - si na základě sdělení informace dobře rozumí a v případě nejasností si podají vysvětlení. Tento povrchní a jednoduchý pohled ale nestačí. Je vhodné si říci, co vše patří do komunikace, aby komunikace byla komunikací efektivní. Na komunikačním modelu bylo ukázáno, že každá komunikace má svého odesílatele i příjemce a samotný průběh komunikace. To platí i pro efektivní komunikaci. V ní je ale zvlášť důležité tzv. zakódování a dekódování, tedy jak odesílatel sdělení předá, jak se přizpůsobí příjemci - jak „blízko" je sdělení příjemci a jak příjemce pochopí sdělení. Vhodné je používat stejnou mluvu jako příjemce, stejnou či podobnou neverbální komunikaci (více v subkapitole 2.3 „Typy komunikace"), popř. i stejný žargon a odbornost. Není dobré zapomínat ani na věk příjemce (odesílatel by měl výše uvedené, od mluvy po odbornost) přizpůsobit věku a na prostředí, kde komunikace probíhá.

Další důležité faktory jsou:

- v zakódování: mít jasno v tom, co chce odesílatel sdělit – sdělovat vše relativně pomalu, v logickém sledu; použití adekvátního množství informací - neříci toho příliš málo ani nepřehltit zbytečnými informacemi
- v dekódování: aktivní naslouchání[5], přitakání, doplnění vhodnou otázkou, pochopení smyslu i pocitů odesílatele.

Výše uvedené úzce souvisí se zpětnou vazbou (vysvětlení pojmu je uvedeno v předešlé subkapitole).

Zpětná vazba je důležitá v obou směrech. Příjemce by si měl nechat vysvětlit nejasnosti a odesílatel (který je nyní příjemcem, jelikož poslouchá, co mu příjemce říká, na co se ptá) na případné dotazy reagovat. Jedná se o „jakousi" smyčku, kdy se role příjemce-odesílatel velmi rychle mění. Komunikace by měla skončit až ve chvíli, kdy bude oběma subjektům vše jasné. Zpětná vazba se nedává jen v případě nejasností obsahu sdělení, ale i formy. Mnohdy je lepší použít i názornou ukázku, doplnit mluvené slovo kresbou, grafem, časovou osou a podobně.

K získání zpětné vazby je možno používat různé komunikační techniky. (11)

---

[5] Aktivní naslouchání = snaha o nalezení smyslu a významu sdělení a vcítění se do druhé osoby.

1. Parafrázování
    a. Parafrázování je opakování určité informace vlastními slovy
2. Zjišťovací otázka
    a. Otázka, na kterou lze odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“
    b. Příklad: „Sejdeme se tedy zítra ve 12:00, že?“
3. Doplňovací otázka
    a. Otázka, na kterou se nedá odpovědět pouze „ano“, „ne“
    b. Příklad: „A jakým pojedeme dopravním prostředkem?“
4. Sugestivní otázka
    a. Otázka s vlastním často hodnotícím názorem
    b. Má většinou manipulativní charakter
    c. Příklad: „Dobrý den, jsem tu správně na nejskvělejším večírku v historii?“ „Ano, jistě. To je výborné, že jste přišel. A jak se máte?“ „Výborně. Dnes jsem prohrál u soudu.“ „Tak to je báječné. Dáte si chlebíčky nebo kaviár?“
5. Aktivní naslouchání
    a. Hledání a nalezení smyslu a významu sdělení
    b. Vcítění se do druhé osoby
    c. Akceptace druhé osoby – vzít na vědomí danou informaci i toho, kdo mluví
    d. ! Aktivní naslouchání neznamená, že bezmezně věříme tomu, co odesílatel říká, znamená to „jen „ to, že mu dáváme najevo, že ho posloucháme a že vnímáme a přijímáme, co říká
    e. Příklad: Přitakávání, úsměv, oční kontakt (ne moc dlouhý, ale ani netěkat očima), souhlasná slovíčka („ano“, „hmmm“, „jistě“)

Efektivní komunikace nezávisí jen na výše uvedených pěti bodech, je vhodné si též vštípit tyto užitečné návyky (uvedené v Plamínek, Jiří. Komunikace a prezentace, Praha, 2008) (12): sebepřijetí, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled a nestrannost.

Sebepřijetí. Základem sebepřijetí je rozumět sám sobě a docílení harmonické komunikace – komunikace, kdy je v souladu řeč těla (neverbální komunikace) a mluva (komunikace verbální). Typický příklad, kdy tělo a mluva nejsou v souladu, je lhaní. V případě naštvání a nepříjemné náladě,(a neochotě sdělit důvod naštvání, popř. i samotný fakt, že jste naštváni), na otázání důvodu zní odpověď, že je vše v pořádku, že se nezlobíte, je na mimice, výrazu v obličeji, popř. i gestech jde poznat, že nemluvíte pravdu a okolí spíše dá na vaši neverbální složku a ne na to, co říkáte. Tento nesoulad nastává při vědomém lhaní, i když si emoce neuvědomujete, špatně či vůbec

nevnímáte a nepřijímáte je a tedy je ani nemůžete pojmenovat. Pro úspěšné sebepřijetí a dosažení komunikační harmonie je nutné přijmout sebe sama, své emoce.

Opravdovost. Pro efektivní komunikaci je stejně důležitá i opravdovost. Myslí se tím mluvit pravdu. V životě nastanou i situace, kdy je vhodnější použít tzv. ohleduplnou lež[6]. Zeptejme se ale sami sebe. Je ohleduplná lež potřebná opravdu vždy, kdy ji používáme? Tento typl lži se často používá pro zjednodušení konkrétní situace. Značí to jakési „maskování“, lenost (něco složitě vysvětlovat), vlastní alibismus, neochotu, ale i neschopnost říct pravdu do očí. Lži, kdy je za cíl někoho oklamat či podvést, zde nejsou zmíněny. Ty rozhodně efektivní komunikaci „nepodporují“. Mluvení pravdy jistě „zprůhledňuje“ komunikaci, je ale vhodné si uvědomit, jestli je vhodné být 100% upřímní a jestli říci veškeré informace, myšlenky i pocity. Naše kultura na takovou dávku upřímnosti není „stavěná“. Jde tedy o to nedělat pravý opak. Říkejme to, co si myslíme ve snesitelné míře, to, co je nutné, aby druhá osoba věděla. Do pravdomluvnosti se počítá i hodnocení ostatních a to jak pozitivní, tak negativní. (Z dlouhodobých vztahů, jako např. manželství, se pozitivní hodnocení vytrácí.) Je dobré hledat i to dobré a nebát se chválit. Negativní hodnocení je důležitou součástí, ale s dodržením několika hlavních zásad: nehodnotit osoby, nýbrž situace a hledat a navrhovat řešení, sdělovat obsah přímo a bez zesměšňování, osobních útoků a nálepkování[7]. Pokud je třeba hodnotit negativně, je lepší nejdříve sdělit, co se líbí a poté, co ne s návrhem řešení. Příklad negativního hodnocení: „Tu tapetu, co jsi koupil, to je vyhazování peněz. Vždyť se sem vůbec nehodí.“ a pro porovnání příklad sice negativní, ale předchází mu pozitivní a na konci je návrh/řešení: „Koupil jsi tapetu s velice zajímavým vzorem, ale barevně se sem bohužel zrovna nehodí. Co kdybychom šli vybrat jinou?“.

Porozumění. Tím je myšlená schopnost rozumět ostatním – efektivně sdělovat i naslouchat. Pro naslouchání je klíčová empatie – schopnost vcítit se do druhé osoby, jeho pocitů a vnímat sdělení komplexně, v celku.

---

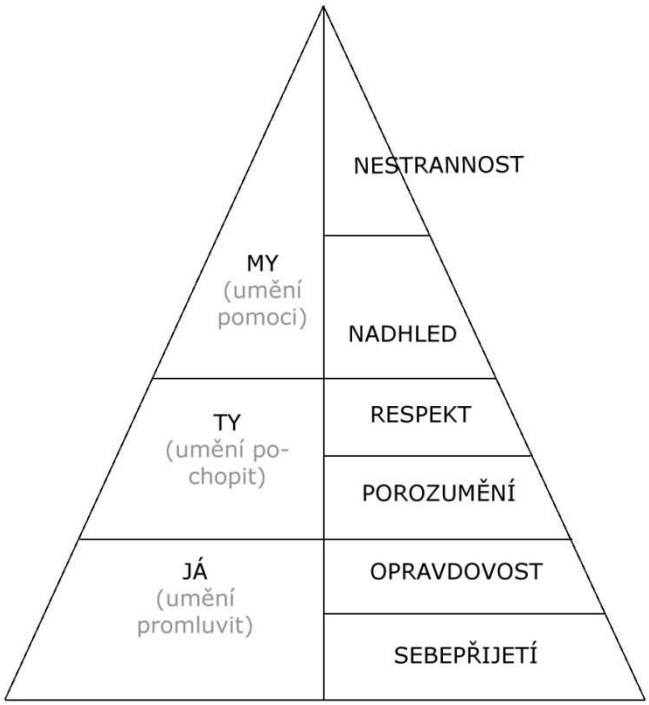
[6] Ohleduplná lež (používá se též termín milosrdná lež,v angl. white lie = bílá lež, v lat. pia fraus = zbožná lež). Jedná se o typ lži, které nikomu neublíží nebo to nemají za cíl. Nejčastěji se jedná o nepravdy, kdy je cílem předejít rozčilení, získat výhodu, aniž by to někomu ublížilo nebo povzbuzení.

[7] Zařazení osoby do určité zpravidla nežádoucí skupiny s nedostatečným odůvodněním na základě zobecní dané skupiny osob.

Respekt. Ochota a schopnost respektovat osobu, s níž probíhá komunikace, jeho názory, postoje a uznání různého „vidění světa“, to vše se dá schovat pod „respekt“. Tato akceptace druhé osoby neznamená souhlas s danou osobou, s tím, co dělá, jak se chová. Jedná se „jen“ o uznání práva na jiné názory, emoce a postoje. Výhodou respektu je pochopení, rozšíření obzorů a tím se otevírá cesta k nalezení opravdu efektivního řešení.

Nadhled. Nadhled zabraňuje stát se součástí problému, z odesílatele/příjemce se stává vnější pozorovatel, jenž má za cíl sledovat celou komunikaci, sebe sama i komunikačního partnera v celku v kontextu, tedy vidět celou situaci objektivně.

Nestrannost. Nestrannost je v podstatě vrchol pyramidy (Obrázek 4), v které jsou tři páry návyků, kde každý předchozí podmiňoval pár následující. Sebepřijetí je nutnou podmínkou pro vyjádření pravdy, které budou ostatní rozumět a věřit, že je řečena pravda – opravdovost. Porozumění ostatních je podmínkou nutnou respektu. Jakmile dojde k porozumění, můžeme vědět, co respektujeme. Vrchol pyramidy říká, že z nadhledu, tedy schopnosti vidět situaci objektivně, plyne nestrannost, což je získání návyku vidět situaci objektivně v různých situacích. U nestrannosti je tento odstup a objektivní vidění zautomatizován, komunikující osoba nemusí dávat pozor, aby byl její pohled objektivní, dělá to automaticky. S tím, že je dobré mít na paměti, že i člověk se může zmýlit.



Obrázek 4 - Klíčové komunikační návyky (12)
Zdroj: Plamínek, Jiří. *Komunikace a prezentace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2706-6.

Pyramida klíčových komunikačních návyků ukazuje cestu šesti návyků pro efektivní komunikaci od nejjednoduššího k nejtěžšímu. Z obrázku lze vidět, že se začíná u vlastní osoby (já), přes druhou osobu (ty), po partnery oba (my).

Je důležité si pamatovat, že je vždy nutné začít u sebe!

2.3 Typy komunikace

„Komunikací“ existuje mnoho typů - v úvodu práce je zmíněna komunikace osobní a profesní (tedy firemní), interní a externí. Další možné členění je např. na verbální a neverbální.

2.3.1 Verbální komunikace

Pod pojmem „komunikace“ si lze většinou představit, jak někdo něco říká. Tento typ komunikace se nazývá verbální. Jedná se o komunikaci pomocí řeči a jazyka. Jazykem lze vyjádřit děj minulý, přítomný či budoucí, což neverbální komunikací (např. gesty) nelze. Komunikovat verbálně může jak skupina osob, tak i osoba sama.

Komunikuje-li osoba sama, tedy jednotlivec, jedná se o tzv. monolog. Vhodnost použití monologu je při přednášce, při audienci, při snaze oslovit dav lidí ve stovkách i tisících lidí a podobně, dále pak při „samomluvě“. Prezentující osoba mluví k posluchačům. Od posluchačů ale nezískává zpětnou vazbu (kromě neverbální komunikace).
„Samomluva“ je zvláštním typem verbální komunikace, jedinec si zkouší svoji roli, učí se, trénuje možné situace, ale může se jednat i o osobu trpící samomluvou, dokonce i schizofrenika.

Skupinou osob je myšleno dvě a více osob. Skupina se na základě počtu osob liší v komunikaci v předávání zpětné vazby, schopností se dohodnout na kompromisu a řešení i „ovládnout masy“. S počtem lidí klesá schopnost předání a přijmutí zpětné vazby a schopnost se dohodnout na kompromisu, ale vzrůstá schopnost ovládnutí masy. Tento typ komunikace je na hranici komunikace jednotlivce a skupiny osob, jelikož osoba hovoří většinou sama k davu lidí.

Na hranici verbální a neverbální komunikace se pohybuje zabarvení hlasu, které se řadí do neverbálních elementů jazyka a řeči. Svoji podstatou se řadí spíše do neverbální komunikace. Signalizuje pohlaví mluvčího, zaujetí, řečovou vadu i nemoc (nachlazení).

Albert Mehrabian, PH.D., psycholog zabývající se osobností člověka, komunikací verbální i neverbální a mnohém dalším, na svých webových stránkách v tak zvaném „Mehrabinově vzorci“ (13) rozepisuje procentuální schopnost přijmout a „líbivosti“ sdělení verbální a neverbální komunikace. „Líbivost“, někdy překládáno jako sympatie, je to, co se nám v komunikaci více líbí a co nám jde lépe vstřebat, pochopit, zapamatovat si.

Mehrabinův vzorec

Celková líbivost = 7% verbální + 38% hlasová + 55% výrazová

- Verbální líbivost – obsah slov
- Hlasová líbivost – zabarvení hlasu
- Výrazová líbivost – řeč těla

2.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace (používá se též termín non-verbální) je jednoduše řečeno komunikace taková, která není verbální. Komunikace bez použití jazyka. Zahrnuje výraz tváře, oční kontakt, řeč těla, tón hlasu, gesta, pohyby, umístění ve skupině, symboly, styl oblékání a mlčení jako znak zvláštního postoje kupříkladu k ostatním lidem.

V literatuře je možné se dočíst o různém členění neverbální komunikace. Kniha Art of Efective Communication (14) uvádí dělení na tři části: Nálada či očekávání, Signály a Symboly. Očekávání je typ komunikace, kdy se očekává od dítěte pochopení situace, jedná se o tak zvanou receptivní[8] komunikaci. Pomocí signálů se vyslovuje určitá potřeba, touha, pocity a řadí se mezi komunikaci expresivní. Symboly[9] jsou prezentovány událostmi, akcemi, objekty, osobami, místy a ty mohou být použity ke komunikaci a vyjádření opět událostí, akcí, objektů, osob a místa. V užším významu je symbol objekt nebo část objektu, načrtnutý obrázek, skica, značka (typickým příkladem je symbol srdce znázorňující lásku). Symboly patří do receptivní i expresivní komunikace.

G. W. Porter (15) rozděluje neverbální komunikaci do čtyř kategorií:

1. Fyzická
    a. osobní typ komunikace
    b. výrazy v obličeji („grimasy“), řeč těla, tón hlasu, cítění (libé a nelibé vůně)
2. Estetická
    a. „kreativní“ typ komunikace
    b. hraní na hudební nástroj, tancování, zpívání a sochaření
3. Signální
    a. mechanický typ komunikace
    b. signální vlajky, střelba z 21 zbraní k poctě, siréna, lesní roh
4. Symbolická

---

[8] Receptivní komunikace je komunikace přístupná komunikace, vnímavá. Typická je u rodiče s dítětem, kdy rodič pomáhá a usnadňuje dítěti pochopit situaci.

[9] Symbol je znamení, které se samo vysvětluje.

    a. jiný typ komunikace
    b. použití symbolů z náboženství, postavení a z budování vlastního ega

Členění neverbální komunikace existuje více druhů, záleží na „pohledu“ autora, jeho znalostech, zkušenostech. Mezi další běžně používané typy neverbální komunikace patří:

1. Monolog, Dialog
2. Vertikální, Horizontální
3. Formální, Neformální

Z Mehrabinova vzorce (viz subkapitola 2.3.1. Verbální komunikace) plyne, že neverbální komunikace je pro člověka velmi důležitá, nedá se však říci, že je důležitější než verbální. Aby komunikace vypadala věrohodně (Většinou se jedná o pravdomluvnou komunikaci, ne však vždy. Jsou lidé, kteří umí lhát tak, že na jejich neverbálním projevu není vidět nic divného, a vypadají jako pravdomluvní nebo neutrální. Příkladem jsou tajní agenti nebo hráči pokeru.), je nutné, aby verbální a neverbální komunikace byly v souladu – co říká tělo, to říká pusa a naopak.

2.4 Formy komunikace

Verbální komunikace používá jazyk k přenosu informací ve dvou základních formách: ústní a písemné. Další specifické formy jsou elektronická a telefonická komunikace.

1. Ústní
    a. Bezprostřední získání zpětné vazby
    b. Lze doplňovat neverbální komunikací
    c. Příklady: projev, porada, rozhovor při řešení problému, rozhovor oznamující rozhodnutí, hodnotící pohovor[10], pokárání
2. Písemná
    a. Získání zpětné vazby se zpožděním až neexistence zpětné vazby
    b. Nejasnost sdělení a špatné pochopení
    c. Nemožnost bezprostřední opravy

[10] Hodnotící pohovor = pohovor zaměřený na hodnocení výsledků práce daného zaměstnance

   d. Uchování záznamů – právoplatné podklady při řešení sporů
   e. Příklady: osobní či obchodní dopis, písemné sdělení, telegram, žádost, vyrozumění
3. Telefonická
   a. Platí podobné zásady jako u ústní
   b. Nelze doplňovat neverbální komunikací (kromě tónu hlasu)
4. Elektronická
   a. Platí podobné zásady jako u písemné
   b. Velmi rychlá a relativně levná forma
   c. Nutná znalost ICT[11]
   d. Příklady: e-mail, chat, messengery – ICQ, Skype

[11] ICT = informační a komunikační technologie, veškeré technologie pro komunikaci a práci s informacemi

3 Firemní komunikace

Dle portálu Asistentka.cz je firemní komunikace (16)[12]:

„Komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím (do něho se v praxi zahrnuje také prostředí vnitřní – tj. zaměstnanci, akcionáři, orgány společnosti apod.)“

Stejně jako komunikace mezi dvěma lidmi, tak i komunikace firemní musí mít určitý řád, Komunikace mezi firmou, klienty a okolím podléhá ještě přísnějším pravidlům než běžná komunikace. Tento komunikační proces musí být systematicky organizován a formalizován, tedy řízen. Od určení pravomocí, přes typ, obsah a formu komunikace, po určení času, kdy bude komunikace probíhat.

Komunikace je pro firmy nedílnou a velmi podstatnou součástí fungování. Špatná komunikace snižuje efektivnost. Komunikace ve firmě ovlivňují následující faktory:

1. Velikost podniku – rozloha, počet zaměstnanců
2. Oblast působení podniku
3. Corporate identity (firemní kultura podniku)
4. Používané komunikační nástroje – web, email, ICQ
5. Pravidelnost, plánování – porady, firemní dokumenty – výroční zpráva, zprávy o hospodaření

Velikost podniku i jeho oblast působení patří mezi faktory, kde s rostoucí velikostí a počtem, resp. rozsahem oblastí se zvyšuje formálnost komunikace. Kromě formálnosti je stále větší nutností používání komunikačních nástrojů pro zjednodušení komunikace mezi zaměstnanci navzájem – komunikace vnitřní/interní, tak mezi zaměstnanci a klienty podniku – komunikace vnější/externí, jeden z prvků CRM[13].

