

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Typy vnitropodnikové komunikace a jejich vnímání zaměstnanci

Bakalářská práce

2020

PharmDr. Michaela Šilarová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **PharmDr. Michaela Šilarová**
Osobní číslo: **E16233**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Typy vnitropodnikové komunikace a jejich vnímání zaměstnanci**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je deskripce různých komunikačních forem a hodnocení jejich kvality zaměstnanci.

Osnova:

- Význam interní komunikace v organizaci.
- Vymezení základních pojmů a nástrojů vnitropodnikové komunikace.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Realizace dotazníkového šetření u vybraného podniku a jeho analýza.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BUREŠ, Ivan a Vlasta A. LOPUCHOVSKÁ. 10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér. Praha: Management Press, 2007. ISBN 798-807261-166-9.
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost! Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

PharmDr. Michaela Šilarová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc., za jeho cenné rady a odborné vedení. Dále děkuji vedení společnosti BENU Česká republika s.r.o. za poskytnuté informace. A v neposlední řadě děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

ANOTACE

Práce je věnována deskripci různých komunikačních nástrojů ve sledované společnosti a následným hodnocením jejich kvality zaměstnanci.

KLÍČOVÁ SLOVA

vnitropodniková komunikace, komunikační nástroje, dotazníkové šetření, výzkum

TITLE

Types of internal communication and their perception by employees.

ANNOTATION

The thesis is dealing with description of various communication tools in described company and rating of their quality by employees.

KEYWORDS

internal communication, communication tools, survey questionnaire, research

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	10
1.1 Současné pojetí interní komunikace	10
1.2 Funkce a cíle interní komunikace.....	11
1.3 Efektivita interní komunikace	13
2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A NÁSTROJŮ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	16
2.1 Členění interní komunikace	16
2.2 Komunikační nástroje.....	19
2.3 Komunikační strategie a komunikační plán	22
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	25
3.1 Popis společnosti.....	25
3.2 Organizační struktura společnosti	27
3.3 Vnitropodnikové komunikační nástroje	28
3.4 Analýza prostředí společnosti	30
3.4.1 SLEPTE analýza	31
3.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	33
3.4.3 SWOT analýza	34
4 REALIZACE VÝZKUMU.....	36
4.1 Výzkumná metoda	36
4.2 Struktura zkoumaného vzorku	36
4.2.1 Pracovní pozice	36
4.2.2 Věk respondentů	37
4.2.3 Délka pracovního úvazku	38
4.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	38
4.3.1 Využívání komunikačních nástrojů	38

4.3.2	Efektivita komunikačních nástrojů	39
4.3.3	Vyhodnocení doplňujících otázek	40
	ZÁVĚR	44
	POUŽITÁ LITERATURA	46
	PŘÍLOHY	49

ÚVOD

Komunikace je základní každodenní společenský proces, při kterém dochází ke vzájemnému sdělování informací, ale také například k ovlivňování mezilidských vztahů. Komunikace plní ve společnosti základní funkce, jako informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací nebo výchovnou. Důležité není jen to, jaká informace je pomocí komunikace sdělována, ale také, jak je sdělována. Jedním z jejích konkrétních typů je komunikace vnitropodniková, která probíhá mezi zaměstnanci jedné firmy.

V dnešní době je důležité, aby podniky věnovaly interní komunikaci obzvlášť velkou pozornost, jelikož její správné fungování je jedním ze základních předpokladů úspěchu společností. Naopak špatně vedená komunikace může vést k frustraci zaměstnanců, která snižuje produktivitu a kvalitu jejich práce, což má následně negativní dopad na prosperitu podniku. Navíc interní komunikace slouží i jako motivační nástroj. Pro většinu zaměstnanců je důležitý pocit informovanosti o nejrůznějších firemních tématech. Tato závěrečná práce je založena na detailnějším popisu a rozboru termínu vnitropodniková komunikace a také na sledování jejích komunikačních forem ve vybraném podniku. Součástí práce je též hodnocení interní komunikace jeho zaměstnanci.