---

[12] Asistentka.cz**.** Co je firemní komunikace? | Asistentka.cz. *Asistentka.cz | průvodce dokonalé asistentky aneb... Nebuď jen šedá myš!* [Online] [Citace: 15. červen 2010.] http://www.asistentka.cz/node/2263.

[13] CRM (customer relationship management) je systém pro řízení vztahů se zákazníky, pro shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy.

Přestože komunikační nástroje i plánování porad a tvorba firemních dokumentů jako je výroční zpráva, zpráva o hospodaření (porovnání výnosů a nákladů), vlastní hodnocení, ekologické zprávy a další patří do podnikové kultury, jedná se o velmi důležité části výrazným způsobem ovlivňující komunikaci v podniku, proto je vhodné je uvést zvlášť a zaměřit se na ně.

Komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnanci-zákazníky a dalšími subjekty mimo podnik má svá specifika, proto je podstatné ji posuzovat zvlášť. Interní komunikace se týká jen komunikace uvnitř podniku mezi podřízeným a nadřízeným (shora dolů i zdola nahoru) a mezi stejně postavenými zaměstnanci i mezi celými divizemi podniku, pobočkami, centrálami podniku apod., vždy ale komunikace nepřesahuje hranice podniku. Způsob komunikace se odvíjí od organizační struktury podniku. Externí komunikací rozumíme tu komunikaci, která hranice podniku naopak překročí. Jedná se o komunikace se zákazníky, dodavateli, odběrateli, veřejností a státem.

3.1 Corporate Identity

Veškeré komunikační aktivity a procesy probíhající v podniku ovlivňuje (nebo by měla ovlivňovat) podniková kultura. Pro firemní kulturu se používá pojem též corporate identity nebo korporátní identita. Corporate identity je naplánovaná představa vycházející z vize, představ a podnikatelského cíle v dlouhodobém horizontu. Je tvořena a schvalována celkovým chováním firmy a vnitřní i vnější komunikací.

Mezi složky firemní kultury patří (17):

1. Vize - představy, kam se firma chce “dostat”; určuje cíle a poslání společnosti
2. Logotyp – logo, značka, grafický symbol; identifikuje společnost, zboží nebo službu
3. Firemní komunikace – vnější projev na trhu i ve společnosti
    a. Corporate design – jednotný design – součástí je i logotyp
    b. Public relations – vztahy s veřejností, obousměrná komunikace s veřejností
    c. Reklama- masová v médiích
    d. Interní komunikace – předávání informací mezi zaměstnanci firmy bez přítomnosti třetí osoby

4. Corporate product – firemní produkt; to, co firma prodává, její portfolio produktů a služeb
5. Corporate culture – firemní kultura; jak se firma chová, jaké má hodnoty, jak se oblíká
6. Corporate image – celkový obraz podniku, jak je společnost vnímána okolím

Od komunikace, přes logo, po celkový obraz podniku, to vše dohromady tvoří firemní kulturu. Komunikace je součástí firemní kultury a měla by tedy být tomu přizpůsobena.

V souvislosti IT/ICT se vžil název „corporate identity“ v přeneseném významu jako vizuální styl, tedy návrh a tvorba grafického manuálu a design webových stránek (design je v určitých případech plně specifikován v grafickém manuálu[14], většinou však jen část v možnosti použití logatypu a firemních barev, popř. písma, velikosti a fonty a další grafické prvky). Správný termín pro vizuální styl je „corporate design“.

3.2 Funkce a dovednosti manažera

Literatura (18) uvádí tři základní manažerských funkcí[15], kterými by se měl každý manažer řídit. Jedná se o plánování, organizování a kontrola. Mezi další mimo jiné patří rozhodování a vedení. Podrobným zkoumáním se zabývají různí autoři - Drucker, Fayol, Gullick (18).

Dovednosti manažera, tedy vlastnosti, jakými by měl manažer oplývat, aby se to pozitivně odrazilo v jeho činnostech, jsou úzce spjaty s velikostí firmy i s vlastnostmi a odolností kolektivu zaměstnanců (jak zaměstnanci pracují jednotlivě i jako tým, jak přijímají změny atd.). Všeobecně platné vlastnosti manažera jsou dle (19): vzor pro ostatní, zná dobře sebe sama, soustavně se vzdělává, má potěšení ze změny, má vizi, je si vědom současného stavu věcí a další.

---

[14] Grafický manuál = dokument, který přesně popisuje jednotlivé součásti corporate design (logo, barevné schéma, písma, fonty, slogany, motta, firemní fotografie a další grafické prvky)

[15] Dále je uvedena funkce motivační a koordinace. O nich je zmínka v rámci jmenovaných funkcí, proto se jimi práce podrobně nezabývá.

Kromě výše uvedených dovedností si může každá firma stanovit povinné profesní dovednosti (ve smyslu povinného minimálního nejvyššího vzdělání), které musí každá manažer mít pro vykonávání své funkce.

3.3 Interní komunikace

Předpokladem pro úspěšné fungování každého podniku je zvládnutí své „vlastní“ komunikace – vytvoření kvalitní a efektivní interní komunikace v podniku. Tedy především dokázat správně komunikovat se zaměstnanci podniku, jelikož zaměstnanci zajišťují chod podniku a vedou k rozvoji podniku. Správnou komunikací se rozumí dodržování zásad efektivní komunikace (více v podkapitole 2.2.2 Efektivní komunikace), ale i vybudování důvěry ve všech směrech a komunikovat otevřeně bez zamlčování a s respektem k druhým.

V podnicích používají různé prostředky a nástroje pro zjednodušení interní komunikace. Ty napomáhají k dosahování podnikových cílů, tedy sdílení vize zaměstnanci podniku. Interní komunikace, resp. prostředky a nástroje interní komunikace podniku, je prostředkem, ne cílem.

Kvalitní interní komunikace je základním stavebním kamenem pro kvalitní loajalitu mezi zaměstnanci, vztahy v pracovním týmu a od toho se odvíjí i kvalitní pracovní prostředí a klima a v něm. Ta je ve své podstatě i prostředkem a směřováním ke shodnému smýšlení a chování všech zaměstnanců firmy s cíli a vizemi podniku. Taková shoda je znakem každého „zdravého“ podniku.

Naopak interní komunikace bez důvěry, se zamlčováním důležitých informací pro chod podniku, komunikace s despektem a ironií je cesta ke zhoršujícímu pracovnímu prostředí a změna týmu v chování i v plnění pracovních úkolů k horšímu.

3.3.1 Funkce interní komunikace

Interní komunikace má své funkce, tedy svůj účel. Dle publikace „Marketingová komunikace podniku s médii – 1“[16] se jedná o funkce motivační, řídící, konzultační, vůdcovská, společenská a informační.

1. Motivační
   Interní komunikace rozvíjí loajalitu zaměstnanců, podněcuje zájem o podnik jako takový i o lidi v něm působící a vede ke ztotožnění s podnikovými cíli a strategiemi podniku.
2. Řídící
   Pomocí interní komunikace dochází k řízení podniku, tedy k zdokonalování úkolů, jejich plnění i reakce na zadávání. Tyto řídící akty vedou (v ideálním případě) k souladu s cíli a vizemi podniku.
3. Konzultační
   Tato funkce vychází z podstaty komunikace v podniku a ze synergického efektu[17] interní komunikace. Pomocí ní zaměstnanci a manažeři mohou řešit osobní problémy či problémy týkající se zaměstnání v právních, psychologických a jiných poradnách určených pro konzultaci námitek, připomínek, názorů. Konzultace se řeší i na poradách, v podnikovém periodiku, při teambuildingových aktivitách a dalších podnikových akcích nebo i přímo s jiným zaměstnancem podniku, a to i přesto, že tento zaměstnanec není konzultantem.
4. Vůdcovská
   Vůdcovská funkce je úzce spjata s konzultační. Umožňuje vyjadřovat konstruktivní kritiku, tedy jak pozitivní, tak negativní názor, většinou s logickým odůvodněním a bez emocí.
5. Společenská

---

[16] ČÍRTEK, Pavel; KAŠÍK, Milan. *Marketingová komunikace podniku s médii - I : (Základy tvorby psaných projevů)*. Praha : Eupress, 2008. 114 s. ISBN 978-80-7408-008-1

[17] Synergický efekt přináší větší efekt společného působení prvků v něm obsažených; vyjadřuje se též rovnicí 1 + 1 = 3, která vyjadřuje totéž, tedy že spojením dvou prvků se získá vyšší hodnoty než při jejich použití samostatně.

Jedná se též o funkci úzce spjatou s konzultační, tyto funkce se prolínají v rovině teambuildingových a jiných společenských podnikových aktivit. Napomáhá k neformální interní komunikaci a větší otevřenosti mezi zaměstnanci.

6. Informační
   Interní komunikace zajišťuje přenos informací mezi zaměstnanci a managementem podniku (i jeho vlastníky) ve všech směrech – od shora dolů, od zdola nahoru a napříč.

3.3.2 Směry interní komunikace

Komunikace v rámci podniku se člení i dle směru, jakým je komunikace vedena, což je uvedeno např. v knize Komunikační dovednosti v praxi (20), Řízení a rozvoj lidí ve firmách (21) nebo Management a moderní organizování firmy (22).

Jedná se o tři následující typy:

1. Vertikální komunikace, shora dolů
   Tento typ komunikace je veden od nadřízeného k podřízenému – od lidí na vyšším stupni organizace k lidem na nižším stupni. Příkladem je komunikace top managementu s řadovým zaměstnancem. Tento typ komunikace je typický u organizací s autoritativním řízením, je uplatňován v rámci poziční moci. Předávání informací funguje převážně striktně příkazově a je téměř vždy formální. Používání jen tohoto nebo převážně tohoto typu komunikace vede k desinformacím, nepochopení sdělení, proto je velmi nutné při aplikování vertikální komunikace používat zpětnou vazbu. Komunikace shora dolů má své opodstatnění při řešení krizových situacích je však vhodné ji kombinovat s komunikací zdola nahoru a komunikací napříč.
2. Vertikální, zdola nahoru
   Komunikace zdola nahoru je vedena od řadových zaměstnanců k manažerům, resp. od zaměstnanců níže postavených k výše postavených v hierarchii podniku. Tento typ komunikace je typický u organizace s demokratickým typem řízení. Nevýhodou jsou časté obavy z přijetí negativní informace nadřízeným, na základě toho dochází k zamlžování, zkreslení i úplnému zamlčování. Velmi záleží na kultuře podniku, jak se postaví k problému zkreslování informací. Je-li důvěra mezi podřízenými a nadřízenými, pozitivně se to odrazí na komunikaci a

ke zkreslování dochází minimálně či vůbec. Převažující komunikace zdola nahoru je typická u podniků a organizací „rodinného typu“ – podniků, kde se všichni dobře znají, kde je přátelská atmosféra a důvěra.

3. Horizontální, napříč podnikem
   Této komunikaci se říká též komunikace napříč. Dochází u ní k přenosu informací mezi zaměstnanci stejné úrovně, popř. mezi zaměstnanci na různých úrovních, u kterých neexistuje žádný organizační vztah.

Svoji důležitost má nejen komunikace formální, ale i neformální a to ve všech směrech. K posilování neformální komunikace dochází na společenských podnikových akcích, jako je například vánoční podnikový večírek.

3.3.3 Nástroje a prostředky interní komunikace

Organizace využívá různé nástroje interní komunikace z důvodu zjednodušení informačního toku. S nástupem ICT se portfolio nástrojů rozšířilo, nicméně klasické komunikační nástroje využívané v interní komunikaci zůstaly zachovány a v kombinaci s nástroji moderními elektronickými se při vhodném použití efektivita násobí.

Mezi klasické nástroje patří vnitropodniková média, použití nástěnky, interní telefonní linky a manažerské dokumenty. Tyto klasické nástroje jsou typické hlavně u podniků středních a velkých. Verbální komunikace – porady, meetingy, rozhovory a podnikové akce jsou běžné jak u malých, tak i středních a velkých podniků.

S rozšířením informačních a komunikačních technologií podniky začaly využívat i další komunikační nástroje. V rámci intranetu[18] se zaměstnanci mohou domlouvat mezi sebou, zadávat úkoly, sdělovat si důležitá sdělení. Web patří mezi typický nástroj zveřejňovaný na intranetu, ten má za úkol usnadnění komunikace zaměstnancům. Intranet poskytuje zaměstnancům i FAQ – často kladené otázky – nebo message board, což je obdoba běžné nástěnky na vzkazy, a též i vnitropodniková diskusní fóra, které mohou pomoci zaměstnancům kupříkladu při hledání odpovědí na otázky typické pro podnik, ne však velmi časté.

[18] Intranet = celopodniková síť usnadňující a monitorující firemní komunikační a informační prostředí

Komunikace může probíhat přes elektronický vnitropodnikový časopis, infomail, „speciální“ SMS a email, tak zvané open SMS a open email, kdy si odesílatel buď určuje ze seznamu zaměstnanců nebo je přímo určen jedné osobě v rámci podniku.

ICT komunikační nástroje jsou využívané hlavně v oblasti externí komunikace, avšak i v interní mohou své místo najít.

3.4 Externí komunikace

Externí komunikace nebo-li vztahy podniku s veřejností, zákazníky, odběrateli a dodavateli (komunikace přesahující hranice podniku) je velmi podstatnou součástí fungování podniku, v mnohých případech předčí svou důležitostí i komunikaci interní. Není však dobré vnitřní komunikaci zanedbávat.

Marketingová filozofie řízení vztahů se zákazníky CRM je jednou z nejdůležitějších částí podnikové strategie a má nemalý vliv na efektivnost podniku. Podnik může být sebelepší, ale při špatné prezentaci a komunikaci se zákazníky nedosahuje takových výsledků jako podnik průměrný s perfektním CRM.

Pro docílení efektivnosti externí komunikace je potřeba dle publikace Marketingová komunikace podniku s médii – I[19] (23):

“...aktivní, moderní, obsahově inovativní a zákaznicky cílená obousměrná komunikace producenta hodnot se zákazníkem a zákazníka s producentem (ohlas komunikace.).”

Z definice je zřejmé, že komunikace musí fungovat oběma směry – od producenta, jinými slovy organizace k zákazníkovi a naopak od zákazníka k producentovi.

Cílem vedení organizace je co nejlepší interpretace informace podniku, jak zpráv verbálně sdělených i psaných, stejně tak informací zjištěných z konání a chování podniku, příkladem může být úroveň poskytovaných služeb. Není-li tato interpretace dle představ podniku, je nutné pracovat se všemi lidmi, co mají co dočinění s podnikem, resp. s těmi, co jsou ovlivněni a sami i podnik ovlivňují – stakeholdeři i zaměstnanci.

---

[19] ČÍRTEK, Pavel; KAŠÍK, Milan. *Marketingová komunikace podniku s médii - I : (Základy tvorby psaných projevů)*. Praha : Eupress, 2008. 114 s. ISBN 978-80-7408-008-1

Každá organizace si musí odpovědět na otázku, s kým je nutné mluvit, s kým je to vhodné, jak často a jakým stylem komunikovat, co sdělovat a jaké k tomu používat prostředky. Odpovědi na tyto otázky je nutné pravidelně „aktualizovat“, aby byly stále v souladu s děním podniku.

Komunikace zaměřená na zákazníky má za cíl (23):

1. Zabezpečovat obousměrnou komunikaci se zákazníky
2. Poskytovat informace o podniku a produktech a vyzdvihovat jejich výhody
3. Podněcovat zájem o podnik a produkty či servis a iniciovat žádoucí chování zákazníka
4. Informovat o inovacích, servisu
5. Zvát zákazníky na akce podniku či akce, jejichž součástí je i daný podnik (veletrh, výstava)

Z uvedených cílů vyplývá úzký vztah s korporátní identitou podniku (více je uvedeno v kapitole 3.3 Korporátní identita), jehož součástí je i komunikace.

3.4.1 Nástroje externí komunikace

V externích a interních komunikačních nástrojích se nalézá společná množina komunikačních nástrojů, které jsou použitelné jak v rámci organizace / podniku, tak i v komunikaci s okolím, zejména se zákazníky, dodavateli a odběrateli. Jedná se o nástroje hlasové – mobilní i pevný telefon, nástroje textové – email, krátké textové zprávy na mobilním telefonu (SMS), „klasický“ dopis, komunikace přes tzv. on-line messangery – ICQ, Skype. Tyto messangery i multimediální zprávy (MMS) umožňují kombinaci textu, obrazu i zvuku – jedná se o multimediální nástroje. Mezi ně patří i videokonference, internetové prezentace, vysílání on-line a další.

Nástroj, bez kterého již nemůže existovat téměř žádný podnik, je internet a s tím úzce spjat web – webové stránky podniku či alespoň uveřejnění názvu a kontaktu na daný podnik – pro takto jednoduchou „prezentaci“ firmy lze použít databázi firem www.firmy.cz (poskytuje ji Seznam.cz), výhodnou je všeobecná znalost tohoto portálu, pro některá odvětví je nevýhodou zaměření na Českou republiku.

Nespornou internetu je jeho rychlost a jednoduchost při předávání různých zdrojů, při vyhledávání – a to nejen textovém, podmínkou je, že tyto zdroje musí být zveřejněny na internetu. Zdroje – webové stránky, články, blogy, dále pak emailová schránka, on-line messangery, to vše může podnik využít při své prezentaci na internetu. Nevýhodou je zhoršení úrovně komunikace – sémanticky, stylově, sémanticky i kompozičně, problémy s archivací – dáno kupř. nízkou kapacitou emailové schránky, nižší bezpečností – náklady úměrně stoupají se zvyšující se bezpečností. Úroveň vyjadřovacích schopností se zhoršila s masivním rozšířením emailů, používání messangerů i mobilních telefonů pro SMS i MMS. Je to dáno nutností „vměstnat“ malé množství znaků do jedné zprávy – případ SMS, částečně i MMS, ale i „trendem“ vše zjednodušovat a zkracovat, v důsledku toho dochází v některých případech ale k dezinformacím, nepochopení sdělení a následné nutnosti sdělení jinou formou – osobně, telefonicky. Další nevýhodou je antipatie ke všemu novému modernímu od zaměstnanců převážně starší generace, kteří IT/ICT ani mobilní telefony nebyli zvyklí používat a není z jejich strany vůle se učit nové věci a přizpůsobovat se. Kromě této antipatie je problém v nižší rychlosti učení se všemu novému, tedy i používání informačních technologií.

Poslední dobrou se staly velmi oblíbené tzv. sociální sítě – v České republice je nejrozšířenější Facebook používaný jak pro prezentaci „sebe sama“. Každý člověk má možnost se zaregistrovat a vytvořit si tzv. osobní profil, přes který může komunikovat se svými přáteli – s lidmi, kteří si též vytvoří osobní profil, prezentovat své fotografie, hrát hry. Kromě osobního profilu je možné vytvořit i profil firmy a přes Facebook prezentovat různé novinky, akce, soutěže, výrobky, výhodou je i možnost cílené reklamy (za poplatek).

Facebook není jediná sociální síť – další již méně používanou v České republice je Twitter (masově používaná převážně v USA), ten funguje na jiném principu – psaní kratičkých zpráv o činnosti (nejsou výjimkou zprávičky „Právě jsem byl na toaletě“).

3.5 Vybrané komunikační nástroje

Daná subkapitola se zabývá poradou jako nedílnou součástí externí komunikace ve firmách, teambuildingovými aktivitami – v dnešní době se velmi rozšiřující „komunikační aktivita“ posilující vztahy mezi zaměstnanci i managementem firmy,

poslední částí subkapitoly je web jako prostředek komunikace mezi zákazníkem a firmou.

3.5.1 Porada

Jednoznačné vysvětlení pojmu porada neexistuje. Obvykle si pod ním lidé představí setkání, mítink v rámci podniku, kde se „něco“ řeší.

Firemní porada lze definovat jako[20]:

„Systematický nástroj řízení a většinou plánované setkávání zaměstnanců a vedení z dané firmy za účelem dosažení tzv. cíle porady.“

V každé firmě probíhá svolávání i průběh porad mírně odlišně. Všechny porady by se měly řídit základními pravidly. Tím nejdůležitějším je důvod poradu svolávat a vést, tedy mít konkrétní „cíl porady“.