Tato bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury týkající se jak komunikace obecné, tak i komunikace vnitropodnikové. Je zde uvedena základní definice komunikace a její význam ve společnosti. Další kapitoly teoretické části jsou zaměřeny na funkce, cíle a efektivitu vnitropodnikové komunikace, v závěru je uvedeno její členění a také některé nejvíce používané komunikační nástroje ve firmách. V druhé, praktické, části práce je seznámení s vybranou společností pomocí například její organizační struktury nebo analýzy jejího prostředí. Nedílnou součástí praktické části práce je také popis používaných komunikačních nástrojů uvnitř sledované společnosti. Stěžejní jsou výsledky dotazníkové šetření týkající se vnímání těchto využívaných nástrojů vnitropodnikové komunikace zaměstnanci.

Cílem práce je deskripce různých forem interní komunikace pomocí odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, a také hodnocení kvality těch komunikačních forem, které využívá sledovaný podnik skrze jeho zaměstnance pomocí dotazníkového šetření.

1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Klíčovým pojmem této bakalářské práce je termín komunikace. Samotný význam slova komunikace je ale natolik obsáhlý a komplikovaný, že zde nelze uvést jeho zcela vyčerpávající definici. Nicméně pro účely této práce je nutné uvést alespoň některé charakteristiky tohoto termínu. Latinské *communicare*, ze kterého pochází slovo komunikace, znamená „společně něco sdílet, činit něco společným“. V tomto slova smyslu tedy můžeme komunikaci chápat spíše jako synonymum interakce, procesu vzájemného ovlivňování a působení. [1] Komunikace obecně je přirozený prostředek umožňující vznik, formování a fungování mezilidských vztahů, a právě proto je nezbytná pro existenci a rozvoj lidské společnosti. [2] Komunikace jako taková nezahrnuje pouze slovní projevy, ale i mimoslovní, účastníci při procesu komunikování zapojují své smysly, rozum, intuici i cit. Nejdůležitějším cílem komunikace je dosáhnout porozumění mezi všemi komunikujícími stranami.

Konkrétnějším typem komunikace, o kterém pojednává tato práce je interní (nebo také firemní, vnitrofiremní, organizační) komunikace, která, zjednodušeně řečeno, propojuje jednotlivé části organizace. Snad pro každou firmu by bylo nepředstavitelné fungovat bez interní komunikace, jelikož neumožňuje pouze předávání dat nebo znalostí mezi jejími jednotlivými články, ale pomáhá i šířit uvnitř společnosti informace o její vizi, cílech a aktivitách. [3] Konkrétnější definice a charakteristiky interní komunikace budou obsaženy v dalších částech práce.

Z předešlého tedy vyplývá důležitost komunikace uvnitř jakékoli společnosti a v této kapitole bude postupně pojednáno o současném pojetí interní komunikace, o jejích cílech a funkcích v organizacích a o její efektivitě.

1.1 Současné pojetí interní komunikace

Interní komunikace z historického hlediska prošla obrovskými změnami a její vývoj se odvíjel hlavně od technologických možností. Zatímco v prvních podnicích komunikace probíhala jen na interpersonální úrovni mezi spolupracovníky a vlastníky, později se v rámci rozvoje společností a zakládání vzdálenějších poboček začaly používat rozmanitější kanály, jako například pošta. [4] Významným milníkem ve 30. letech 19. století v oblasti vnitropodnikové komunikace byl vynález telegrafu, který umožnil rychlé přenášení informací i do těch nejvzdálenějších poboček. V této souvislosti se začaly k vedení lidí využívat převážně písemně napsané úkoly a tím se komunikace uvnitř podniků stala více systematickou a strukturovanou. Dalšími významnými nástroji, které ovlivnily interní komunikaci, byly

v minulém století kromě jiného mobilní telefonů nebo počítače. Tyto nástroje totiž jednotlivým členům společností umožnily neustálý kontakt s prostředím firmy nebo jejími ostatními členy. Škála komunikačních nástrojů se tedy rapidně rozšířila, a kromě, do této doby převládajících, formálních komunikačních kanálů se začaly utvářet i neformální struktury. To vše vedlo k tomu, že se zaměstnanci mohli více podílet na určitých změnách nebo rozhodnutích v podnicích.