3.5.1.1 Základní koncept řízení porady (24)

Po specifikaci *cíle* je nutné naplánovat, jak jej dosáhnout - vytvořit *plán*. Daný plán se odvíjí od typu porad[21]. *Úkoly* jako “části plánu” dovedou k celému plánu a po splnění posléze i k cíli. Má-li plán jen jeden krok, platí rovnítko plán = úkol. Tento stav nastává však velmi zřídka. Postup plánu a probíhající úkoly je nutné v průběhu porady vyhodnocovat a porovnávat s naplánovaným stavem. Tato *kontrola* umožní najít *odchylky* aktuálního stavu od plánovaného (ve vedení porady, v činnostech účastníků). Dané odchylky mohou vést až k nedosažení cíle. Je nutné na odchylky zareagovat a přijmout *nápravná opatření*. Jsou-li odchylky natolik odlišné, je nutné provést revizi (přeměnu) plánu.

Tento koncept se zabývá průběhem porady, ještě před samotným průběhem je však nutné poradu *svolat* – obeznámit budoucí účastníky o termínu porady, o místě konání, o cíli i o harmonogramu porady.

---

[20] Zdroj: autor

[21] Typy porad: Operativní porada, Výrobní porada, Manažerská porada, Řešitelská porada, Kontrolní porada, Krizová porada

Každá porada má své účastníky. Dle knihy „Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie” od Jiřího Plamínka (25) jsou základní role vedoucího a účastníků. Tyto dvě role jsou v *modelu* $V_{edoucí} – Ú_{častník}$. Účastník je expert na danou problematiku, vedoucí “šéf” je zodpovědný za výsledek celé porady i její průběh – od připravování podkladů, přes hlídání komunikace po zápis výsledků.

Model $V_{edoucí} – Z_{apisovatel} – Ú_{častník}$ je rozšířen o zapisovatele, jeho úkolem je utvářet zápisy z porad s tím spojené činnosti. V tomto modelu se může objevit i role asistenta, který je tzv. prodlouženou rukou vedoucího.

V *modelu* $V_{edoucí} – F_{acilitátor} – Z_{apisovatel} – Ú_{častník}$ přibyla role facilitátora, jehož úkolem je starost o komunikaci, pocity a vztahy. Vedoucí se již stará o hlavní účel porady – dosáhnutí cíle porady a dospění k výsledku.

Tyto modely nejsou jediné možné. Existují i role “doplňkové”, kromě výše uvedené asistentky je jím zapisovatel, časoměřič, stejně tak jako jejich možné kombinace. Kniha (24) uvádí role tři. Je jím „klasický“ účastník, vedení „šéf“ a moderátor. Moderátor a „šéf“ je v některých případech tatáž osoba, hlavně u porad s menším počtem účastníků. Rozdíly mezi poradami velkých a malých firem může být i formálnost a neformálnost, méně či více rolí lidí účastnící se porady a podobně. Každá role má svá specifika co se týče připravenosti na poradu, aktivitou během porady i po poradě. Porada nemá být bezúčelná. Nejsou však výjimkou situace pořádání porady bez cíle, protože zaměstnanci a vedení podniku jsou zvyklí ji v daný termín pořádat. Bezúčelnost porady je jedna z chyb a nedostatků objevujících se na některých poradách.

3.5.1.2 Chyby a nedostatky porad (24)

Chyby se objevují jak na straně účastníků, tak vedení i moderátora. Stejně tak existují obecné chyby pro všechny porady.

Prvním typem chyb jsou „Organizační nedostatky“. Absence organizace systému porad i „zakořeněné zvyky“ jsou důsledkem letitého jistým způsobem zaběhnutého systému, který není přizpůsoben aktuálním potřebám firmy. Při snaze změnit „starý“ systém za nový, dochází k nepochopení, odporu, až k bojkotování ze stran účastníků. Manažeři, tedy vedení porady pod daným nátlakem přecházejí zpět k původnímu systému či systém nový získává prvky z původního.

Nedostatky v organizaci jsou následující:

1. Nesystematičnost
2. Chybějící programy
3. Nedělají se zápisy
4. Zbytečně obšírné zápisy
5. Nekompatibilita cílů porad
6. Nepodstatné záležitosti
7. Zbavování se odpovědnosti
8. Body týkající se malého počtu účastníků
9. Chybějící podklady

I přes vůli „aktualizace“ porad ze strany účastníků jde velmi málo změnit, pokud chyby plynou od manažerů ať z neznalosti nebo neochoty.

Vedení porad se dopouští následujících chyb:

1. Zahájení bez úvodu nebo návaznosti
2. Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků
3. Odbíhání od tématu
4. Porada jako monolog
5. Neefektivní diskuse
6. Neřešení konfliktů
7. Odkládání nepopulárních rozhodnutí
8. Nepřijímání rozhodnutí
9. Tolerování vyrušování
10. Opakování probraného opozdilcům
11. Není dán prostor všem účastníkům
12. Chybějící shrnutí
13. Frustrující závěr

Účastníci porad jsou též zdrojem negativního ovlivňování porady. I když nemají hlavní odpovědnost, jejich chyby mohou značně ovlivnit celý průběh porady.

Chyby účastníků jsou:

1. Pozdní příchody

2. Nepřipravenost
3. Nekázeň
4. Rozvláčné příspěvky
5. Image přepracovanosti
6. Vyřizování si účtů
7. Vlastní zájmy

Chyby se v poradách objevují vinou jejich organizátorů i účastníků a je jen opět na nich, jak se k nim postaví. Kvalitní a dobře probíhající porady s jasně definovaným cílem jsou klíčem k efektivnímu fungování celého podniku.

3.5.2 Teambuilding a teambuildingové aktivity

Teambuildingem se zabývá mnoho autorů, jako příklad lze uvést Eva Zahradníkovou (26) a Brian Cole Miller (27). S teambuildingem souvisí velmi úzce pojem tým a pracovní skupina.

3.5.2.1 Tým

Týmem, někdy též označovaným jako týmová skupina, se myslí jasně definovaná spolupráce s těmito rysy: časově omezený projekt, v týmu je kolem sedmi členů, členství je rovnoprávné s jasně vymezenými rolemi a odpovědnostmi, tým má vlastní, všemi respektovaná pravidla, společný cíl a vůle jej dosáhnout, jednoznačná komunikace i řešení problémů, schopnost objektivní hodnocení práce, důvěra a otevřenost mezi všemi členy. Ve většině případů tyto rysy nejsou tak „čisté“ (kupř. komunikace je nejednoznačná, není plná důvěra apod.). Je to dáno rozdílnými rysy a povahami lidí, jinou kulturou, výchovou a dalšími aspekty ovlivňujících jednotlivé členy týmu a tím i tým jako celek. Při splnění všech podmínek se tým chová optimálně.
Z pohledu spolupráce se charakteristice týmu blíží malá firma.

Dle definice v knize (26) je tým[22]:

[22] Zahradníková, Eva. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci.* Praha : Portál, s.r.o., 2005. str. 173. ISBN 80-7367-042-9.

"Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce."

3.5.2.2 Pracovní skupina

Pojem pracovní skupina se často sjednocuje s pojmem tým. Jedná se o skupinu lidí, která nesplňuje rysy týmu. Hlavní rozdíl oproti týmu je spolupráce na časově neomezeném projektu. Pracovní skupina se může, ale nemusí stát týmem. Příkladem pracovní skupiny je jedno i více oddělení firmy nebo vedení firmy.

Dle definice je pracovní skupina[23] (26):

"Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce."

3.5.2.3 Teambuilding

Teambuilding, v překladu budování týmu. Na první pohled se zdá, že se jedná o jakékoli vytváření týmu, ale teambuilding musí splňovat určitá kritéria. Buduje se tým, kde se členové týmu podporují a podněcují k efektivní práci a svou sounáležitostí vytváří jednotný celek. Tým jako celek dosahuje synergie. Budování týmu může probíhat různě, vždy však má za cíl pomáhat týmu pracovat efektivněji s vyšší produktivitou práce, radostí práce a dobrým pocitem. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivitu v práci i komunikaci a vědomé plánování změn za účelem ještě vyšší efektivity práce.

Dalším vysvětlením pojmu teambuilding je ve významu teambuildingová aktivita, tedy taková aktivita, která se děje v pracovní skupině pro podporu týmové spolupráce od vánočního večírku, přes narozeninovou párty, po outdoorové kurzy a školení.

3.5.2.3.1 Teambuildingové aktivity

Organizovat akci pro podporu týmové spolupráce není snadné a nelze to učinit bez odpovědí na několik otázek. Nezáleží na tom, jestli organizaci má na starost člen pracovního týmu či externí organizace či v kombinaci obou. Organizátor si musí

[23] Zahradníková, Eva. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci.* Praha : Portál, s.r.o., 2005. str. 173. ISBN 80-7367-042-9.

odpovědět na cíl akce, na cílovou skupinu i počet členů, tedy, kdo se akce zúčastní, jaká bude náplň akce, jakou metodu nebo metody aktivit zvolíme. Z odpovědí „vykrystalizují“ další otázky jako potřebné prostory, financování a další.

Existují tři formy práce s jednotlivci a skupinami dle nabízených možností a výsledků.

1. Koučování
    a. Pro jednotlivce i pro skupiny
    b. Konkrétní situace změny nebo rozvoje za podpory kouče
    c. Hledá optimální řešení v problematických situacích a určuje konkrétní kroky vedoucích ke změnám
2. Učení zážitkem
    a. Pro stmelení skupiny
    b. Zážitkové aktivity a skupinové učení
    c. Práce s modelovými situacemi, převádění poznatků do praxe a získání zpětné vazby
3. Vzdělávání, školení
    a. Rozšiřování teoretických i praktických znalostí potřebné pro efektivní vykonávání práce

3.5.3 Webové stránky

Na způsob psaní firemního webu existuje mnoho “návodů”. Od návodu “technického” (programování), přes „grafický vzhled“ (kombinace barev, tvarů, písma), „literární“ (jak psát, aby články byly zajímavé, poutavé a čtivé), po návody „marketingové“. Poslední uvedený – marketingový – bývá při tvorbě webu opomíjen. Přitom důvody pro tvorbu webových stránek vedou k nutnosti tvořit web podle marketingových pravidel. Problém je v tom, že si zadavatel, vlastník, popř. i tvůrce webu nedokáže správně odpovědět na tyto důvody.

3.5.3.1 Marketingová pravidla

Dle (28) je 36 pravidel od cílů webu, přes analýzu konkurence, volbu technického řešení i dodavatele, možností získávání obsahu, dále pak SEO optimalizace vč. analýzy klíčových slov a správné stanovení struktury webu, po závěrečnou komunikaci se zákazníky.

3.5.3.1.1 Cíle

1. Cíle webu, 2. Konkrétní cíle webu, 3. Cílové skupiny, 4. Modely návštěvníků webu, 5. Úkoly návštěvníků na webu

Stěžejní je 1. pravidlo: „Cíle webu“. Jedná se o všeobecné cíle a důvody, proč má web vzniknout. Z něj se odvíjejí více konkrétní pravidla a otázky – koho má web oslovit, za jakým účelem, komu to má přinést prospěch, v jaké formě, co vše návštěvníky na webu budou dělat a mnoho dalších.

3.5.3.1.2 Analytická pravidla

6. Analýza konkurence, 7. SWOT analýza

Druhá skupina pravidel je „analytická“. Kromě analýzy konkurence je přinejmenším vhodné vytvořit SWOT analýzu (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti jak při tvorbě i po spuštění webu, tak i týkající se společnosti jako takové).

3.5.3.1.3 SEO

8. Možnosti získávání obsahu, 9. Budoucí rozvoj webu, 10. Kolik webů vytvořit, 11. Analýza klíčových slov, 12. Návrh obsahu, funkcí a základní struktury, 13. Návrh struktury webu a navigace

Třetí obsáhlejší skupinou jsou pravidla SEO[24]. Tato pravidla mají za cíl získat více cílených návštěvníků webu, tedy takových, kteří web na dané téma hledali, ne ti, kteří jsou na něm omylem. Podrobnější rozebrání těchto pravidel není předmětem této práce.

3.5.3.1.4 Od zadání ke spuštění

12. Návrh obsahu, funkcí a základní struktury, 13. Návrh struktury webu a navigace, 14. Návrh funkčních prvků, 15. Volba technického řešení, 16. Výběr dodavatele, 17. Vývoj a nasazení webu, 18. Práce s maketami, 19. Nároky na vzhled webu, 20. Testování

---

[24] SEO (Search Engine Optimization) = optimalizace pro vyhledávače; metodika upravování webu, aby byl vhodný pro automatizované zpracování ve vyhledávačích s cílem získat více cílených návštěvníků

grafických návrhů webu, 21. Testování webu a prototypů, 22. Tvorba obsahu, 23. Copywriting, 24. Spuštění webu

Čtvrtá skupina se s třetí částečně prolíná v pravidlech Návrh obsahu, funkcí a základní struktury a Návrh struktury webu a navigace – tato dvě pravidla se týkají jak SEO optimalizace, tak i „zadáním“ pro tvůrce webu, jelikož správná tvorba navigace a celé struktury (logické řazení do kategorií) je důležitá nejen pro samotné tvůrce, ale hlavně pro návštěvníky a i pro vyhledávače. Dalších 11 pravidel se týká tvorby, testování a spuštění.

3.5.3.1.5 SEM

25. Propagace webu, 26. PPC reklama, 27. Registrace do katalogů, 28. Výměna odkazů, 29. Emailová kampaň, 30. Affiliate marketing, 31. Další metody propagace, 32. Další metody link buildingu, 33. Základní analýza návštěvnosti, 34. Analýza efektivity návštěvnosti, 35. A/B testování

Pátá skupina se týká propagace webu – SEM[25]. Stejně jako SEO má SEM má za cíl získat větší počet návštěvníků. Rozdíl mezi SEO a SEM je však v tom, že SEM je placená forma on-line reklamy a že se u SEM nezasahuje do „konstrukce“ webu, resp. do zdrojového kódu stránek. V České republice se používají hlavně dva reklamní systémy pro nastavení klíčových slov pro vyhledávání i tvorbu statických a dynamických reklam – Sklik na Seznam.cz a Adwords na Google.com. Dané problematice se do hloubky věnuje mnoho publikací i webů – Search Engine Optimization (Seo) od Samuela Blanksona (29), Search Engine Marketing, Inc: driving search traffic to your company's web site od Mika Morana a Billa Hunta (30), Internet marketing research: theory and practice od Ooka Lee (31) a web SEO: The Free Beginner´s Guide From SEOmoz (32).

3.5.3.1.6 Komunikace se zákazníky

36. Komunikace se zákazníky

Posledním pravidlem je “Komunikace se zákazníky”. Hlavním cílem komunikace se zákazníky je zvyšovat důvěryhodnost webu i celého podniku. Ještě před samotnou

[25] SEM (Search Engine Marketing) = internetový marketing; placená forma on-line reklamy – především PPC (platba za proklik)- pro zvýšení propagace a návštěvnosti

tvorbou a návrhem webu je nutné rozhodnout o komunikačních prostředcích, cílích firemní komunikace a strategii, to se odrazí ve výsledné podobě webu. Komunikačními prostředky pro komunikaci se zákazníky se věnuje subkapitola 3.3.1 Nástroje externí komunikace. Základem je nabídnout kvalitní a rychlou komunikaci pro zákazníky, ať je forma jakákoliv (elektronická, ústní a další). Kromě rychlosti a přínosnosti je pro klienta důležitá jednoduchost, proto je nutné co nejvíce zjednodušit komunikaci a zvolit správnou formy či formy. Tato volba se odvíjí od odvětví, cílové skupiny návštěvníků webu i klientů podniku.

3.6 Rozdíly a specifika komunikace v malé a velké firmě

Základním rozdílem je *počet zaměstnanců*. V malé firmě (drobný podnikatel – více v definici v Úvodu) je většinou jen jeden vedoucí, který rozhoduje o všem na základě toho, co mu ostatní zaměstnanci řeknou. Má stoprocentní rozhodovací pravomoc a často i syndrom nenahraditelného. Je-li vedoucí a majitel jedna a tatáž osoba, nenahraditelnost vedení je problémem vyúsťující do neefektivního řízení firmy a její stagnace, v horším případě pak degradace. Neexistují zde většinou žádná pevná pravidla, komunikace probíhá neformálně.

V malé firmě do 50 zaměstnanců je již utvořena organizační struktura s rozdílnými rolemi, pravomocemi a odpovědnostmi. Zde již není takový problém nefunkční řízení části firmy, kupř. účetnictví a administrativa, obchod, doprava (při této velikosti podniku se nedá ještě mluvit o divizích).

Velká firma má pevně daný komunikační proces. Přesto se zde objevují problémy, jsou však jiného rázu. Komunikace prochází přes několik článků, dochází k desinformaci, ať vědomé či nevědomé. Problémy nastávají i kvůli kulturním rozdílům, jinému smýšlení.

Další rozdíly v komunikaci vyplývají z počtu zaměstnanců, typu organizační struktury i stylem vedení vedoucího, popř. manažera.

Praktická část

Praktická část této práce charakterizuje obě firmy – koupelnové studio a firma zabývající se mimo jiné strojní výrobou a výrobou a montáží ocelových konstrukcí. Detailněji specifikuje činnosti a dovednosti manažera obou firem i komunikaci uvnitř i vně firmy. Podkladem pro zpracování byly využity rozhovory s manažerem a se zaměstnanci, stínování manažera[26], dotazníkové šetření (viz Příloha) a osobní pracovní zkušenost.

Jména a konkrétní informace o firmách nejsou v této diplomové práci uvedena, z důvodu zachování obchodního tajemství a na specifické přání těchto firem. Proto se také v této práci neobjevují jména konkrétních zaměstnanců, manažerů a dalších popisovaných osob. Z tohoto důvodu bude v této práci k popisu osob používáno pouze pracovní zařazení zaměstnanců, případně jejich činnost ve společnosti.

[26] Stínování manažera = pasivní účast druhé osoby při pracovních aktivitách manažera, sledování činností manažera a posléze rozbor a otázky k jeho činnostem

4 Metodika - hodnocené nástroje v malé a velké firmě a hodnotící kritéria

Vzhledem k šíři záběru interní a externí komunikace jsou vybrány následující hodnocené nástroje, které reprezentují vzorek z celého možného komunikačního portfolia. Tato podskupina nástrojů a jejich kritérií je dostatečně široká a zasahuje všechny formy a typy komunikace užívané v daných firmách a dostačuje jako vzorek ke zhodnocení těchto firem. Hodnotit veškerou komunikaci není k její obsáhlosti a složitosti v této práci možné z pohledu její velikosti a zaměření.

Nástroje mají stanovená kritéria. U všech kritérií je nastavena bodová škála od 0 do 10 bodů, kdy 0 bodů je za nesplněné kritérium a 10 bodů za plně splněné.

Samotné hodnocení probíhá v těchto oblastech:

4.1 Interní komunikace

4.1.1 Teambuildingové aktivity

V této části hodnotím dva samostatné nástroje:

- Školení
- Zážitkové aktivity

V obou těchto částech jsou hodnocena stejná kritéria, a to:

- Cíl
    - Zde se hodnotí, zda je přesně a dopředu stanoven cíl aktivity
    - 10 bodů je za jasně stanovený konkrétní cíl, 5 bodů je za stanovený obecný cíl, nejasně formulovaný, 0 bodů je za nestanovený cíl
- Cílová skupina a počet členů
    - Je hodnoceno, zda je známá předem cílová skupina a počet účastníků aktivity
    - 10 bodů je za předem známou cílovou skupinu a známý počet účastníků, 5 bodů je za známou buď jen jednu část - cílová skupina či počet členů

nebo nepřesné, ale částečné informace, 0 bodů je za chybné, nedostačující či žádné informace o počtu členů i o charakteristice cílové skupiny (věk, úroveň znalostí, případně pohlaví)

- Náplň akce
    - Náplní akce se rozumí, zda je dopředu stanoven program akce a zda jsou o programu obeznámeni účastníci
    - 10 bodů je za jasně a účelně stanovenou náplň akce, se kterou jsou účastníci předem obeznámeni, 5 bodů za stanovenou náplň akce, bez obeznámení programu nebo za "hrubý" všeobecně stanovený program, 0 bodů je za nestanovenou náplň akce
- Metody aktivit
    - Hodnoceno je, zda jsou stanoveny metody aktivit, zda jsou účelné a zda souvisí s cíli aktivity
    - 10 bodů je za stanovené metody aktivit vhodné k dané teambuildingové aktivitě, 5 bodů za metody obecné (bez využití vhodnějších metod), 0 bodů za metody nehodící se k dané aktivitě

4.1.2 Porady

V této části hodnotím dva samostatné nástroje:

- Formální porada
- Operativní porada

V obou těchto částech jsou hodnocena stejná kritéria, a to:

- Stanovení cíle porady
    - Zde je hodnoceno, zda porady mají jasně nastavený cíl, který je v souladu s cíli firmy
    - 10 bodů je za jasně stanovené cíle porady, jak dílčí, tak celkové, které jsou v souladu s cíli celé firmy, 5 bodů je za částečně stanovené cíle či za cíle, které nejsou v souladu s cíli firmy, 0 bodů je za nestanovené cíle
- Naplánovaný plán (úkoly)
    - Hodnoceno je, je-li předem stanoven plán – program porady a jsou-li o něm obeznámeni účastníci porady

    - 10 je za předem daný plán porady, o kterém jsou účastníci předem informováni, plán musí být v souladu s cíli porady, 5 bodů je za plán porady, který není v souladu s cíli porady, či o plánu-programu nejsou informováni účastníci předem, 0 bodů je za nestanovený plán
- Průběžná kontrola stavu od naplánovaného plánu
    - Je zde hodnoceno, jestli dochází k pravidelné kontrole aktuálního stavu od stavu naplánovaného
    - 10 bodů je za pravidelnou průběžnou kontrolu aktuálního stavu od naplánovaného, 5 bodů je za nepravidelnou kontrolu, 0 bodů je za nedělání jakékoli kontroly
- Vyhodnocení odchylek
    - Zde se hodnotí kontrola a zhodnocení odchylek zjištěných při kontrole plánu
    - 10 bodů je jasné vyhodnocení odchylek na základě kontroly, 5 bodů je za stanovení jen některých odchylek či nepřesné a nedbalé stanovení odchylek, 0 bodů je za nestanovení žádných odchylek či nevyhodnocení
- Nápravná opatření
    - Je hodnoceno, jestli jsou nastavena opatření na základě vyhodnocení odchylek a „vracejí-li“ se k původnímu cíli porady
    - 10 bodů je za logická nápravná opatření na základě odchylek, která "neodbočují" z cílů porady, 5 bodů je za opatření neopírající se o odchylky či jen za část opatření nebo ty, která pozmění cíl porady, 0 bodů je za nestanovení nápravných opatření či za opatření, která naprosto změní cíl porady

4.2 Externí komunikace

4.2.1 Web

U webu jsou hodnocena tato kritéria:

- Cíle
    - Hodnoceno je, jestli jsou předem stanoveny cíle/cíl pro web v souladu s cíli firmy

    - 10 bodů je za předem stanovený cíl v souladu s cíli firmy, 5 bodů je za cíl, který je v souladu částečně či vůbec s cíli firmy, 0 bodů cíl webu není vůbec stanoven
- Analytická pravidla
    - Zde se hodnotí, jestli jsou předem vytvořeny analýzy konkurence, případně další analýzy potřebné k tvorbě a provozování webu a jsou-li v souladu s cíli firmy
    - 10 bodů je za analýzu konkurence a další analýzy v souladu s cíli firmy a s cílem webu, 5 bodů je za analýzy, které nejsou v souladu s cíli webu a firmy nebo pravidla stanovená jen pro cíl firmy, je-li pro web (mírně) odlišný, 0 bodů je za nevytvořené analýzy
- SEO
    - Hodnoceno je, zda jsou stanovena a splněna SEO pravidla v souladu s cíli a s účelem webu
    - 10 bodů je za kompletní SEO v souladu s cíli a účelem webu, 5 bodů je za stanovená a splněná jen některá pravidla SEO (dle subkapitoly 3.4.3.1.3), 0 bodů je za nesplněná SEO pravidla
- Zadání a spuštění
    - Hodnoceno je, jestli jsou zadavatelem poskytnuty veškeré podstatné dokumenty a informace potřebné k tvorbě webu (více v subkapitole 3.4.3.1.4) v souladu s cíli webu
    - 10 bodů je za poskytnutí veškerých potřebných pokladů pro tvorbu webu v souladu s cíli a typem webu, , kdy je výsledkem vytvořený web "dnešní doby", 5 bodů je za poskytnutí jen části podkladů, nepřesných podkladů, 0 bodů je za poskytnutí naprosto nepotřebných, chybných podkladů či žádných, což zapříčiní tvorbu webu neodpovídající cílům a potřebám firmy
- SEM
    - Hodnoceno je, zda jsou splněna marketingová pravidla, bráno v potaz v souvislosti s cíli webu
    - 10 bodů je stanovená a splněná SEM pravidla vycházející z subkapitoly 3.4.3.1.5 vždy bráno v souladu s cíli, účelem a typem webu, 5 bodů je za částečně stanovená a splněná pravidla, 0 bodů je za nestanovená a nesplněná pravidla SEM

- Komunikace se zákazníky
    - Zde se hodnotí, jestli je se zákazníky komunikováno pravidelně a zda jsou na webu vhodné prvky podporující komunikaci
    - 10 bodů je za pravidelnou komunikaci se zákazníky, která vede ke zvýšení důvěryhodnosti webu, komunikace je posuzována vždy v souladu s cíli webu, 5 bodů je nepravidelnou komunikaci, chybějící důležité prvky podporující komunikaci, 0 bodů je za nekomunikování se zákazníky, absence prvků potřebných ke komunikaci v souladu s cíli webu

5 Charakteristika firmy – koupelnové studio

5.1 Historie

Společnost byla založena v roce 2004 jako kamenná prodejna a „prezentační“ místo nabízených produktů. Specializuje se na prodej vybavení do koupelen a na designové návrhy koupelen.

V době jeho založení pracovali ve firmě celkem dva zaměstnanci – jednalo se dva prodejce, kteří byli trvale na prodejně a také pracovali na tvorbě grafických návrhů koupelen, dále byla zaměstnána externí účetní na poloviční pracovní poměr. Její majitel byl často v prodejně, kde taktéž řešil design a vybavení koupelen s klienty.

Po roce své existence měla společnost již vytvořené webové stránky, na kterých probíhala její prezentace. Byly zde základní informace o společnosti, typy prodávaných výrobků, a malá fotogalerie návrhů a realizací koupelen.

Tento styl prodeje a prezentace výrobků a firmy byl zachován po dva roky. V rámci expanze a v důsledku větší informatizovanosti a zvyšující se v počítačové gramotnosti a důvěře v ICT bylo studio rozšířeno o elektronický obchod.

V této době se také firma rozšířila o jednoho zaměstnance, v jehož kompetenci bylo vyřizování objednávek a objednávání zboží, faktur, výdajových listů a příprava dokladů pro účetní.

Po další tři roky zůstala situace neměnná, následně však došlo k rozšíření z důvodu nutnosti lepší konkurenceschopnosti. S rozšířením webových stránek došlo také ke vzniku dceřiné společnosti. Ta má za cíl oslovit klienty nižších příjmových skupin a tedy dohromady se studiem pokrýt klienty všech příjmových skupin, což pomůže k oslabení konkurence. Z důvodu růstu společnosti byl pronajat skladovací prostor a přibyl další zaměstnanec – skladník.

Dceřiná společnost vznikla za účelem prodeje zboží přes internet, s důrazem na nižší cenu, kdežto mateřská společnost si stále nechala svůj vlastní eshop a zaměřila se na prodej exkluzivnějšího zboží a poradenství.

Jak v mateřské, tak i v dceřiné společnosti pracuji stejní zaměstnanci na stejných pozicích. Liší se jen firmou, kterou se prezentují.

5.2 Základní informace a činnosti

Jedná se malou firmu se 4 stálými zaměstnanci, její právní forma je již od svého založení společnost s ručením omezeným.

Náplní studia je poskytování konzultace klientům studia v oblasti koupelen, jejich návrh a tvorba projektové dokumentace[27], po domluvě s klienty zajišťuje prověřené renomované firmy pro montáž a další servis. Hlavní činností je však prodej veškerých produktů souvisejících s koupelnami od různých výrobců. Jedná se o následující:

- Sanitární keramika[28]
- Dlažby a obklady
- Koupelnové doplňky
- Nábytek do koupelen (tento typ nábytku je odolný proti vlhkosti)
- Osvětlení do koupelen (tato světla jsou odolné proti vlhkosti)
- Vodovodní baterie – koupelnové, sprchy, dřezové
- Vany a vanové zástěny
- Sprchové kouty a sprchové zástěny
- Vany a masáže
- Doplňkové zboží
    - Čistící prostředky
    - Nádrže
    - „Splachovací“ tlačítka

Koupelnové studio, tedy mateřská společnost, pro prodej používá kamennou prodejnu a eshop. Studio nabízí produkty od mnoha výrobců, eshop jen vybrané. Důraz je kladen především na komplexní zakázky obsahující konzultaci, návrh, prodej i realizaci nové

[27] Projektová dokumentace (též technická připravenost pro výstavbu) = technické podklady pro zpracování návrhu a fyzickou realizaci; obsahuje obkladový plán, kóty, stavební členění, seznam zboží, navržená struktura lepidel a silikonů

[28] Sanitární keramika (též sanita) = výrobky z porcelánu používané v koupelnách; příklady výrobků: umyvadla, toalety, bidety, pisoáry

koupelny či toalety. Menší zakázky jako např. prodej jedné sprchové hlavice je „doplňkový“, jeho význam však velmi narůstá a v současnosti zastupuje téměř jednu třetinu prodeje. Naproti tomu dceřiná společnost se soustředí na kusový prodej a nižší cenu, na rozdíl od eshopu mateřské společnosti umožňuje výběr z velkého množství produktů (přes 10 000).

5.3 Organizační struktura firmy

Jednatel společnosti je zároveň jejím majitelem, vedoucím a manažerem v jedné osobě. V daných funkcích působí od samého počátku působení firmy. Řídí všechny zaměstnance, má konečné slovo v rozhodnutích, provádí platby, jedná s obchodními zástupci spřátelených firem, s dodavateli a s vybranými klienty.

V druhém stupni hierarchie jsou všichni stálí zaměstnanci firmy a jeden brigádník. Obchodní zástupci a designéři mají na starost externí komunikaci s klienty, částečně s dodavateli a obchodními zástupci. Jejich hlavní pracovní náplň je přímá komunikace s klienty, stejně tak odpovídání na telefonické dotazy, design, celkový návrh a příprava objednávky. Dále komunikují s dalšími zaměstnanci, především s administrativní pracovnicí a s pracovníkem IT. Jsou ve studiu od počátku firmy dva, po roce se však změnily konkrétní osoby.

Administrativní pracovnice má na starost celkové zpracování objednávek zboží, přípravu veškerých podkladů pro účetní – faktury, výdajové listy, paragony a to jak pro mateřskou, tak pro dceřinou společnost. Vzhledem ke svým zkušenostem a kontaktům z předešlého zaměstnání komunikuje s mnoha dodavateli a obchodními zástupci. Odpovídá též na elektronické dotazy klientů a v případě nepřítomnosti obchodního zástupce pomáhá přímo ve studiu, přímá komunikace s klienty je však výjimečnou záležitostí. Administrativní pracovnici pomáhá brigádnice, která pracuje přibližně na poloviční úvazek.

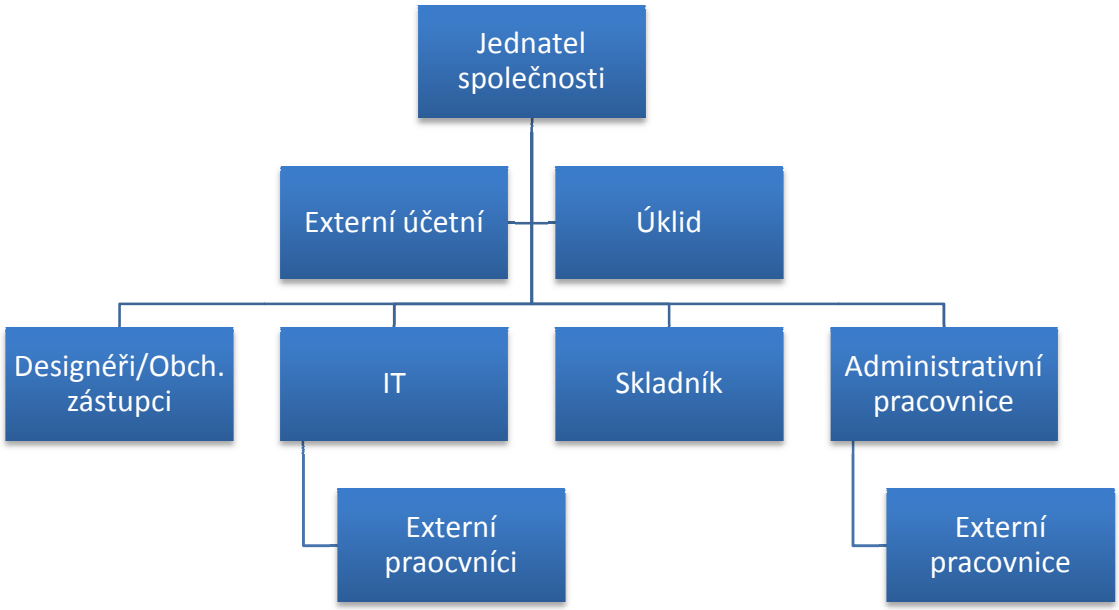
Skladník je relativně nová pracovní pozice, která byla dříve praktikována obchodními zástupci. Skladník komunikuje se zákazníky v souvislosti s dodáním zboží a to jak telefonicky, elektronicky, tak i osobně. Stará se o skladové hospodářství obou společností, dováží klientům zboží, popř. jim ho předává na skladě. Mimo „zavážkové“ dny je ve v kanceláři ve studiu, připravuje si podklady, popř. pomáhá hlavně pracovníkovi IT a administrativní pracovnici.

IT pracovník je jako jediný z brigádníků přímo podřízený majiteli společnosti. Spravuje internetové obchody i webové stránky, stejně tak i internetový marketing, připravuje nové ceníky, v případě potřeby odpovídá na elektronické dotazy klientů, převážně na dotazy technického rázu, někdy též pomáhá přímo ve studiu, hlavně v případě, že je ve studiu více klientů. Má na starost další brigádníky a funguje tedy jako projektový vedoucí. Donedávna se jednalo hlavně o brigádnici, která měla na starost komunikaci, lektorování, zadávání úkolů dalším brigádníkům. Dále pak částečnou správu webových stránek i eshopů. Komunikovala a spolupracovala především s IT pracovníkem a občasnými brigádníky.

V případě potřeby, zejména při rozšiřování portfolia produktů, se najímají brigádníci – studenti pro jednoduché práce, hlavně zadávání a editace výrobků.

Pozice účetní a uklízečky jsou outsourcované. Jejich komunikace probíhá hlavně s majitelem, v případě uklizečky i s ostatními zaměstnanci, avšak na zanedbatelné úrovni.

Pro názornost je zde ukázáno grafické znázornění organizační struktury (Obrázek č. 6).



Obrázek 5 - Organizační struktura malé firmy (33)

6 Analýza koupelnového studia

6.1 Funkce, dovednosti a činnosti manažera

6.1.1 Funkce

Dle (18) existuje pět manažerských funkcí (Plánování, Rozhodování, Organizování, Vedení a Kontrola) nepostradatelných pro řízení.

Ve studiu **plánování** neprobíhá systematicky a pravidelně, plánuje se v případech, kdy „něco hoří“ nebo nastane-li nenadálá situace. Nevytváří se žádné strategické plány, které by měnily strategii a taktiku. Dochází jen k utváření tzv. plánů práce, vždy takové, která je viditelně potřeba udělat. V případě obchodníků se jedná například zadání od manažera, že je potřeba nacenit výrobky od potencionálního zákazníka. V případě pracovníka IT vytvoření filtrů s určitými parametry a naimportovat novou sérii výrobků na eshop.

Rozhodování s plánováním se částečně prolíná, manažer rozhoduje o všech podstatných záležitostech z oblasti financování, dodávek, přijímání zaměstnanců. Jako majitel firmy má v rozhodnutích konečné slovo. Stejně jako u plánování, rozhoduje velmi často ad-hoc, s tím, že rozhodnutí je závislé na určité situaci, které tomu předcházelo. Příklad kombinace rozhodnutí s plánováním je při snížení obratu prodeje, kdy manažer řeší, jak zvýšit obrat a jak oslovit více zákazníků. (Více v subkapitole 5.2.5.2 Porady)

Jelikož je koupelnové studio malá firma do 10 zaměstnanců, komunikace mezi zaměstnanci zde probíhá převážně na neformální úrovni, **organizování** probíhá typicky pro firmu takové velikosti – dle potřeby bez předešlého plánování či jen po jednoduchém „ústním“ plánu, což je plán, který není zakotven v žádném dokumentu, a zaměstnanci jsou o něm obeznámeni ústí formou.

Vedení. Zaměstnanci jsou vedeni tím stylem, že každý z nich ví, jaká je jeho náplň činností a jaké jsou jeho povinnosti. V případě jakýchkoli dotazů se obrací buď na spolupracovníka nebo na manažera firmy.

Manažer nevede ustavičně a systematicky své zaměstnance, jelikož při této velikosti firmy to není nutné. Problém nastává však částečně s motivačním programem a vedením k vyšším výkonům a tím i k vyššímu obratu. Týká se to obchodních poradců – grafiků. Motivační program (procenta z části prodeje) je nastaven tak nízko, že nevede ke snahám obchodních poradců získávat stále více zakázek. Zaznělo několik návrhů na změnu, manažerem však ani jeden nebyl přijat. V tuto chvíli se projednává další.

Kontrolou se v koupelnovém studiu myslí:

- Samokontrola – zaměstnanec si po sobě kontroluje, co udělal
- Kontrola od dalšího zaměstnance – například když obchodní asistent předá asistentce podklady k zakázce, ta při úpravě a zadávání do systému zjistí chybu
- Kontrola od manažera – běžnější je kontrola stavu a činností, co zaměstnanec dělá („Co teď děláš?“, „Kolik jsi toho dnes stihl?“) než přímá kontrola zadaného úkolu

Rekapitulace a zpětná vazba je též zadávána a probírána na poradách (více podkapitola Porady).

6.1.2 Dovednosti

Manažer si se zaměstnanci vyká (výjimkou je pracovník IT, který je jeho známý), zaměstnanci si mezi sebou však tykají. Vzhledem k častým dotazům ze strany manažera (kdo co dělá, proč, kolik) bez efektivního návrhu řešení a povzbuzení, dále pak kvůli vykání, dochází k oslabení důvěry. Projevuje se to především v situacích, kdy je třeba řešit jakýkoli problém či má zaměstnanec návrh na změnu (ať se jedná o změnu motivačního programu nebo kupříkladu změnu v pořádání porad). Důsledkem je „obcházení“ manažera. Zaměstnanci problém řeší sami či se spolupracovníky.
V případě návrhu jej přímo realizují a přicházejí s novým řešením (což je někdy přijato kladně, jindy ne) nebo ho „pro jistotu“ vůbec nerealizují. Pokud s návrhem jdou přímo za manažerem, stává se velmi často, že jim je vynadáno, než aby byli pochváleni za snahu (byť by návrh nebyl dobrý a tedy nebyl přijat).

Jelikož je manažer i jednatelem a vlastníkem firmy, dovednosti z hlediska povinného vzdělání nejsou stanoveny.

6.1.3 Činnosti

Činnosti manažera jsou částečně popsány v rámci funkcí a dovedností. Nejlépe lze ukázat činnosti manažera na popisu běžného dne.