V dnešní době naprosté digitalizace a globalizace společnosti se jen podtrhuje důležitost vnitropodnikové komunikace. Svět se mění a obrovský podíl na společenských i ekonomických změnách má internet. Díky internetu mají všichni (spotřebitelé i výrobci/poskytovatelé) stejně kvalitní přístup k informacím, což přináší stále větší konkurenci mezi firmami. Z těchto důvodů se neustále mění přístupy společností k interní komunikaci, protože osvědčená pravidla, která dříve platila již nefungují. [5] Schopnost komunikace se stala jednou z nejdůležitějších vlastností manažera a typickými trendy poslední doby je komplexní pojmání veškeré komunikace v organizaci a rostoucí požadavky na množství a rychlost komunikace. [1]

Již popsaná současná situace na poli interní komunikace vyžaduje určité postupy, které ji urychlí a zjednoduší. Jedním z těchto jsou standardy ukotvení interní komunikace. V tomto případě jsou vybrány a popsány obvyklé, často opakující se komunikační situace, které jsou pro podnik důležité, a následně jsou vypracována závazná pravidla a postupy, které musí zaměstnanci respektovat. Příkladem standardního komunikačního postupu může být integrace nového pracovníka, jeho adaptace a orientace, nebo řízení výkonu, rozvoj a řízení kariéry pracovníka, či pravidelné interní školení pro zvyšování kompetencí pracovníků. [3,6]

1.2 Funkce a cíle interní komunikace

Mezi nejzákladnější funkce interní komunikace patří vytváření vztahů na pracovišti, jelikož komunikace může posilovat či měnit názory nebo chování pracovníků v organizaci. Pokud interní komunikace na pracovišti funguje správně, působí preventivně proti vzniku konfliktů a vytváří zdravé pracovní vztahy. Je to nástroj, pomocí něhož může také firma dosahovat dobrých pracovních výkonů a naplňovat své cíle. Je důležité zmínit, že komunikace je složitý celek, který se neustále vyvíjí a je potřeba v rámci organizace na ni neustále pracovat. Je také nezbytné do interní komunikace zahrnout i ty, kteří nejsou kmenovými zaměstnanci, ale nějakým způsobem se podílí na činnosti organizace (např. externisté, smluvní partneři nebo poradci). [2,7,8]

Podle Vymětala plní vnitrofiremní komunikace v prostředí organizace následující základní funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace. [1]

Vedle funkcí vnitropodnikové komunikace, které jsou víceméně obecné a platí pro většinu organizací, je důležité v této práci zmínit i její cíle, které mohou být v různých společnostech zcela odlišné. Cíle interní komunikace by totiž měly vycházet z analýzy potřeb dané společnosti. Teprve po provedené analýze se nastaví cíle vnitropodnikové komunikace, které dávají základ vzniku konkrétních komunikačních strategií a následně nastavení procesů vedoucích k jejich naplnění. [9] I přes popsanou přímou návaznost mezi cíli interní komunikace a analýzou potřeb organizace, budou v této práci uvedeny některé oblasti cílů vnitropodnikové komunikace definované od vybraných autorů.

Například Tureckiová popsala hlavní cíle interní komunikace, které mají být dosaženy pro naplnění samotného významu pro společnost, takto:

- Uchopení interní komunikace jako nástroje pro podporu ostatních procesů prostřednictvím implementace nástrojů konstantního informování zaměstnanců o všech významných skutečnostech.
- Sběr informací pro vytvoření dostatečné znalostní báze o podniku jako takovém, který tvoří předpoklad pro následnou distribuci relevantních sdělení do konkrétních pracovních míst v rámci specializované činnosti.
- Rozvoj a upevňování žádoucích pracovních postojů, chování a směřování tohoto chování chtěným směrem pro usměrnění lidských zdrojů.
- Prohlubování efektivit zavedených procesů dle konceptu učení se praxí a uplatněním participativního řízení s využitím delegování a spoluúčasti na rozhodování.
- Zavedení mechanismu zpětné vazby jako prostředku kontroly přenosu sdělení za naplnění dimenzí pochopení a porozumění. [10]

Autorka Holá nadefinovala následující dílčí cíle vedoucí k fungující interní komunikaci:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustále zdokonalování komunikace uvnitř firmy. [6]

Předešlé definice byly pojaty spíše z obecného hlediska, ale na komunikační cíle ve společnostech může být nahlíženo rovněž z hlediska užšího, které se zaměřuje na komunikaci uvnitř menších organizačních uskupení, jako jsou například pracovní týmy nebo skupiny. V těchto je potřeba zajistit hlavně specifické informace, pravidelnou zpětnou vazbu a uznávání společných cílů a vizí. [11] Někteří autoři se nemohou shodnout, zda je proklamovaným cílem interní komunikace spokojený zaměstnanec nebo spokojený zákazník. Vymětal to shrnul následovně: „Cílem interní komunikace je zprostředkovat zaměstnancům informace a zajistit optimální prostředí pro jejich výkon. Kromě spokojeného a loajálního zaměstnance je pak cílem spokojený zákazník.“ [1] Vedení společnosti tedy musí brát v naplňování cílů zaměstnance jako rovnocenné partnery a budovat s nimi dlouhodobé vztahy vedoucí k cílevědomé kooperaci a motivaci. Tímto jsou pracovníci považováni v moderním pojetí za zákazníky firmy s požadavkem na odpovídající poskytnutí přidané hodnoty jako odškodnění za vykonávanou práci.