Pracovní doba začíná v 8 hodin ráno, manažer přichází dle potřeby a jeho možností a to mezi 7 – 10 hodinou. Po příchodu zjistí, co má v plánu jaký zaměstnanec dělat, popř. co udělal a co ho čeká. Je-li něco neodkladného, co potřebuje manažer od zaměstnanců (stává se to například v případě řešení zakázek týkajících se „jeho“ klientů), sdělí jim to a ti to musí téměř okamžitě udělat. Dále má manažer na programu 1-2 obchodní schůzky denně, v některých případech se jich zúčastní i asistentka. Poté odchází (neznámo kam) a přijde ke konci pracovní doby, kdy vyřizuje korespondenci a osobní záležitosti, v případě potřeby zadá úkoly na další den pro všechny zaměstnance.

Činnosti manažera je možné shrnout do následujících:

1. Jednání s externími subjekty
    a. Klienti (odběratelé)
    b. Dodavatelé
    c. Další subjekty - úřady, poskytovatelé služeb
    d. Potencionální partneři – architekti, stavbyvedoucí
2. Jednání s interními subjekty
    a. Zaměstnanci a brigádníci
3. Přijímací pohovory
    a. S potencionálními zaměstnanci a brigádníky

6.2 Interní komunikace

Interní komunikace probíhá v koupelnovém studiu nejčastěji ústní formu – osobně. Jedná se všeobecně o nejpoužívanější formu komunikace, jak interní, tak externí. Další formy interní komunikace jsou telefonická, elektronická a písemná. Ústní forma však hodně převažuje nad všemi ostatními formami.

6.2.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace ve firmě malé velikosti, tedy i v koupelnovém studiu.

Její výhodou je hlavně:

- Rychlost
- Možnost okamžité reakce
- Snadno aplikovatelná zpětná vazba
- Nejosobnější forma komunikace

Nevýhodou je:

- Nemožnost archivace
- Nemožnost důkladného promyšlení

Sporná je výhodnost „čtení“ neverbální komunikace – řeč těla, výraz obličeje, postoj, tón hlasu. Může se jednat o výhodu i nevýhodu, záleží na mluvčích, jejich příkladě, sympatii či antipatii k druhému a podobně.

Interní ústní komunikace probíhá mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a manažerem. Jedná se například o rozhovory a monology.

Zaměstnanci si mezi sebou předávají zkušenosti, informace o hotových i nehotových úlohách, probíhá i „běžná“ každodenní komunikace typu „co, kdo, proč, jak“, dále i osobní zkušenosti. Monolog mezi zaměstnanci je velmi výjimečný. Ústní formou komunikace se předá mezi zaměstnanci největší množství informací, a proto by pro firmu bylo zničující nemožnost používat ústní komunikaci. Výjimečně jsou pořádány porady pouze mezi zaměstnanci. Jedná se o porady, které nejsou pořádány plánovitě, ale ad-hoc, kupříkladu v na obědě restauraci, kde zaměstnanci řeší pracovní problémy.

Mezi zaměstnanci a manažerem se probírají problémy ohledně zakázek i problémy technického rázu a návrhy na rozšíření firmy, jak je uvedeno výše, problémy ale více probírají zaměstnanci mezi sebou než s manažerem. Ústně probíhá úkolování ze strany manažera k zaměstnancům, ale i mezi zaměstnanci a někdy i ze strany zaměstnance k manažerovi. Úkolování zaměstnance k manažerovi není úkolování v pravém slova smyslu. Příkladem je zadání takových úkolů, ke kterým má pravomoc jen manažer – úkoly finančního rázu, podepisování důležitých listin a dokumentů a podobně.

6.2.2 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace má téměř stejné výhody a nevýhody jako komunikace ústní. Liší se hlavně v nemožnosti číst z neverbální komunikace, jediné, co lze „přes sluchátko“ slyšet z neverbální komunikace je tón hlasu. Na základě tónu hlasu je možné rozpoznat rozpoložení mluvčího, mluvčí však může z různých důvodů „hrát“ svoji náladu i hlasový projev. Důvodem může být například touha vyvolat v posluchači pocit viny.

V koupelnovém studiu jsou telefonické hovory na denním pořádku, avšak nejčastěji je to s klienty a dodavateli. Mezi zaměstnanci, popř. i s manažerem, komunikuje telefonicky hlavně skladník, jelikož pracuje dvakrát týdně mimo provozovnu.

Skype ani další nástroje pro telefonování přes internet (IP telefonie[29]) firma nepoužívá.

6.2.3 Psaná komunikace

Psaná komunikace v rámci interní komunikace je nejméně používanou, avšak to neznamená, že nemá své opodstatnění.

Její výhody jsou:

- Možnost archivace
- Možnost důkladného promyšlení

Nevýhody:

- Pomalost
- Málo osobní forma komunikace
- Obtížněji aplikovatelná zpětná vazba
- Nemožnost okamžitě reagovat

Nespornou výhodu psané komunikace je téměř neomezený čas pro seznámení s příslušným dokumentem a možnost archivace a možnost kdykoliv se k nim vrátit.

---

[29] IP telefonie = telefonní aplikace, provozovaná na paketově přepínaných datových sítích prostřednictvím IP. V IP telefonii v současnosti používaný algoritmus komprese hlasu přenáší hlas jen v části vlnového pásma a zvyšuje efektivnost osmkrát nebo i vícekrát; (37)

Dle uvedených výhod a nevýhod lze říci, že se jedná o „opačnou“ formu komunikace oproti ústní.

V koupelnovém studiu mezi sebou psanou formou zaměstnanci a zaměstnanci s manažerem komunikují velmi málo, mnohem častější je použití psané komunikace s externími subjekty (více v subkapitole 6.3 Externí komunikace). Předávají si rozpracované i hotové projekty, smlouvy k podpisu a další listiny, dále pak písemné příkazy, formuláře, šablony. Ve výjimečných případech si píší i dopisy.

Smlouvy k podpisu dává manažer zaměstnancům (např. pracovní smlouva) nebo zaměstnanci manažerovi (výpověď). Rozpracované a hotové projekty si mezi sebou předávají jak zaměstnanci, tak zaměstnanci s manažerem. Jedná se hlavně o rozpracované a hotové zakázky. Asistentka používá nástěnku, kam dává lístečky s interními informacemi nejen pro ní, ale i pro další zaměstnance. (co je třeba udělat neodkladně apod.) Šablony se používají spíše v komunikaci s externími subjekty, avšak formuláře mají v interní komunikaci veliký význam. Jedná se o „předpřipravené“ dokumenty, hlavně objednávky, ať závazné či nezávazné, a faktury.

6.2.4 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je velmi podobná psané, má však svá specifika. Prvním je *vyšší rychlost* a to hlavně očekávaná. Lidé si zvykli, že emaily dorazí v řádech sekund poté, co jej odešlou, ale ono tomu tak být nemusí. V důsledku toho může docházet k nedorozuměním a komplikacím. Odesílatel osočí příjemce, že neodpovídá na email a přitom příjemce žádný email nedostal nebo email skončil ve spamu.

Dalším je větší *neosobnost* než u „klasické“ korespondence psané rukou (dopisy). Z písma lze vyčíst, zda je pisatel pravák či levák, jeho přibližný věk, pohlaví, pocit, který měl pisatel při psaní dopisu. Grafologové jsou schopni vyčíst mnohem více. Jejich služeb se však běžně nepoužívá, rozhodně ne v obchodování se sanitární keramikou.

Dochází ke *zkracování* písemných sdělení, někdy až přílišnému bez vysvětlení. Extrémní je to u psaní SMS zpráv, kdy je pisatel omezen v rámci jedné zprávy na 160 znaků.

Důvody pro používání elektronické pošty – emailu nejsou jen rychlost doručení, ale i *nízká cena* za doručení. Do ní je však nutné počítat nejen cenu internetového připojení,

ale i cenu práce zaměstnance, do které se započítává třídění pošty, odepisování a vyřazování zbytečné a obtěžující komunikace, spamu. Dle (12) více než polovina administrativních pracovníků tráví emailováním více jak hodinu a půl denně.

Ve studiu se elektronická komunikace používá často, interní pro připomínkování a pro komunikaci na dálku, kdy je kupříkladu manažer s obchodním zástupcem na produktovém školení v zahraničí. V těchto případech se buď posílají textové zprávy nebo emaily. Web je určen hlavně po klienty, případně odběratele a dodavatele, ale má své opodstatnění i v interní komunikaci studia. Zaměstnanci i manažer tam hledají konkrétní informace k produktům (k tomuto se používají buď papírové klasické katalogy se zbožím, tak i právě web – eshop, stránky firmy) i ke společnosti jako takové.

6.2.5 Konkrétní příklady interní komunikace

6.2.5.1 Teambuildingové aktivity

Koupelnové studio se zúčastní dvou typů (více v subkapitole 3.5.2.3.1 Teambuildingové aktivity) teambuildingových aktivit – učení zážitkem a vzdělávání, školení.

Na školení je pozvání od výrobců sanitární keramiky a dalšího sortimentu. Koupelnové studio školení nepořádá. (Výjimkou bylo školení pro studenty designové školy.) Jedná se o produktové školení a školení prodejních technik aplikovaných na dané produkty. Školení bývá zpravidla pro dva účastníky ze studia a zúčastní se ho mnoho obchodních zástupců, manažerů a dalších zaměstnanců z různých koupelnových studií. Je nepsaným pravidlem, že na školení jde manažer a zaměstnanec, buď obchodní zástupce či asistentka. Manažer se školení nezúčastňuje jen výjimečně, zpravidla z důvodu nemoci, v tom případě jde na školení opět buď asistentka nebo obchodní zástupce. Přestože tato školení nepořádá koupelnové studio, má pro své zaměstnance veliký význam v rozvoji svým dovedností a získávání nových vědomostí.

Učení zážitkem je typ teambuildingových aktivit, které na rozdíl od školení koupelnové studio pořádá, stejně tak na něj bývá i pozváno. Studio pořádá i se účastní jen aktivit zážitkových, ne skupinového učení. Cílem těchto aktivit není učení, ale uvolnění, prožití zážitků, odpočinutí si od zaměstnání a neformální „pohodová“ konverzace na pracovní i mimopracovní témata. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci a manažer mezi sebou

dobře znají a mají mezi sebou „více méně“ velmi dobré vztahy, tak kromě pravidelného bowlingu se jedná i často o oslavy narozenin či svátku nebo vánoční oslavy.

Je důležité si stanovit kritéria a dodržovat je.

Kritéria	Školení	Zážitkové aktivity
Cíl	10	10
Cílová skupina a počet členů	N/A	10
Náplň akce	N/A	9
Metody aktivit	4	10

Tabulka 1 - Teambuildingové aktivity malé firmy

U školení nelze zjistit, jestli si pořadatel školení – výrobce sanity – zjistil předběžný počet členů a hlavně jejich skladbu a znalostní úroveň, která je pro školení velmi důležitá. Stejně tak nelze určit, zda-li mají předem danou náplň a seznámí-li o ní předem posluchače. Dle výpovědi účastníků školení lze říci, že někteří výrobci dají o náplni předem vědět, jiní ne. Stejně tak k samotné výuce a školení – není výjimkou, že celý průběh školení je „jedna velká“ improvizace. Umět improvizovat je hodně důležité, ale důkladná příprava taktéž. Metodou školení je přednáška. Bylo by vhodné ji doplnit i tréninkem dovedností, které značně zvyšují účinnost naučeného.

Zážitkové aktivity mají cíl daný – pobavit se neformálně s ostatními zaměstnanci nad pracovními i mimopracovními tématy, pobavit se. Hlavním cílem je tedy odpočinek od pracovních aktivit a přesto možnost probrat pracovní záležitosti v neformálním duchu. Cílová skupina a počet členů je v téměř 100% případů známa. Účastníci jsou jak zaměstnanci, brigádník a manažer firmy. Výjimečně se stane, že někdo nepřijde či přijde navíc. O své ne/účasti dá vždy ale předem vědět. Náplň akce je předem dána, v případě bowlingu je to samotná hra a večeře, v případě oslav je náplň nepřesná. U oslav však není nutné znát přesný program předem. Metody aktivit se dají nazvat metodami jen při „troše“ nadsázky. Jedná se o nezávaznou neformální konverzaci, není však třeba v případě oslav ani bowlingu doplňovat vzhledem k cílům a náplni akce o další metody.

6.2.5.2 Porady

Ve studiu funguje nejjednodušší model porad – $V_{edoucí}$ – $Ú_{častník}$, neexistuje zde tedy žádný zapisovatel, moderátor ani žádná další funkce. Nerozlišují se ani typy porad, což je dáno velikostí a skladbou firmy. Porady se nepořádají pravidelně. Plánují se vždy, když je potřeba řešit problém s manažerem a zaměstnanci. Porada je někdy jen pro část pracovníků, jindy pro úplně všechny. Většinou je avízovaná porada předem, někdy se však stane, že je potřeba uskutečnit poradu okamžitě (mimo otevírací dobu).

Porada pro všechny zaměstnance trvá přibližně dvě hodiny (dáno pracovní a otevírací dobou). Probírají se na ní problémy nízkého obratu, způsoby oslovení zákazníků, komunikace obchodních zástupců s klienty i kupř. motivační složka platu. Na začátku porady vedoucí shrne problémy, které firmu sužují, popř. ještě prioritu při jejich řešení a vybídne zaměstnance k návrhům pro řešení problémů. Předem zaměstnanci program (co se má řešit) nevědí, avšak program je na poradách velmi podobný. Problém není tedy v tom, že účastníci dopředu neznají program, ale v tom, že nedochází k průběžné kontrole plánu od navrhovaného řešení a zpravidla jsou navrhovaná řešení zaměstnanců dementována, tedy určitým způsobem napadána a odmítána, vedoucím. Na závěr poradu vedoucí řekne, co si o návrzích myslí a jak to bude. Jelikož je vlastníkem a manažerem v jedné osobě, má rozhodovací právo. V problémech, kterým nerozumí do hloubky (převážně týkající se IT) dá na návrh zaměstnance, popř. zaměstnanců.

Kromě porad se všemi zaměstnanci se pořádají operativní porady mezi manažerem a jednotlivými zaměstnanci. Jedná se vždy o manažera a daného zaměstnance, popř. více zaměstnanců jedné pracovní pozice (obchodní zástupci). Na těchto poradách se řeší problémy daného zaměstnance či problémy v oboru, dále pak přidělování nových úkolů a kontrola již hotových. Tyto porady jsou někdy avízovaný dopředu, jindy ne. Na rozdíl od formálních porad zde dochází k vyhodnocování a návrhům případných nápravných opatření.

Kritéria	Formální porada	Operativní porada
Stanovení cíle porady	5	10
Naplánovaný plán (úkoly)	5	10
Průběžná kontrola stavu od naplánovaného plánu	1	10
Vyhodnocení odchylek	0	10
Nápravná opatření	0	6

Tabulka 2 - Porady v malé firmě

Formální porada má za cíl zpravidla zlepšit určitým způsobem stav ve firmě, nemá specifikováno konkrétně jak. Plán porady je však slabý. Vedoucí má promyšleno, kterými otázkami se bude na poradě věnovat, nikoliv však dopodrobna. Rozdělené do úkolů pro jednotlivé zaměstnance to většinou nejsou. Kontrola probíhá mimo poradu namátkou (pomocí otázek, co je a není hotové). Málokdy se však otázky týkají přímo řešených problémů z porad. Vyhodnocování odchylek neprobíhá, případné vyhodnocení řeší sami zaměstnanci, ne s vedoucím. A tedy ani nápravná opatření.

U operativní porady mezi zaměstnancem a manažerem je „skóre“ mnohem lepší. Je to dáno hlavně z toho důvodu, že tyto rozhovory probíhají hlavně „úkolově“. Tento styl manažerovi vyhovuje a umí ho aplikovat. Zaměstnanci se řekne, co je potřeba, aby bylo hotovo, či v čem je problém. Hledají se společně příčiny možných chyb a důvody nehotových úkolů a jen někdy se při rozhovoru domlouvá náprava. Tu má na starost zaměstnanec, často je přímo na něm, jak se k problému postaví a jak jej vyřeší – jak napraví vzniklou chybu. Z toho důvodu je za pátý bod přiděleno jen 6 bodů, jinak všechny jsou v pořádku.

6.3 Externí komunikace

Pro firmu je stěžejní udržovat s externími subjekty dobré vztahy a k tomu je potřeba nepodceňovat externí komunikaci. Nejdůležitější je správná komunikace s klienty, stejně tak i s dodavateli, jelikož bez nich by nebylo možné uspokojit klienta. Jelikož se firma zabývá v první řadě prodejem a designem ve studiu, klade se veliký důraz na ústní komunikaci. Telefonická a elektronická je dominantní u prodeje z eshopu a

písemná u dodavatelů. U klientů je v menší míře jen u písemných papírových faktur a balíků se zbožím.

6.3.1 Ústní komunikace

Externí ústní komunikace má stejné výhody a nevýhody jako interní s tím, že zde stoupá význam rychlosti a zpětné vazby. Správné vysvětlení problematiky a vyříkání názorů je v komunikaci s klienty klíčové. Komunikace s klienty, tedy ústní komunikace s externími subjekty, je pro firmu nejdůležitější, neboť naplňuje její cíl – prodej zboží. Nejčastěji s klienty komunikují obchodní zástupci, kdy si zákazník přijde do vzorkovny pro radu a na případný nákup. Úkolem obchodního zástupce je nejen fundovaně odpovědět klientovi, ale i v případě klientova zájmu navrhnout novou koupelnu a toaletu a především nabídnout klientovi takové alternativy, z kterých není možné si nevybrat. Přestože je studio zaměřené spíše na movitější klientelu, obchodní zástupce musí zvládnout komunikovat s úplně každým.

Kromě obchodních zástupců komunikují s klienty i ostatní zaměstnanci, ale tato situace nastává jen ojediněle v případě, když jsou zástupci plně vytíženi. Manažer je zaměřen na komunikaci s vybranými klienty a hlavně pak na dodavatele a poskytovatele služeb, popř. úřady.

6.3.2 Telefonická komunikace

Telefonicky probíhá komunikace s klienty i dodavateli. Touto formou každodenně komunikuje jak obchodní zástupce, asistentka, tak i manažer. Pokud všichni tito zaměstnanci jsou plně zaměstnáni či přímo telefonují, hovory s klienty vyřizuje i pracovník IT a skladník. Skladník kromě klientů komunikuje telefonicky i s přepravními společnostmi a to v těch případech, kdy si klient přál odvoz právě od ní a ne od studia, popř. neměl osobní odběr a odvoz zboží.

Výhody a nevýhody jsou stejné jako u interní komunikace. Nejčastěji probíhá telefonická komunikace s klienty, kteří nakupují na eshopu. Komunikace s těmito zákazníky je naprosto kardinální a často rozhoduje o tom, jestli potencionální klient uskuteční objednávku či ne.

Telefonuje se i klientům, kteří si nechávají navrhnout koupelnu a objednávají si produkty přímo ve studiu, avšak s těmito klienty se mluví přes telefon většinou až při domlouvání dovážky, což domlouvá skladník či obchodní zástupce.

6.3.3 Písemná komunikace

Písemně komunikuje s klienty asistentka, výjimečně pak obchodní zástupce. Odesílá jim fakturu, objednávku nebo například vyjádření k reklamaci. Písemná „papírová“ komunikace je minoritní komunikací s klienty. I když má své opodstatnění, je předpoklad, že bude časem vytlačena elektronickou komunikací, což už probíhá částečně nyní.

U externích subjektů jako jsou úřady a stát se komunikuje hlavně písemně (odesílají se doporučené dopisy, žádosti, formuláře). Tuto komunikaci má na starost manažer.
S dodavateli se komunikuje hlavně písemně a telefonicky, což zajišťuje hlavně asistentka, osobní schůzky pak manažer, případně manažer s asistentkou.

6.3.4 Elektronická komunikace

Tato komunikace je častá u klientů nakupujících v elektronickém obchodě. Projevuje se zde však nevýhoda této komunikace a to jak ze strany klientů tak i obchodních zástupců – velmi neosobní forma. Proto hlavně u negativně vyznívajících emailů je potřeba klientovi zatelefonovat, v případě klientů studia si domluvit osobní schůzku.

Elektronicky se komunikuje i s dalšími subjekty. Specifická je komunikace se státními subjekty, kteří používají datovou schránku[30].

6.3.5 Konkrétní příklad externí komunikace

6.3.5.1 Web

Jako informativní a komunikační „nástroj“ s klienty má firma web. Do webu je počítán i eshop jak partnerský, tak i eshop studia. Zdrojem jsou interní zdroje malé firmy (33).

---

[30] Datová schránka = elektronické úložiště pro doručování elektronických dokumentů od orgánů veřejné moci a k provádění úkonů vůči těmto orgánům, dále pak k dodávání dokumentů fyzických i právnických osob mezi sebou

Web koupelnového studia jako takový má klienta upoutat a vzbudit zájem o studio, v ideálním případě ho navštívit a uskutečnit posléze objednávku. Je to však jen přání než reálná skutečnost. Web je postaven na WordPressu[31] dle tehdejších požadavků manažera. Byl vytvořen před pěti lety a prováděly se na něm jen drobné úpravy jako je rozšiřování fotogalerie. Větší úpravy byly provedeny před pěti měsíci. Změnila se tím navigace na pravé a levé stráně, přibyl dotazník pro klienty, hlavní strana – před text o studiu se umístily bannery upozorňující na akce a slevy. Text byl lehce pozměněn. Celkový design a dojem zůstává stejný.

Eshop koupelnového studia je též postaven na WordPressu a vznikl téměř ve stejné době jako web samotný. Za tu dobu tam přibyly jen produkty od tří výrobců a dvě akce – slevy. Ani jedno klient běžně nepostřehne a působí na něj spíše staticky a naprosto neaktualizovaně, což je u eshopů naprosto nežádoucí stav. Jeho velkou nevýhodou je pomalost, která je dána množstvím výrobků. Z pohledu backendu je problém nemožnost hromadných editací produktů ani přeceňování, vše lze jen po jednotlivých produktech. Toto klient nevidí, avšak pro zaměstnance starající se o eshop, tedy hlavně IT pracovníka, dále pak obchodní zástupce, je to velmi neefektivní a zdlouhavé. Více než rok se mezi zaměstnanci mluví o tom, že by se tento eshop měl „překlopit“ do Magenta[32], což je open-source eshopový systém, který používá partnerský eshop. Tato možnost je však stále v nedohlednu, jelikož je na ní potřeba počáteční investice.

Partnerský eshop funguje přibližně čtyři roky. Je postaven na Magentu. Tento systém umožňuje velkou variabilitu při tvorbě a editaci produktů a je možné na něm mít mnoho různých produktů v řádech tisíců, což se neprojeví negativně na rychlosti na rozdíl od eshopu na WordPressu, který je jen pro maximálně tisíc produktů. Na Magentu je možné provozovat i více eshopů, popř. jazykových verzí.

V dubnu roku 2010 byla spuštěna nová verze. Tato verze má nový design i navigaci. Je zde i zlepšeno vyhledávání pomocí filtrů, ale není podrobné u všech produktů.

---

[31] WordPress = open source redakční systém psaný v PHP a MySQL, je využíván jako CMS, nejčastěji pro správu webového obsahu

[32] Magento = open-source eshop s pokročilými funkcemi jak na straně zákazníka, tak na straně provozovatele, o platformu a vývoj Magenta se stará společnost Varien Inc, která nabízí jak open-source verzi, tak i placené verze (zde je hlavní důraz kladen na odstranění chyb a helpdesk)

V případě, že má klient dotaz ke konkrétnímu produktu, může napsat dotaz pomocí formuláře, který je uveden přímo u každého produktu.

Kritéria	Web – stránky koupelnového studia	Eshop koupelnového studia	Partnerský eshop (dceřiná společnost)
Cíle	8	8	8
Analytická pravidla	7	7	7
SEO	2	0	8
Zadání a spuštění	4	2	9
SEM	0	3	3
Komunikace se zákazníky	5	6	8

Tabulka 3 - Web a eshopy v malé firmě

Cíle měl web i studio dané – získat klienty a udržet si je a positivně šířit jméno firmy. Není jasná specifikace na budování značky nebo na získávání klientely. Konkurenci manažer firmy pravidelně analyzuje prohlídkou webových stránek a hlavně osobními schůzkami se zástupci příslušných konkurenčních firem. SWOT analýzu nevytváří. Webové stránky nejsou z hlediska SEA optimalizované. Tvůrce těchto stránek je tvořil dle hesla: „Čím víc klíčových slov na dané stránce, tím lépe.“, což zdaleka neplatí. Tvorba obsahu a častá aktualizace je základ, ale vzhledem k vytíženosti IT pracovníka i dalších zaměstnanců, dále pak menší zájem ze strany manažera o pravidelné starání se o obsah stránek mají za následek naprosto minimální úpravu stránek. Stránky tvořil externista – známý manažera. O editaci a správu se stará jak IT pracovník studia, tak externista. Stránky byly tvořeny dle přání manažera a tehdejších požadavků, což neodpovídá dnešním kritériím. Kupříkladu grafický vzhled působí na klienta i na zaměstnance (jak editační prostředí, tak stránky, které vidí klient) zastaralým dojmem. Internetový marketing pro web tvořen není. Vzhledem k tomu, že web není optimalizovaný pro vyhledávače i lidi, pak by bylo dobré alespoň SEM, i když prioritní je zapracovat na SEO, především obsah stránek. Se zákazníky se pomocí těchto stránek nekomunikuje přímo, ale mají jim přinést „návod“ od kontaktování studia po novou koupelnu. Mají tedy přilákat nové zákazníky. Na stránkách chybí pro klienty formuláře pro přímou komunikaci a zdůrazněné telefonické kontakty. Na druhou stranu stránky

klienta „zahltí“ velkým množstvím fotografií, dokonce i těch produktů, které koupelnové studio nenabízí.

E-shop koupelnového studia má jasně dané cíle – získat nakupující klienty, tyto klienty si udržet, přimět je, aby opakovaně nakupovali a v rámci pozitivních referencí pomohli k získání dalších zákazníků. Koupelnové studio si analýzu konkurence dělá, ne však pro internetový prodej „přidružený“ ke studiu. Tento způsob prodeje u studií tohoto typu není běžný. Naopak je naprosto běžné eshop zaměřený na střední a nižší klientelu (to je případ partnerského eshopu) a studio na vyšší, případně střední. Vzhledem ke stáří a dřívějším elementárním neznalostem a chybám, eshop nemá optimalizaci z hlediska SEO. O obsah se nikdo nestará, jen výjimečně je tam upraveno či odstraněno některé zboží, přidáno jiné apod. Na eshopu jsou stále i více jak tři roky staré akce a slevy. Stejně jako stránky studia, tento eshop vytvořil externista dle svých znalostí i dle požadavků manažera. Grafická stránka, pomalé načítání, nevhodně vytvořená navigace, chybějící filtry i velmi obtížně obsluhující backend dělají z tohoto eshopu spíše problém než výhodu před konkurencí. Přitom právě existence eshopu by mohla být velká výhoda oproti konkurenci, jelikož toto studio je jedno z mála, které ho má. Řešením je překlopení do Magenta a tím i zjednodušení správy celého eshopu i jednotlivých položek, změnu designu a zrychlení načítání, což uvítají klienti. O SEM se stará externista. Internetový marketing je vhodný, avšak je potřeba stálé úpravy – snižování cen, tvorba nových inzerátů, správa klíčových slov apod. Tím, že není eshop prioritně vytvořen pro komunikaci s klienty, nejsou tam žádné prvky přímo určené ke komunikaci. Na eshopu však lze nalézt telefonický kontakt a adresu, stejně tak košík a objednávkový formulář. Telefonický kontakt by bylo dobré zdůraznit, stejně tak by bylo vhodné umístit formulář ke každému produktu.

Partnerský eshop má stejné cíle jako eshop studia. Analýza je vytvářena pravidelně a stejně tak byla vytvořena i před samotnou tvorbou nové verze eshopu. Zpravidla se porovnávají ceny s konkurencí na ostatních eshopech, popř. i mívá manažer osobní schůzky s manažery a obchodními zástupci některých vybraných eshopů, kde diskutují nejen nad cenovou politikou, ale i rozšiřování sortimentu, cílení zákazníků apod., s tím, že každý si nechává pro sebe jeho vlastní know-how. SEO i vše od zadání až po spuštění, stejně tak správu obsahu má na starost IT pracovník. V optimalizaci jsou drobné chybičky, na kterých se postupně pracuje, texty – tedy obsah webu – je postupně doplňován. Prozatím je vše v kompetenci pracovníka IT, časem je v plánu, že

o „produktové texty“ se budou částečně starat obchodní zástupci. SEM pro tento eshop tvoří jak IT pracovník, tak i externista. Každý se stará o část a tedy každý odlišným způsobem. Vzhledem k tomu, že je internetový marketing nově spuštěn jen necelé dva měsíce, nejsou zatím patrné výsledky. SEM bylo na tento eshop spuštěn již na původní verzi eshopu, v té době to bylo plně v kompetenci externisty. Vzhledem k neefektivnosti byly však veškeré kampaně[33] pozastaveny. Stejně jako eshop koupelnového studia, ani tento není určen hlavně pro komunikaci s klienty, ale je určen pro jejich pohodlný nákup z domova. Tento účel eshop plní. Bylo by dobré však zdůraznit kontakty, jelikož je někdy klienty delší dobu hledají, stejně tak cenu za poštovné. Velmi se osvědčily formuláře u produktu sloužící k dotázání na konkrétní produkt.

[33] Kampaň = pojem používaný v oblasti internetového marketingu; logické celky, které sdružují sestavy se společnými vlastnostmi

7 Charakteristika firmy – velká firma

7.1 Historie

Firma byla založena v roce 1993 jako soukromá společnost, po následující dva roky se rozrůstala spojením malých firem zabývajících se údržbářstvím a jasně definovala svoji hlavní činnost – strojní údržbu strojů a dalšího zařízení v oblasti chemie a energetiky.

V té době měla již divize, ta hlavní – výrobní, se soustředila na výrobu potrubí, tlakových nádob a ocelových konstrukcí. Dalšími divize, jejíž činnost byla pro firmu stěžejní, byla divize stavební, jejíž náplní bylo pronájem a prodej lešení, poskytování nátěrů a izolací.

V roce 1997 firma vykazovala obrat v řádech sta milionů a tentýž rok zavedla a certifikovala zabezpečování jakosti.

V roce 1999 došlo k privatizaci dceřiných společností, došlo ke změně v organizační struktuře a k celkovému významnému posílení kapacit technických i personálních. Portfolio činností se rozšířilo na strojní údržbu na střední a generální opravy, na odstávky a opravy technologických celků, na investiční výstavbu a v neposlední řadě došlo k rozšíření výrobních činností.

Po dobu osmi let nedocházelo k razantním změnám, firma pomalu expandovala a rozšiřovala svoji oblast působnosti a zvyšovala počet zaměstnanců. Roku 2007 dochází k začlenění do společenství a ke změně jména i loga. Firma měla od té doby zastoupení i v dalších státech Evropy.

7.2 Základní informace a činnosti

V současné době skupinu tvoří tři samostatné právní subjekty (dceřiné subjekty), společnosti s ručením omezeným. Do půl roku je však v plánu slučování „dceřinek“ do jedné společnosti. Zajišťují komplexní služby i výrobu v oblasti strojírenství, petrochemie, chemickém i plynárenském průmyslu.

Konkrétně se tato firma soustředí na investiční výstavbu, strojní výrobu a údržbu. V rámci podpůrných činností se jedná o nátěry, lešení, izolace, zásobování, renovace, ale i školení a marketing.

Investiční výstavba

Firma zajišťuje kompletní zajištění investorských a inženýrských služeb na klíč jak samostatně, tak i ve spolupráci s jinými firmami a organizacemi specializující se na inženýrské služby, dále pak zajišťuje části služeb a spolupracuje i jako subdodavatel. Služby jsou poskytovány jak tuzemským, tak i zahraničním investorům.

Investiční výstavba je zaměřena na petrochemickou, chemickou a rafinérskou výrobu a modernizace průmyslových a jim podobných provozů.

Firma zajišťuje:

- Dodávku investičních celků
- Dodávku strojů
- Dodávku služeb
    - Návrh technologie
    - Zpracování projektu
    - Výrobní dokumentace
    - Zajištění subdodavatelů
    - Zajištění materiálu a montáže
    - Komplexní zkoušky a uvedení do provozu

Údržba

Kromě údržby a oprav se jedná i o montáže strojů z chemického, energetického, plynárenského průmyslu převážně těchto strojů - pístových a rotačních, čerpadel, turbín apod.

Konkrétně se jedná o tyto údržby, montáže a opravy:

- Strojní údržba, opravy rotačních a pístových strojů
- Likvidace havárií
- Montáže a usazování strojů

- Výroba strojních dílů
- Údržba a opravy výrobních technologií
- Výroba, montáže a demontáže výrobních technologií

Strojní výroba

Mezi hlavní činnosti strojní výroby patří výroba výměníků a tlakových nádob. Kromě hotového výrobku firma dodává i kompletní dokumentaci.

Firma vyrábí především:

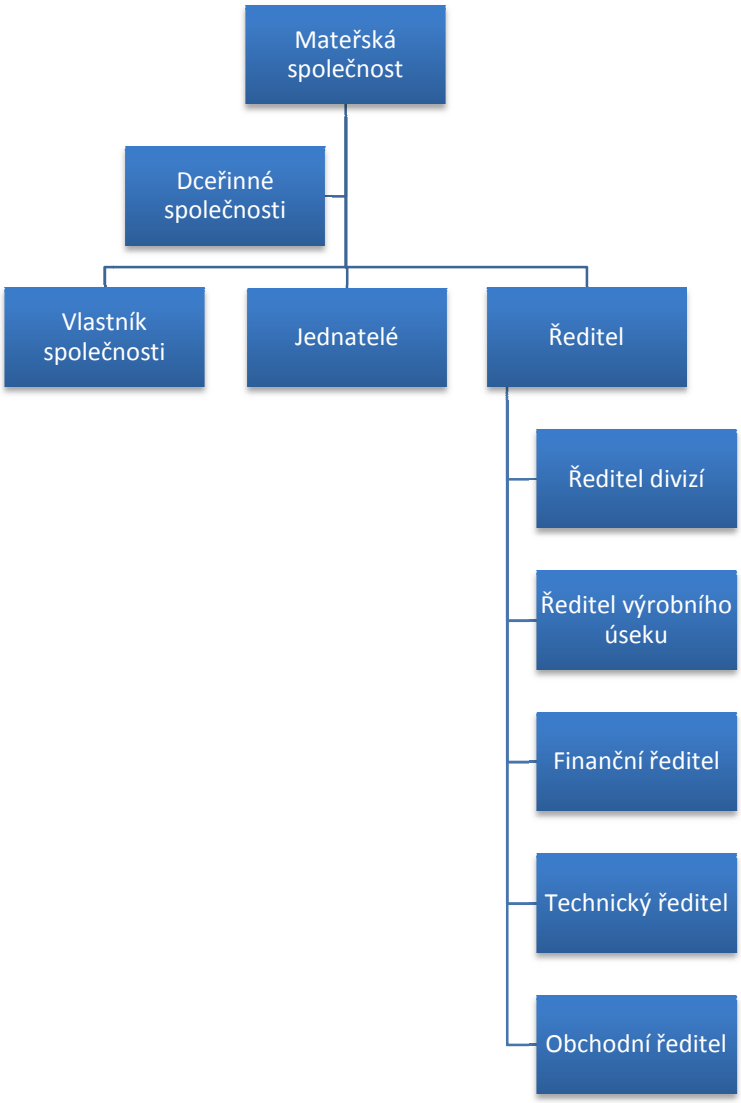
- Výměníky tepla
- Reaktory
- Kotle a pece do šachet
- Skladovací zásobníky (sila)
- Potrubní rozvody
- Ocelové konstrukce

Kromě hlavních a vedlejších činností je zajímavostí je vedení vlastní svářečské střední školy a velmi úzká spolupráce s odbornými školami a učilišti z blízkého okolí a především spolupráce se jednou střední technickou školou s finanční podporou již během studia a s uzavřenou smlouvou zajišťující zaměstnání ve firmě. V každé ze škol a učilišť nabízí firma praxi pro studenty přímo v areálu firmy.

7.3 Organizační struktura firmy

Mateřská společnost i dceřiné jsou samostatnými právními subjekty. V hlavních činnostech spolupracují mezi sebou. Řízení firem je společné a je dáno společnou strategií a záměrem, jenž je definován v marketingu, personalistice, obchodu a finanční a ekonomické oblasti. Ředitel společnosti je nejvyšší řídící funkcí a je zodpovědný za řízení jednotlivých společností i za vzájemnou spolupráci mezi nimi. Jednotliví ředitelé jsou pak odpovědni za jim příslušnou společnost.

Pro názornost je zde uvedeno schéma dle (34). Pro účely práce je zjednodušeno.



Obrázek 6 - Organizační struktura ve velké firmě (34)

8 Analýza velké firmy

8.1 Komunikace v rámci všech společností

Vedení celé společnosti komunikuje i se zastoupením a zároveň vlastníkem v Německu. Komunikace je omezena na otázky řízení, strategie, vize a jejího naplňování. Se zastoupením v Německu probíhá komunikace jen s nejvyšším vedením – vice president, top management a ve výjimečných případech i na nižší úrovně řízení.

Další externí komunikací je mezi dceřinými společnostmi hlavně ohledně společné správy a řízení. Do poloviny roku 2011 se plánuje fúze mezi dceřinými společnostmi a mateřskou, pak se z formálního hlediska komunikace externí stává interní. Fakticky se však nic nezmění.

Na úrovni divizního řízení probíhají formální porady (více v subkapitole Porady). Plánovaná fúze divizí do jedné společnosti i krize v oblasti chemického průmyslu, se odrazilo na komunikaci a řízení. Bylo třeba hledat nové příležitosti a možnosti.
V komunikaci se to projevilo s jasným cílem – přesvědčit a vzít za své. Tento cíl komunikace platí ve všech etapách řízení, avšak u nejnižšího managementu a mistrů je nejznatelnější a nejdůležitější. Vždy však tento komunikační cíl velmi pomáhá k dospění požadované cílu.

Společnost má snahu, aby komunikace probíhala nejen na formální, ale i na neformální úrovni. Dle jednatele společnosti se jedná o firmu s (citováno) *„prvky malé firmy ve velké firmě“*. Což se odráží v typu komunikace a vyšší důvěře mezi zaměstnanci a vedením. Avšak díky velikosti společností a díky vzdálenostem mezi dceřinými a mateřskou není možné „odstranit“ odosobnění a formálnost. Ve vztahu řadový dělník a top management tomu ani nejde jinak. Neznamená to však, že se management chová povýšeně.

Nutno též podotknout, že „vysoké vedení“ se ke komunikaci mezi řadovými zaměstnanci běžně nedostane. Existuje hierarchie, kdy nadřízený hovoří s podřízeným a ten s jejím podřízeným apod. (jednatelé + top management → střední management → nižší management → mistři → řadoví zaměstnanci) Zajímavým faktem je to, že mistři a řadoví zaměstnanci „táhnou za jeden provaz“ proti managementu. Obtížným

úkolem managementu je podstatu, důležitost a účel (cíle) svého jednání a požadavků. Nemalou důležitost hraje „nadšení pro věc“, což je velmi obtížné při odporu a nevůli mistrů a zaměstnanců. Pokud mistři pochopí požadavky vedení a „vezmou je za své“, odrazí se to velmi pozitivně na komunikaci oboustranně – jak s nižším managementem, tak s řadovými zaměstnanci. Právě to je jedním z cílů celé společnosti, resp. všech společností.

8.2 Funkce, dovednosti a činnosti manažera

8.2.1 Funkce

Popsáno je pět manažerských funkcí stejně jako u koupelnového studia (plánování, rozhodování, organizování, vedení a kontrola). Týká se jak všech společností (dceřiné, mateřská, centrála) na obecné rovině, tak i o top manažera IT oddělení. Popis funkcí je vztažen i na jednoho manažera z důvodu porovnatelnosti s malou firmou – koupelnovým studiem, kde jsou popisovány též funkce jednoho jediného manažera.