1.3 Efektivita interní komunikace

Fungující interní komunikace je základem pro motivaci, upevnění loajality a identifikaci s firemní kulturou. Mezi základní charakteristiky efektivní komunikace je hlavně srozumitelnost, její přijetí zaměstnanci, vytváření přátelského a bezpečného pracovního prostředí, napomáhání spolupráce a pochopení mezi zaměstnanci. [2] Podle Mikuláščíka je splnění následujících podmínek důležité pro to, aby se komunikace mohla označit za funkční:

- Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.

- V podniku jsou podporovány formální pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, a tedy nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerovány i nepracovní komunikace.
- Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
- Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
- Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
- Každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu.
- Každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává. Nemá jen vědět, co má dělat, ale také opravdu dělat.
- Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
- Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
- Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižují. Čím vyšší je míra uplatňování moci, tím vyšší jsou náklady.
- Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli. [12]

Z výzkumů vyplývá, že až 60 % všech problémů na pracovišti v rámci podniku je způsobeno nefungující interní komunikací. V případě neefektivní špatně fungující interní komunikace může obecně docházet k demotivaci, pasivitě, frustracím nebo zhoršení úrovně bezpečnosti práce, což vše vede k poklesu výkonnosti, zvýšené absenci či fluktuaci zaměstnanců až ke konkurenční neschopnosti firmy. Nejčastějším konkrétním důsledkem špatné vnitropodnikové komunikace je ukončení zaměstnaneckého poměru. [2,3] Pocit nespokojenosti s interní komunikací je většinou oboustranný. Zaměstnanci si často stěžují na absenci zpětné vazby, na nenaslouchání ze strany vedení, na nejednoznačně stanovené úkoly, na agresivní kritiku od nadřízeného nebo na nedostatek informací. Stížnosti manažerů jsou často zase na neprojevení názorů od svých podřízených a jejich neschopnost přijímat kritiku, či na nepochopení vizí a cílů ze strany zaměstnanců. [2]

Dalším rizikem v rámci vnitropodnikového komunikačního procesu je narazení na komunikační bariéry. Jednou z komunikačních bariér je čas. Často totiž dochází k velmi rychlé komunikaci, kdy není prostor na kladení otázek, natož na navázání vztahu mezi komunikujícími. Další bariérou je porozumění. Každý člověk je jiný, a proto každý vnímá určitý problém jinak, což následně může vést ke konfliktu. Často v efektivní komunikaci brání také předsudky jednotlivých zaměstnanců, ty jsou další komunikační bariérou. Předsudky často

vedou k neobjektivnímu postoji vůči komunikačnímu partnerovi až k despektu vůči němu. Do komunikačních bariér také patří i odlišný způsob vyjadřování a vnímání. [13] Poněkud odlišným pohledem na komunikační bariéry je jejich dělení na interní a externí. Mezi interní bariéry můžeme zařadit obavu z neúspěchu, která komunikující jedince svazuje a v komunikaci se obává selhání, nebo problémy osobního rázu. Do této skupiny patří zlost, xenofobie, arogance apod. Mezi externí komunikační bariéry patří šum, hluk, vizuální rozptylování nebo vyrušování třetí osobou. [12,14]

Závěrem této podkapitoly je potřeba zmínit, že v interní komunikaci je velice důležité překonávat zmíněné komunikační bariéry k tomu, aby zaměstnanci vždy porozuměli tomu, co jim nadřízený sděluje a mohly být lépe a efektivněji plněny cíle, vize a poslání firmy.

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A NÁSTROJŮ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE

Jelikož je problematika interní komunikace natolik rozsáhlá a komplikovaná, je zapotřebí si nadefinovat a vysvětlit některé důležité pojmy. Kromě tohoto bude v této kapitole obsaženo členění interní komunikace, vyjmenování a popsání jednotlivých komunikačních nástrojů a pojednání o komunikační strategii a komunikačním plánu ve společnosti.

2.1 Členění interní komunikace

Interní komunikaci lze členit podle různých kritérií, například dle účastníků (na osobní a masovou), nebo dle uspořádání (na prostorově neuspořádanou, stolovou, sálovou, stadiónovou, davovou), či dle prostředí (komunikace uvnitř systému nebo v okolí systému). Pro účely této práce byla ale vybrána členění dle formálnosti, směru a způsobu předávání informací. [15]

Je nezbytné rozlišit, jakým způsobem se šíří v podniku informace. V závislosti na směru proudících informací uvnitř organizace členíme komunikaci na horizontální, vertikální a diagonální.

- Vertikální komunikace

Tento směr komunikace je dále dělen ještě na sestupný a vzestupný. Sestupná komunikace je komunikace vedená od nadřízeného k podřízenému a je také nazývána jako uživatelsko-autoritativní. Většinou je založena na udělování příkazů formou dokumentů, směrnic, porad nebo instrukcí apod. Naopak vzestupná komunikace je založena na směřování informací od podřízeného k nadřízenému a dává možnost zaměstnancům se vyjádřit a poskytnout vedení zpětnou vazbu.

- Horizontální (laterální) komunikace

Jedná se o typ komunikace, kdy si informace předávají pracovníci na stejné úrovni a nezáleží na jejich hierarchickém uspořádání. Horizontální komunikace posiluje týmovou spolupráci.

- Diagonální komunikace

Je to komunikace napříč mezi jednotlivými úrovněmi organizačního uspořádání a používá se hlavně kvůli zefektivnění času. Je to nejméně používaný typ a používá se hlavně demokraticky řízených organizacích. [1,16]

Druhým členěním komunikace v této kapitole je členění podle formálnosti, nebo také podle míry důvěrnosti, blízkosti či typu osobních vztahů. Takto je vnitropodniková komunikace členěna na formální a neformální. V žádné organizaci neexistuje pouze jeden styl komunikace, vždy jsou nacházeny oba typy.

- Formální komunikace

Hlavními znaky formální komunikace je přímota a jednoduchost. Formální komunikační cesty by měly být co nejpřímější, nejjednodušší a nejkratší. Dále je to skutečnost, že vyplývá z organizační struktury firmy, že její komunikační cesty jsou přesně určeny a zaměstnanci mají povinnost je respektovat a že ke každému zaměstnanci musí vést alespoň jedna formální komunikační cesta. Formální komunikace vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu. Někteří autoři rozlišují formální komunikace na základě obsahu sdělení, kdy jsou zmiňována hlavně pravidla, směrnice, nařízení apod.

- Neformální komunikace

Neformální komunikace je v každém podniku nezbytná, protože má vliv na postoje zaměstnanců k práci a nadřízeným. Vzniká působením mezilidských vztahů a je ukazatelem firemní kultury a sociálního klimatu. Je to typ komunikace, která není schválená nebo požadována vedením společnosti, navíc není předem určena vztahy v rámci hierarchie mocenské struktury. Jsou zde řazeny hlavně zvěsti, šeptanda a pomluvy. [2,17,18]

Nepsaným pravidlem týkající se formální a neformální komunikace ve společnosti je, že pokud není formální komunikace dostatečně silná a nepřevažuje v rámci komunikačního procesu, o to více a intenzivněji pak bude probíhat komunikace neformální. Pokud tedy formální a neformální síť nejsou v rovnováze, vytváří se prostor pro spekulace, fámy a nejasné informace. [2,3]

Nejobsáhlejším a podle mnohých i nejdůležitějším členěním interní komunikace je dle způsobu předávání informací. Tato klasifikace dělí komunikaci na verbální a neverbální. Verbální komunikace, která se ještě dále člení na ústní, písemnou a elektronickou komunikaci, bude v této části práce více probrána než komunikace neverbální, která bude zmíněna pouze okrajově.