Plánováním ve společnosti rozumí organizace hlavní činnosti na zajištění údržby a na další činnosti od realizace projektů po zakázky mimo údržbu. Plánování je velmi úzce spjato s organizováním a rozhodováním. Do plánování patří porady, ať pravidelné formální, tak i občasné nenadálé.

V rámci IT oddělení se jedná o plánování pláce, plánování strategických cílů, ale i nákup IT/ICT. Nyní se plánuje „zjednodušení SAPu“, jelikož se do systému vkládala všechna data a nebyl přesně stanoven systém jejich propojení a provázání, také docházelo k „nabalování“ modulů a funkcí programu SAP, z nichž některé jsou nyní již nepotřebné čí zastaralé. Je snahou naplánovat dvojí systém dle centrály v Německu a dospět k cíli, aby byla vkládána jen kvalitní data (vstupy) a získávaly se kvalitní data (výstupy). Plánování práce i cílů probíhá jak na poradách v rámci IT, kde jsou jednotliví zástupci. Případně i na poradě top managementu, kde vystupuje manažer IT se svým příspěvkem, výjimečně pak na poradě s centrálou.

Organizují se veškeré realizace a činnosti. Údržba se např. řídí dle dlouhodobé smlouvy, která garantuje nasazení určitého počtu pracovníků, hodinové sazby na jednotlivé profese i jednotlivé odpovědnosti. Jednotlivé činnosti se fakturují dle dílčích objednávek a dle denních výkazů, jež jsou podepsané a schválené objednavatelem.

V IT oddělení top manažer organizuje veškerou práci svých podřízených, jejich práci na projektech či běžnou „IT práci“. Stěžejní důraz je však na dobrém plánování a rozdělení práce, kdy poté každý zaměstnanec ví, co má dělat. Problémy jsou řešeny buď s ostatními zaměstnanci či s přímým vedením, posléze až s top managementem, jelikož ten má na starosti řízení celého IT oddělení.

Rozhodovací pravomoci má vždy nadřízený. U údržby je **rozhodování** a odpovědnost přenesena na vrcholovou úroveň. Tento ředitel má dva podřízené: ředitele výroby a ředitele energetiky.

V IT je rozhodování stejné. Od nejvyšší rozhodovací pravomoci po žádnou. Top management, nižší management, případní projektoví manažeři, zaměstnanci IT.

Vedení je ve dvou rovinách, prvním je vrcholová úroveň a druhá v rámci závodu – ředitel energetiky a ředitel petrochemie. Další úrovně vedení jsou pak na nižších stupních vrcholového a profesního žebříčku.

Vedení činností v rámci IT je vidět spíše na nižším stupni. např. u projektového manažera, který vede, radí a spolupracuje se svým týmem. Vedení na vyšším stupni se opírá o, že každý ví, co má dělat (základem je velmi dobrý plán).

Běžná **kontrola** probíhá na poradách, v případě problémových situací pak na mimořádných poradách. Kromě této kontroly má každý zaměstnanec povinnost práci po sobě kontrolovat. Možné, avšak nepovinné, jsou i kontroly spoluzaměstnanců. Spíše se tak stává na popud jednoho ze zaměstnanců. Stejným způsobem to probíhá i v IT oddělení.

Řeší-li se projekt (získání zakázky), pak kromě zahrnutí do *plánu* (na program porady projednání o projektu a zakázce XY), je třeba projekt správně *zorganizovat*. Projekt běží v režimu od evidence poptávky, projednání zakázkovou komisí (*rozhodování*), vypracování nabídky (*vedení a kontrola*). Je-li projekt schválen, dochází k novému projednání zakázkovou komisí, sestavení týmu pro vedení zakázky, vlastní realizace, kontrola, ukončení, předání objednateli a vyhodnocení úspěšnosti s celkovými náklady.

Pro vedení zakázky může i nemusí být určen projektový manažer. Závisí to jak na povaze zakázky, tak i velikosti projektu. Projektový manažer hlídá průběh zakázky z hlediska termínů a hlavních finančních toků.

Uvedeným pěti základním manažerským funkcím je třeba se věnovat. Opomenutí jedné by mohlo znamenat značný problém a nákladná nápravná opatření. Společnost je dodržuje a tím minimalizuje své neúspěchy. Dle slov jednatele společnosti jsou velká firma s prvky malé firmy, avšak průběh všech pěti základních manažerských funkcí z všeobecného pohledu se blíží chování velké firmy.

8.2.2 Dovednosti

Dovednosti ředitele v top vedení (managementu) jsou následující: musí mít pro danou oblast vyšší profesní vzdělání. Jedná se o praxi v oboru, technický přehled v daném oboru, oprávnění k výkonu profese jako je např. osvědčení revizního technika, autorizace, znalost ze svařování, z jakosti apod.

Řízení bez znalosti dané problematiky je velmi obtížné, zvláště pak ve velké firmě, proto u této společnosti musí každý top management mít dané profesní vzdělání. Kromě výše uvedených povinných parametrů uchazeče o pozici top manažera je v podstatě bez výjimky vysoká škola. Ve výjimečných případech se může jednat o uchazeče, který má praxi, přehled a podobně, nyní studuje vysokou školu a má téměř před dokončením. V případě, že by se do top managementu dostal člověk neznalý dané problematiky, mohlo by to dojít tak daleko, že by podřízení řídili svého nadřízeného, místo toho, aby to bylo naopak.

Top manažer musí kromě profesních dovedností umět mimo jiné řídit a vést lidi, motivovat, být empatický, musí umět organizovat čas a umět pracovat ve stresu, být psychologem i kritikem v jedné osobě. Případní kandidáti na funkci top manažera musí své dovednosti předvést na prakticky vedeném pohovoru.

8.2.3 Činnosti

Činnosti jsou popsány částečně v rámci funkcí manažera. Manažer komunikuje s interními subjekty, jeho nedílnou součástí je však i komunikace i se subjekty externími.

Vytváří koncepci pro řízení útvaru, řídí celý „svůj“ útvar, má rozhodovací pravomoc. Jelikož společnost nemá personální oddělení, každé oddělení si hledá nové zaměstnance samo, resp. vede výběrové řízení. Důvodem je především podrobná

znalost problematiky i jasné požadavky uchazeče o pozici. Top manažer vede pohovory v nejužším kole výběrového řízení (od určité výše pozice), pro nižší pozice vedou pohovory lidé v nižším vedení.

Top manažer komunikuje kromě osob ze svého oddělení i s ostatními top manažery a s jednateli. V rámci externí komunikace jedná s objednavateli zakázky (klienti), dodavateli, ale i např. s vedením některých vysokých škol. (Například u mistrů a u nízkého managementu probíhá komunikace v rámci středních škol a učilišť.)

8.3 Interní komunikace

Vzhledem k velikosti firmy a k velkému množství pracovních funkcí a rolí není možné a ani není náplní této práce rozlišovat typy interní komunikace a přiřazení funkcí a činností. Z toho důvodu je interní komunikace popsána všeobecně a napříč celou společností.

Ústní komunikace je nejčastější komunikací používanou jak mezi top managementem a jednateli, top managementem, tak i mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. Jednatelé společnosti jsou neformálně považováni za top management a podílí se na řízení. Top management vytváří plány řízení a rozhoduje o stěžejních záležitostech firmy. Mezi top vedením jsou velmi úzké pracovní vztahy, které přecházejí až ve vztahy osobní. Manažeři si mezi sebou tykají, komunikace má velmi neformální charakter, pravidelné porady však jsou vedeny formálně, neplánované „akutní“ porady jsou částečně neformální (více v podkapitole Porady). Každý manažer řídí svůj útvar, který je mu svěřený a odpovídá za něj, za výsledky, které daný útvar má, za problémy i za úspěchy. Naprosto běžnou součástí pracovního života zaměstnance je i ústní komunikace a to jak se svým přímým vedením, tak i s ostatními zaměstnanci ze svého okolí (tedy se zaměstnanci, s kterými se dostane pracovně do styku).

Další formy komunikace jsou podpůrné. Velmi často je používají asistentky, které fungují jako „prodloužená ruka“ ředitelů. Neobejdou se bez nich ani manažeři, zaměstnanci IT oddělení používají hodně elektronickou komunikaci, ale i telefonickou. Nejméně je používají pro pracovní účely řadoví zaměstnanci firmy z výrobního úseku, kteří pracují na směny.

8.3.1 Konkrétní příklady interní komunikace

8.3.1.1 Teambuildingové aktivity

Ve společnosti se používají všechny tři typy teambuildingových aktivit – učení zážitkem, vzdělávání a školení a koučování. Většinou v různé kombinaci.

Vzdělávání a školení v kombinaci s učením zážitkem (v hodnotící tabulce uvedeno jako „Školení + zážitek“) je pořádáno jednou za rok v Německu a účastní se jí top management, který musí získané poznatky převést poté do praxe a předat nižšímu managementu, ti pak dále zaměstnancům. Program je koncipován na tři až pět dní v kombinaci školení a aktivity – sport, zábava. Během sportovních a zábavních aktivit se probírají jak pracovní tak osobní záležitosti na neformální úrovni. Školení i aktivity jsou předem jasně naplánované a účastníci jsou dopředu obeznámeni s programem. Organizaci zajišťuje externí firma ve spolupráci s centrálou.

Druhá aktivita je kombinací učení zážitkem a školení, částečně pak i koučování (v hodnotící tabulce uvedeno jako „Školení + zážitek + koučování“). Jedná se o tzv. „kolečko“, tedy aktivitu dlouhodobou, trvající dva roky. Na počátku je několikakolové výběrové řízení juniorů – potencionálních mladých manažerů do 35 let. Vybraní uchazeči se dostávají do junior teamu a účastní se po dobu dvou let řady školení, zkoušení, modelových situací, vypracovávají „domácí úkoly“ a dostávají se i do „ostré“ praxe. Vše je propojeno se zážitkovými aktivitami jako jsou party a sportovní aktivity. Po dvou letech dochází k vyhodnocení aktivit všech členů, členové dostávají osvědčení a ti nejlepší podepisují pracovní smlouvu. Na tuto aktivitu je najímána externí agentura. Má dopředu daný částečný program, který se dle potřeb mění a hlavně upřesňuje. Vhledem k povaze této aktivity nejsou vždy její členové obeznámeni s programem, protože moment překvapení a stres jsou důležitým faktorem mnohdy rozhodující o výsledku dílčí aktivity.

Kritéria	Školení + zážitek	Školení + zážitek + koučování
Cíl	10	10
Cílová skupina a počet členů	10	8
Náplň akce	10	7
Metody aktivit	9	10

Tabulka 4 - Teambuildingové aktivity ve velké firmě

Školení s učením zážitkem má jasně daný jasný, naučit své posluchače např. novým metodám řízení. Během zážitkové aktivity se rozebírají dojmy ze školení, možné zkušenosti a podobnosti s jinými metodami. Aktivita druhá – „kolečko“ aktivit s junior teamem má cíl taktéž – naučit a vychovat si své budoucí zaměstnance. Cílová skupina i počet členů je předem dán, ve výjimečných případech se stane, že se někdo neúčastní pro nemoc a z jiných vážných důvodů. Náplň akce je u školení a zážitkových aktivit dán přesně a to jak u školení, tak u sportovních aktivit. Vzhledem k tomu, že se tým dobře zná, velmi málokdy se stane, že se program musí uzpůsobit členům, úpravy programu se upravují spíše z důvodu nevlídného počasí. U druhé aktivity je hrubý program daný, postupně se pak upravuje a zpřesňuje. U školení top manažerů je metodou výuka a školení, během sportu či zábavy pak není specifikována žádná metoda pro rozvoj týmu. S nadsázkou lze říci, že metodou jsou společně rozhovory při sportovních aktivitách s cílem odpočinout si od školení a pracovních povinností a též s cílem stmelování kolektivu. Plní se sportovní program – chodí se po horách, lyžuje, poznává se okolí. „Kolečko“ junior teamu používá větší množství metod, což je dáno rozmanitostí i délkou aktivity.

8.3.1.2 Porady

Společnost pořádá několik typů porad. V rámci divizního řízení pořádá jednou za 14 dní pravidelnou formální poradu. Model porady je $V_{edoucí}$ – $Z_{apisovatel}$ - $Ú_{častník}$. Tato porada má jasně daný program (účastníci, nesplněné úkoly, vstupy jednotlivců, strategické záležitosti, seznam nových úkolů), přítomní účastníci vystupují s příspěvky, s programem je každý dopředu obeznámen, z porad se píše tzv. Agenda a zápis porady.

Druhým typem porady je operativní volnější porada, která je pro divizní řízení pořádána jednou týdně (nepsané pravidlo). Tato porada se týká zakázek a je povinná pro ředitele. Její průběh je mnohem méně formální, domlouvají se mezi řediteli a jednateli individuální úkoly. Dalším stupněm porad jsou porady vedoucích odborů, mistrů apod. Samostatně je pak porada v rámci úseku (kupř. Porada IT oddělení) a porada na vedení projektů a zakázek. Organizaci těchto oddělení má na starost příslušné oddělení, neexistuje společné pravidlo pro pořádání porad v rámci jednoho oddělení. Cílem všech porad je rychlá adekvátní reakce s prosazováním aktuálního zájmu, nutnost rychle reagovat na změny a snaha minimalizovat hierarchické stupně. Vzhledem k mnoha typům porad a jejich velkému rozsahu je hodnocena jen formální porada a operativní porada.

Kritéria	Formální porada	Operativní porada
Stanovení cíle porady	10	10
Naplánovaný plán (úkoly)	10	6
Průběžná kontrola stavu od naplánovaného plánu	10	10
Vyhodnocení odchylek	10	10
Nápravná opatření	10	10

Tabulka 5 - Porady ve velké firmě

Formální porada se řídí kritérii a pravidly pro vedení a organizování porad. Je předen daný cíl i plán, o kterém jsou účastníci obeznámeni. Kontroluje se aktuální stav od naplánovaného. Jen ve velmi výjimečných případech dochází k odchýlení od programu, důvodem může být např. havárie v podniku, nehoda jednoho ze stěžejních účastníků apod. V případě havárie se razantně mění program, vysokou prioritu má vyřešení havarijního stavu, okrajově se řeší původní program. Tato situace nastává však jen velmi zřídka. (Příkladem může být havárie v závodu a likvidace následků požáru v roce 1997). Tato porada je vzorným příkladem toho, jak by měla správná porada probíhat.

Operativní porada s volnějším programem a přístupem má taktéž daný cíl porady, je jím většinou uspokojení objednavatele zakázky či přiblížení se k tomuto stavu. Plán

není stanoven podrobně a ne vždy je písemný. Kontrola, vyhodnocení odchylek a nápravní opatření jsou dodržována a tedy splněna.

8.4 Externí komunikace

V externí komunikaci je stěžejní komunikace s klienty, tedy ve většině případů s objednavateli zakázky/zakázek, ať se jedná o výrobu, údržbu nebo dodávku strojů a s tím spojených služeb.

Dalšími externími subjekty jsou studenti a školy, se kterými společnost spolupracuje. Jedná se o studenty a učně středních technických škol a učilišť i o studenty vysokých škol. Spolupracuje se především se studenty Vysokého učení technického. Cílem spolupráce studentů jak středních, tak vysokých škol se společností je získání nových dlouhodobých zaměstnanců bez praxe (a tím s jednodušší možností je „vychovat“ dle potřeb společnosti).

Kromě studentů získává společnost i zaměstnance přes „klasická“ výběrová řízení – pohovory. A tedy i mezi nimi a uchazeči probíhá komunikace – přes formulář na webových stránkách, přes náborové řízení i inzeráty. Komunikuje se tedy s uchazeči nejdříve elektronicky (webový formulář, email, životopis) a písemně (inzeráty). Posléze pohovorem přes telefon. Na osobním pohovoru ústně, ústní komunikace může být doplněna při zkoušení dovedností a znalostí i písemnou a elektronickou formou. Záleží však na typu pracovní pozice, na současném stavu trhu práce, urgentnosti přijetí uchazeče apod.

Další skupinou externích subjektů jsou dodavatelé služeb a výrobků, např. poskytovatel internetu či mobilní operátor nebo dodavatel reklamních předmětů. S dodavateli se komunikuje všemi formami komunikace. Nejčastější je telefonická a elektronická.

Konkurence je nedílnou součástí okolí společnosti, komunikace s ní probíhá jak ústně, telefonicky, elektronicky, tak písemně. Záleží vždy na povaze řešené situace i na jejích aktérech.

Předposlední skupinou jsou úřady a „stát“. Komunikace je převážně písemná a ústní (na úřadech – většinou to zařizuje asistentka či v určitých případech právník).

Poslední skupinou subjektů jsou návštěvníci webu a ostatní subjekty, kteří si zjišťují informace o společnosti, může se jednat o studenty, náhodné návštěvníky i konkurenci.

8.4.1 Konkrétní příklady externí komunikace

8.4.1.1 Web

Hlavním cílem webu společnosti je prezentace společnosti jako takové, působí tedy jako public relations. Web se týká jen zastoupení v České republice. Stránky vytvořila outsourcovaná firma, drobné úpravy mají na starosti zaměstnanci IT oddělení. Po fúzi je plánovaná úprava webu.

Web je členěn do čtyř sekcí – Společnost, Reference, Činnosti a Pro veřejnost. Navigace je na první pohled přehledná, každá z kategorie má čtyři až pět podkategorií. Některé z nich jsou poté ještě dále členěny. Nevýhodou je, že navigace je velmi široká a zabírá téměř dvě třetiny obrazovky, uživatel pak musí často skrolovat, aby si mohl veškeré informace přečíst.

Web slouží nejen pro cizí návštěvníky i pro nové zaměstnance k seznámení se se společností. Sekce pro veřejnost je vytvořena jasně a přehledně. Jelikož jsou stránky určeny hlavně pro externí subjekty, splňují tak svůj účel.

Výhodou je Dotazník žadatele o práci, čímž se zjednodušuje administrativa pro společnost, pro klienta je to snazší z toho důvodu, že napíše jen požadované informace, nemusí psát email s průvodním dopisem a celý životopis.

Na stránkách není uvedeno poslední datum úprav, menší úpravy se provádějí pravidelně (např. přidání nové nabídky práce), jiné nepravidelně (úprava nefunkční části, nahrání nové dokumentace). Nepravidelně se provádějí i větší úpravy a rekonstrukce stránek. Naposledy došlo k větším úpravám stránek před čtyřmi lety.

Nevýhodou je též absence tzv. mapy stránek, která by pomohla se lidem na webu orientovat a najít danou informaci, pokud by nebyli schopni ji nalézt přes navigaci nebo přes pole pro vyhledávání. Vyhledávací pole je jasně viditelné už na hlavní stránce webu, což je výhoda. Je potřeba však vědět, jak správně napsat svůj dotaz, resp. hledaný pojem. To však již není předmětem této práce.

Kritéria	Web
Cíle	10
Analytická pravidla	5
SEO	6
Zadání a spuštění	10
SEM	N/A
Komunikace s klienty	7

Tabulka 6 - Web ve velké firmě

Jelikož je cílem webu poskytnout informace o společnosti, je cíl splněn, jelikož web je určen právě k těmto účelům. Konkurence byla analyzována několikrát, netýkalo se to přímo tvorby webu, ale při uzavírání zakázek a projektů. Veškeré podklady pro tvorbu webu její tvůrci dostali, byly prováděny i pravidelné konzultace. Prohledávání (jak „ruční“, tak pomocí vyhledávacího pole) není však stoprocentní. Vzhledem k době vytvoření, resp. renovaci stránek, nejsou utvořena přesně podle SEO pravidel, jejich stav je v tomto ohledu průměrný. Nová verze stránek, jež je na plánu po fúzi společnosti, budou tvořeny dle SEO pravidel. Na drobných úpravách z hlediska SEO se pracuje již nyní. Stránky tvořila externí firma, která měla veškeré potřebné podklady, a byly pořádané pravidelné konzultace. Internetový marketing se pro tyto stránky vůbec nepoužívá a ani neplánuje. Web je určen jako informační zdroj, není určen prioritně pro komunikaci, vhodný je dotazník žadatele o práci, nevýhodou je nezdůrazněný kontakt, který by zjednodušil komunikaci klienta se společností.

9 Zhodnocení

Tato kapitola se věnuje souhrnnému zhodnocení teambuildingových aktivit a porady jako nástrojů interní komunikace a webu jako nástroje externí komunikace v malé a velké firmě.

Bodové hodnocení vychází z bodové škály stanovené v metodice. Web a eshopy koupelnového studia mají hodnoty zprůměrované z důvodu porovnatelnosti s body webu velké firmy. Jednotlivé body pro web a eshopy koupelnového studia jsou uvedeny v tabulkách v podkapitole 6.3.5.1 Web (Tabulka 3).

Malá firma				Velká firma
nástroje	***body***	***Kritéria***	***body***	***nástroje***
Teambuilding				
Školení	10	Cíl	10	**Školení + zážitek**
	N/A	Cílová skupina a počet členů	10	
	N/A	Náplň akce	10	
	4	Metody aktivit	9	
Zážitkové aktivity	10	Cíl	10	**Školení + zážitek + koučování**
	10	Cílová skupina a počet členů	8	
	9	Náplň akce	7	
	10	Metody aktivit	10	
Porada				
Porada formální	5	Stanovení cíle porady	10	**Porada formální**
	5	Naplánovaný plán (úkoly)	10	
	1	Průběžná kontrola stavu od naplánovaného plánu	10	
	0	Vyhodnocení odchylek	10	
	0	Nápravná opatření	10	
Porada operativní	10	Stanovení cíle porady	10	**Porada operativní**
	10	Naplánovaný plán (úkoly)	6	
	10	Průběžná kontrola stavu od naplánovaného plánu	10	
	10	Vyhodnocení odchylek	10	
	6	Nápravná opatření	10	

Web				
Web celkem (průměry)	8	Cíle	10	**Web**
	7	Analytická pravidla	5	
	3	SEO	6	
	5	Zadání a spuštění	10	
	2	SEM	N/A	
	6	Komunikace s klienty	7	

Tabulka 7 - Bodové zhodnocení nástrojů interní a externí komunikace v malé a velké firmě
Zdroj: autor

Školení má jasně definované cíle, v malé firmě nelze určit, jestli je předem známá cílová skupina a počet členů, stejně tak je-li známá náplň akce a to z toho důvodu, protože školení je pořádáno zpravidla výrobcem sanity a dalšího zboží pro koupelny. U velké firma je na školení taktéž pozvání od centrály, na organizaci se však podílí i sama firma a seznámí účastníky o programu i je přesně znám seznam účastníků školení. Metody aktivit jsou známé, u malé firmy je obecné – přednáška. U velké firmy se jedná o mnoho metod podporující nejen znalosti, ale i činnosti a dovednosti účastníků. Do aktivit jsou účastníci často zapojováni, což velmi napomáhá zapamatování.

Druhá teambuildingová aktivita jak u malé, tak velké firmy má definovaný cíl. Počet členů je u velké firmy známý, avšak jsou známy jen některé dovednosti účastníků, proto je uděleno 8 bodů. Náplň akce je u malé firmy v případě večírků a oslav nepřesná, ale vzhledem k povaze a účelu akce je za to stržen jen 1 bod. U aktivity velké firmy se náplň zpřesňuje, částečný program je předem znám. Metody aktivit jsou známé a vzhledem k cílům akcí účelné u obou firem.

Rozdíl mezi formální poradou malé a velké firmy je značný. Velká firma je „učebnicový příklad“ vzorně organizované porady splňující všechna kritéria. Malá firma má stanoven jen velmi obecný cíl totožný s cílem firmy. Plán porady je vytvořen jen zhruba a nejsou o něm předem účastníci informováni. Kontrolu provádějí sami zaměstnanci a ještě k tomu mimo čas porady. Vyhodnocování a nápravná opatření na poradách vůbec neprobíhají, pokud nějaké vyhodnocení a nápravné opatření proběhne, je to z vůle samotného zaměstnance mimo poradu. Zpravidla se tak však neděje.

Operativní porada je v rámci malé firmy mnohem lépe vedena, jelikož se jedná spíše o diskusi než běžnou poradu. Tento způsob „vedení“ porad je pro manažera blízký a v udělených bodech to lze vidět. Jediným úskalím je řešení nápravy, to je jen

v některých případech řešeno přímo na poradě, jindy se o nápravu stará zaměstnanec po poradě. U velké firmy je jediným problémem hrubý plán či neoznámení daného plánu účastníkům.

U malé firmy je hodnocení webu „skloubením“ webu, eshopu studia a partnerského eshopu. Cíle webu malé firmy jsou stanoveny, avšak ne podrobná a relativně se u webových stránek mění. Cíl webu velké firmy je jasně stanoven a plněn. U velké firmy se konkurence analyzuje v rámci zakázek a projektů, ne přímo pro web. V malé firmě u partnerského eshopu je analýza vytvářena pravidelně, u webu a eshopu studia je pravidelná, SWOT analýza není vytvářena. SEO je u malé firmy tristní, lepší situace je jen u partnerského eshopu, který je nový a vytvářel se dle platných pravidel. U velké firmy jsou menší problémy, na opravách se již částečně pracuje. Podklady pro tvůrce stránek byly u malé firmy předány jen některé, jiné se postupně doplňovaly či je tvůrce musel sám vyžádat. Problémem bylo získání konečného rozhodnutí od manažera malé firmy. Velká firma předala veškeré potřebné podklady i pořádala pravidelné konzultace. SEM se ve velké firmě neprovádí a vzhledem k povaze webu ani není nutný, proto není hodnocen. U malé firmy byl vytvořen, ale nikdo se o něj dále nestará či jen velmi zběžně a ve velkých intervalech, reklamy tak nejsou efektivní a platí se za „nic“. Ani web malé ani velké firmy není určen prioritně ke komunikaci, ale má podat klientům základní informace o firmě, kontakt, případně seznam produktů k prodeji. U obou firem je problémem nezdůrazněný kontakt, u malé firmy u eshopů i absence formulářů pro konkrétní dotazování.

10 Návrh řešení a doporučení

Porovnáním společností jsem došla k závěru, že koupelnové studio má základní problémy v řízení společnosti, které se odrážejí v celkovém fungování firmy, na rozdíl od velké společnosti, jejíž nedostatky jsou spíše drobného charakteru.

10.1 Návrh pro malou firmu

Z hodnocení nástrojů vyplývá, že v malé firmě je velkým úskalím formální porada a osobnost manažera, která tuto poradu vede. Pořádání a vedení porad je nutné změnit, aby byly porady účelné a výstupem bylo efektivní řešení. Možným způsobem, jak dosáhnout efektivního vedení porad, je účast na školení pro manažery na téma vedení porad.

Je třeba totálně předělat webové stránky a eshop koupelnového studia, partnerský eshop potřebuje jen drobné úpravy. Ideální je sjednocení eshopu koupelnového studia a partnerského ehsopu na jeden systém – došlo by ke zjednodušení správy eshopu i na úspoře času.

V pořádaných teambuildingových aktivitách nebyly objeveny žádné větší problémy. Doporučením je absolvování školení pro řízení zaměstnanců pro manažera, vytváření plánů a cílů, stejně tak tvorba jednoduché kalkulace. To by se pozitivně odrazilo v řízení firmy a komunikaci se zaměstnanci i obchodními zástupci. Pro obchodní zástupce je vhodné absolvovat školení na rozvoj komunikačních dovedností.

I když mezi zaměstnanci koupelnového studia panují dobré pracovní vztahy, z hlediska komunikace není situace ideální a to hlavně ve vztahu manažer a zaměstnanci. Tento vztah je ve firmě klíčový a odráží se od něj celkové fungování firmy.

Nemalým problémem je nejasné (a hlavně nekonkrétní) formulování krátkodobého cíle, dlouhodobý cíl formulován není, pokud se v to nepočítá velmi obecné zvýšení obratu a efektivní využívání zaměstnanců, dalším problémem je nespecifikovaný způsob řízení.

Komunikace s okolím firmy probíhá relativně v pořádku. Při jednání s obchodními zástupci a jinými zástupci dodavatelů lze vidět, stejně jako u komunikace interní,

nespecifikované dlouhodobé cíle. Dochází k častým změnám podmínek a dohod a to velmi často na obou stranách. (Týká se to především specifikování slev pro klienty i pro objednavatele, tedy koupelnové studio.)

Archivace není též optimálně vyřešená (veškeré faktury se archivují v papírové formě), digitalizace je na takové úrovni, že se přepisují dokumenty ze systému do druhého systému a do tištěné podoby. Práce je velmi zdlouhavá a neefektivní. Efektivní archivaci a vedení záznamů lze vyřešit nákupem jednotného systému.

10.2 Návrh pro velkou firmu

Dle zhodnocení nástrojů velké firmy je největším úskalím web. Úprava jak z hlediska obsahu a struktury, tak z hlediska SEO je plánována na pololetí roku 2011.

Teambuildingové aktivity jsou bez nalezených zásadních problémů. Přínosem by byly prakticky vedená školení pro řadové zaměstnance. Došlo by ke zkvalitňování dovedností a znalostí těchto zaměstnanců. Řadoví zaměstnanci po přijetí jsou „jen“ obeznámeni s provozem a jeho náplní práce, výjimka je u zaměstnanců bez praxe (za praxi se nepovažuje praxe v rámci studia na střední škole či učilišti). U těch je mnohem větší kontrola a dohled i praktická „výuka“.

Další možností propojení s řadovými zaměstnanci a vyšším managementem jsou porady a schůze se zástupci zaměstnanců jednotlivých oddělení a s managementem.

11 Závěr

V práci jsem se věnovala zhodnocení komunikace v malé a velké firmě. Cílem bylo porovnat obě firmy, zhodnotit jejich stav komunikace a navrhnout řešení vedoucí k zefektivnění komunikace.

V teoretické části práci jsem představila základy, které byly podkladem pro praktickou část. Ta se zabývá zhodnocením obou firem a porovnáním jejich nástrojů – teambuildingové aktivity, porady a web. V kapitole 10 je navrženo řešení pro obě firmy, navržené řešení je též přínosem této práce.

Největším úskalím bylo nalezení takových komunikačních nástrojů, které jsou v obou firmách společné a které jsou v komunikaci obou firem stěžejní, a výrazně ovlivňují komunikaci ve firmě. Po analýze používaných nástrojů v obou firmách jsem zvolila porady a školení s dalšími teambuildingovými aktivitami jako nástroj interní komunikace a web jako nástroj externí komunikace.

Bylo zjištěno, že ve velké firmě je interní komunikace bez problémů, web je třeba částečně upravit, což je dáno chystanou změnou v organizační struktuře i jeho stářím. Výrazné nedostatky byly zjištěny u malé firmy a to především u formální porady. Vedoucím porady je manažer firmy. Vhodným řešením je absolvování školení o komunikačních dovednostech, efektivním řízení a vedení porad pro manažera. To se pozitivně odrazí na vedení porad, pochopení jejich smyslu i ke stanovení konkrétních cílů porad.

Cíl práce jsem naplnila předložením výsledků zkoumání, vyvozením závěru a provedení závěrečného shrnutí a zhodnocení na základě veškerých získaných dat.

Citovaná literatura

1. **Wikipedia.** Communication - Wikipedia, the free encyclopedia. *Wikipedia, the free encyclopedia.* [Online] 4. Duben 2010. [Citace: 4. Duben 2010.] Datum poslední úpravy článku. http://en.wikipedia.org/wiki/Communication.

2. **Miras.cz.** Komunikace - Management - Seminárky.miras.cz. *www.miras.cz.* [Online] 2009. [Citace: 2010. Duben 2010.] http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php.

3. **Skarlantová, Pavla.** Interní komunikace: co a jak vylepšit | EREGAL.IHNED.CZ - komunikace. *eregal.ihned.cz.* [Online] 22. Listopad 2005. [Citace: 4. Duben 2010.] http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit.

4. **Podnikatel.cz.** Malé a střední podniky (MSP) - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz.* [Online] (c) 2007–2010. [Citace: 4. duben 2010.] http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/. ISSN 1802-8012.

5. **Pour, Jan, Gála, Libor a Šedivá, Zuzana.** *Podniková informatika - 2., přepracované a aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 496. 9788024726151.

6. **Sklenák, Vilém, a další.** *Data, informace, znalosti a Internet.* Praha : C.H. Beck, 2001. str. 507.

7. **Rosický, Antonín doc.** Přednášky k předmětům SA_320 a 4SA414. Praha : autor neznámý, 2008.

8. **Šlapák, Ondřej.** *Data, informace, znalosti.* [Dokument pdf] Praha : Katedra informačních technologií, VŠE, 2003. Ze stránky http://bpqm.biz/ondrej/datinfzn.pdf. ISSN 1211-0442.

9. **Vodáček, Leo a Rosický, Antonín.** *Informační management: Pojetí, poslání a aplikace.* Praha : Management Press, 1997. str. 146. 80-85943-35-2.

10. **Wikipedie.** Zpětná vazba - Wikipedie, otevřená encyklopedie. *Wikipedie, otevřená encyklopedie.* [Online] 13. únor 2010. [Citace: 08. duben 2010.] Datum poslední úpravy článku. http://cs.wikipedia.org/wiki/Zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba.

11. **Monalisa.** Expozice. *Expozice * moc slov neznamená moc slov *.* [Online] 9. září 2005. [Citace: 11. duben 2010.] Monalisa je pseudonym autora. http://monalisa.bloguje.cz/202070-zpetna-vazba-v-komunikaci.php.

12. **Plamínek, Jiří.** *Komunikace a prezentace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2706-6.

13. **Mehrabian, Albert.** Silent Messages" -- Description and Ordering Information. *Includes Links for Personality Tests, Live Wedding Music, Cellos Wanted & For Sale, Real Estate Wanted and for Sale.* [Online] (c) 2005-2010. [Citace: 6. červen 2010.] http://www.kaaj.com/psych/smorder.html.

14. **Palta, Namrata.** *The Art of Effective Communication.* 1. vydání. místo neznámé : Lotus Press, 2007. str. 203. ISBN: 81-8382-107-3.

15. **Liraz, Meir.** Non-Verbal Communication. *Free Small Business Management Guides | Small Business Ideas and Tips | .* [Online] [Citace: 7. červen 2010.] http://www.bizmove.com/skills/m8g.htm.

16. **Asistentka.cz.** Co je firemní komunikace? | Asistentka.cz. *Asistentka.cz | průvodce dokonalé asistentky aneb... Nebuď jen šedá myš!* [Online] [Citace: 15. červen 2010.] http://www.asistentka.cz/node/2263.

17. **Matula, Vladimír.** Corporate identity - firemní kultura. *Reklama, marketing, internetový marketing - Vladimír Matula.* [Online] [Citace: 6. červen 2010.] http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/corporate-identity.php.

18. **Cejthamr, Václav.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 344. ISBN 9788024733487.

19. **Folwarczná, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 240. 8024730677.

20. **Mikuláštík, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Psyché, 2010. str. 328. 978-80-247-2339-6.

21. **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada, 2004. str. 172. 80-247-0405-6.

22. **Odcházel, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 324. 9788024721491.

23. **Čírtek, Pavel a Kašík, Milan.** *Marketingová komunikace podniku s médii - I.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., vydavatel: Eupress, 2008. str. 114. 978-80-7408-008-1.

24. **Šuleř, Ondřej.** *Jak řídit a vést porady.* Praha : Computer Press, 2001. 80-7226-460-5.

25. **Plamínek, Jiří.** *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie.* Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. str. 112. ISBN 978-80-247-2073-9.

26. **Zahradníková, Eva.** *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci.* Praha : Portál, s.r.o., 2005. str. 173. ISBN 80-7367-042-9.

27. **Miller, Brian Cole.** *Teambuilding - 50 krátkých aktivit.* [překl.] Jitka Vejmělková. Brno : Computer Press, 2007. str. 144. ISBN 978-80-251-1618-0.

28. **H1.cz.** Seriál Firemní web : Vítejte. [Online] (c) 2007. [Citace: 5. říjen 2010.] http://firemniweb.h1.cz/.

29. **Blankson, Samuel.** *Search Engine Optimization (SEO): How To Optimize Your Web Site For Internet Search Engines.* místo neznámé : Blankson Enterprises Limited, 2008. str. 240. ISBN 978-1905789061.

30. **Moran, Mike a Hunt, Bill.** *Search Engine Marketing, Inc.: Driving Search Traffic to Your Company's Web Site.* 2, ilustrované vydání. místo neznámé : IBM Press, 2008. str. 627. ISBN-13: 978-0131852921.

31. **Lee, Ook.** *Internet marketing research: theory and practice.* místo neznámé : Idea Group Inc (IGI), 2001. str. 261. 9781878289971.

32. **SEOmoz.org.** How Search Engines Operate - Chapter 1. *SEO: The Free Beginner´s Guide From SEOmoz.* [Online] 22. červen 2010. [Citace: 28. září 2010.] http://guides.seomoz.org/chapter-1-how-search-engines-operate.

33. **Malá společnost.** Interní dokumenty malé firmy.

34. **Velká společnost.** Interní dokumenty velké firmy. 2010.

35. **Klímová.** *Informační systémy.* [Dokument rtf] Převzalo z www.gli.cas.cz/klimova/Přednášky/přednášky/Informační%20systémy.doc.

36. **Mehrabian, Albert.** *Nonverbal communication.* místo neznámé : Transaction Publishers, 2007. str. 226. 9780202309668.

37. **CESNET.** Základní principy VoIP. *CESNET.* [Online] (c) 1996–2010. [Citace: 12. listopad 2010.] http://www.cesnet.cz/iptelefonie/voip-principy.html.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Návaznost dat, informací a znalostí (7) 13
Obrázek 2 - Shannonův a Weaverův komunikační model (1) 14
Obrázek 3 - Komunikační model upravený pro mluvenou řeč 15
Obrázek 4 - Klíčové komunikační návyky (12) 21
Obrázek 5 - Organizační struktura malé firmy (33) 54
Obrázek 6 - Organizační struktura ve velké firmě (34) 74

Tabulka 1 - Teambuildingové aktivity malé firmy 62
Tabulka 2 - Porady v malé firmě 64
Tabulka 3 - Web a eshopy v malé firmě 68
Tabulka 4 - Teambuildingové aktivity ve velké firmě 81
Tabulka 5 - Porady ve velké firmě 82
Tabulka 6 - Web ve velké firmě 85
Tabulka 7 - Bodové zhodnocení nástrojů interní a externí komunikace v malé a velké firmě 87

Příloha

Dotazník pro manažery a zaměstnance

Způsob hodnocení:
Hodnoťte prosím body 0-10. 0 bodů velmi nespokojen, 10 bodů velmi spokojen.
V případě slovních odpovědí stačí stručná odpověď.

Osobní část:
Jste manažer firmy – zaměstnanec?

Bodované otázky: *(stupnice 0-10)*

1. Jak jste spokojeni s interní vnitropodnikovou komunikací? **Body:**

1.1. Jak jste spokojeni s komunikací s manažerem/zaměstnancem? **Body:**

2. Jak jste spokojeni s externí firemní komunikací? **Body:**

2.1. Jak jste spokojeni s komunikací s klienty? **Body:**

2.2. Jak jste spokojeni s komunikací s okolím firmy (dodavatelé, odběratelé, úřady a další subjekty)? **Body:**

3. Jak jste spokojeni s nástroji interní vnitropodnikové komunikace? **Body:**

3.1. Jak jste spokojeni s poradami? **Body:**

3.2. Jak jste spokojeni s teambuildingovými aktivitami (školení a jiné)? **Body:**

4. Jak jste spokojeni s nástroji externí komunikace? **Body:**

4.1. Jak jste spokojeni s firemním webem? **Body:**

Otázky vyžadující slovní odpovědi:

1. S čím jste ve firmě spokojeni?

Odpověď:

2. Co byste ve firmě vylepšili?

Odpověď:

3. Co byste zlepšili v případě nespokojenosti pořádání a vedení porad?

Odpověď:

4. Co byste zlepšili v případě nespokojenosti pořádání a účasti na teambuildingových aktivitách?

Odpověď:

5. Co byste zlepšili v případě nespokojenosti na firemním webu?

Odpověď:

Děkuji za Váš čas.