- Verbální komunikace

Význam verbální komunikace v podniku je mezi autory nepopíratelný a velice důležitý, je základní součástí nejen v rámci vnitropodnikového prostředí, ale i sociálního života všech lidí. Obecná definice říká, že tento typ komunikace používá jako nástroj řeč a písmo. Pro správný průběh je důležité, aby lidé znali správné významy jednotlivých slov a aby je stejně chápali v jednotlivých situacích. [19]

- a) Ústní komunikace – je také označována jako komunikace osobní, či komunikace tváří v tvář. Jedná se o nejrychlejší formu komunikace, která umožňuje vést otevřený dialog mezi komunikujícími. Jejími dalšími výhodami jsou úspora času, vysoká účinnost a zvýšená pravděpodobnost porozumění díky zapojení neverbálních komunikačních nástrojů. Naopak nevýhodami jsou nedostatek času na rozhodnutí ohledně diskutovaného tématu, nebo také nepřítomnost písemného záznamu. Mezi nástroje ústní komunikace patří rozhovor, telefonní hovor, porada, projev, prezentace, konference, týmová diskuze, firemní mítink, školicí program, firemní rituály, společenské akce apod. [1,2,20]
- b) Písemná komunikace – je v některých situacích výhodnější než komunikace ústní. Jedná se o situace, kdy je zapotřebí uchování informací v původní nezkreslené podobě. I přes velký trend upřednostňování klasické písemné komunikace komunikací elektronickou, není jí zatím zcela nahrazena. Její velkou výhodou je totiž nutnost zachovávání formálnější struktury. Naopak její nevýhodou je časové zpoždění zpětné reakce. Mezi nástroje písemné komunikace se řadí zprávy, zápisy, směrnice, dopisy, pozvánky, oznámení apod.
- c) Elektronická komunikace – je velmi rychle šířící se a rozvíjející se typ verbální komunikace. Hojně se využívá hlavně pro svou rychlost a možnost zachování informací. Dále také protože umožňuje přenos obrovského množství dat a průběžnou zpětnou vazbu. Na druhou stranu je to nákladnější způsob komunikace než přechází dva typy a neumožňuje osobní kontakt, což se v některých případech může projevit neefektivně. Jako její nástroje jsou využívány intranet, elektronická pošta, chat apod. [2,20]
- d) Vizuální, audiovizuální komunikace – stojí na hranici mezi ústní a písemnou, či elektronickou komunikací. Její využití spočívá hlavně ve vzdělávání zaměstnanců nebo jejich seznámení s informacemi. V naprosté většině případů není používána jako jediná forma komunikace, ale pouze doplňková. Její výhody ční hlavně v ilustrativnosti, přehlednosti a možnosti zjednodušení komunikace. Jedná se o

grafy, tabulky, fotografie, filmy, videozáznamy, videokonference nebo nástěnky, či hodnotící tabulky. [2,10]

- Neverbální komunikace

Je důležité si uvědomit, že komunikace probíhá komplexně, takže kromě verbálních projevů (řeč, písmo) lidé v komunikačním procesu používají i prostředky neverbální. Těmito prostředky jsou například výraz obličeje, doteky, gesta, postoj, pohyby, pohledy, tón řeči atd. V návaznosti na tom, jaké signály komunikující při sdělování používají, vyjadřují to, jak se cítí a co prožívají. Někdy dokonce k rychlé zpětné reakci stačí pouhá mimika nebo gesto bez použití slov. [12,19]

2.2 Komunikační nástroje

V předešlém textu byly vyjmenovány základní formy interní komunikace, které byly rozděleny v návaznosti na různá kritéria členění. Každá z těchto forem využívá různých komunikačních nástrojů, které jsou v různé míře používány ve firmě k docílení efektivní vnitropodnikové komunikace a k následnému plnění firemních cílů a vizí. V následujícím textu budou uvedeny nejtypičtější a nejvyužívanější komunikační prostředky v rámci komunikace uvnitř podniku. Zároveň zde budu zmíněny právě komunikační nástroje, které jsou používány uvnitř společnosti sledované v této práci.

Formální schůze a porady

Jedná se o velice častý nástroj pro vedení pracovního výkonu. Základem je neustálé objasňování základních principů, strategií a postojů společnosti vycházejících z jejich cílů, dále je to také přesvědčování zaměstnanců o smysluplnosti jejich práce. Týmová setkání by měly vést k odstraňování případných komunikačních bariér a k posilování kladných pracovních vztahů. Přípravenost a průběh porady rozhoduje o její efektivnosti, kdy platí některá nepsaná pravidla pro vedení úspěšné porady, jako je například seznámení účastníků porady s programem a se zápisem z porady minulé, nebo vedení setkání jedním pověřeným pracovníkem, který případnou diskusi řídí a moderuje.

Videokonference

Videokonference se ve společnostech často využívají hlavně z důvodu velkých geografických vzdáleností mezi komunikujícími zaměstnanci. Díky různým běžně dostupným komunikačním aplikacím mohou lidé komunikovat téměř jako kdyby stáli tvář v tvář, což jim umožňuje vnímat nejen verbální komunikační projevy, ale i ty neverbální. [21]

Interní školící programy

Tyto programy slouží k projednávání konkrétnějších firemních strategií a taktik. Vyznačují se obvykle velkým prostorem pro diskusi, která pomáhá k dostatečnému pochopení zaměstnance pro přijetí úkolů nebo změny. Školící programy také slouží jako prostředek pro sdílení znalostí a předávání zkušeností, navíc pro manažery, kteří tato školení vedou je to vhodná příležitost pro zdokonalování jejich komunikačních dovedností. V dnešní době je už v podstatě standardní zajišťovat například různá produktová školení nebo adaptační školení pro nově nastupující pracovníky.

Manažerské pochůzky

Představují důležitý nástroj pro získávání zpětné vazby názorů a postojů od zaměstnanců, kteří se například obávají přímé názorového konfrontace. Z velké části ale o efektivitě a úspěšnosti manažerské pochůzky rozhodují hlavně komunikační schopnosti a dovednosti samotného manažera, který by pomocí takovýchto pravidelných setkání na jednotlivých pracovištích měl navozovat pozitivní atmosféru, naslouchat zaměstnancům a povzbudit v jejich pracovním úsilí. Velmi vhodné a pro provoz podniku žádoucí je zapojení top managementu do těchto pochůzek, čímž projeví zájem o zaměstnance. I přes všechny zmíněné výhody provozování manažerských pochůzek v rámci komunikační strategie, je důležité si uvědomit, že tento nástroj může vyvolat i negativní odezvu, nejistotu či obavy zaměstnanců, a to v případě dlouhotrvající nefungující interní komunikace.

Společenské a sportovní akce

Takovéto a jím podobné akce zde zastupují nástroje neformální formy interní komunikace. Jsou to ideální prostředky pro vyvolání neformálních diskusí, při kterých se zaměstnanci většinou více osmělí, projeví zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a souvislosti a otevřeně prezentují své názory a postoje vůči společnosti. Společenské akce dávají prostor pro seznámení rodinných příslušníků zaměstnanců s firmou.

Telefon

Obecně je komunikace prostřednictvím telefonního hovoru velice rychlá, pohodlná a mezi zaměstnanci velice využívána. Pro mnohé je tento způsob komunikování jednodušší a příjemnější. Poskytuje sice ústní zpětnou vazbu, ale účastníci téměř nejsou schopni zaznamenávat neverbální zprávy, které jsou pro komunikaci důležité. Jednou z nevýhod telefonu jako komunikačního kanálu je také skutečnost, že člověk neví, jaké podněty zasahují do konverzace na druhém konci linky. [22]

Výroční zprávy

Slouží jako souhrny důležitých informací o firmě v aktuální době pro vnitřní i vnější veřejnost. Obvykle jsou zde uváděny ukazatele prosperity, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulými obdobími, úspěchy na trhu, dokončené zakázky nebo spokojení zákazníci. Výroční zprávy by měly obecně působit pozitivně s důrazem na úspěchy, ale je velice důležité, aby se při tvorbě těchto zpráv nezatajovala důležitá fakta a nezakreslovala skutečnost. Některé zprávy, kromě hodnocení již uplynulého období mohou obsahovat i informace o plánech podniku do budoucna nebo o směřování podniku.

Manuály činností

Sepsání například procesní manuálů nebo náplní práce pro jednotlivá pracovní místa může firmě velice pomoci v jejím fungování, jelikož to urychluje adaptaci zaměstnanců a zlepšuje jejich pracovní výkony. Manuály činností mohou být doplněné zastupitelností, reportováním nebo formuláři apod. [3]

Firemní časopis, noviny, zpravodaj

Mnohem oblíbenějším nástrojem komunikace pro zaměstnance je v porovnání s výroční zprávou právě firemní časopis, ve kterém jsou důležité informace zveřejněné v souvislostech života firmy, respektive jejich zaměstnanců. Takto podávané skutečnosti vyvolávají totiž u pracovníků pocit sounáležitosti. Jako obsah firemních periodik toho může být publikováno velmi mnoho, například významná jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců, výsledky testování nových produktů, odpovědi managementu na nejčastější otázky zaměstnanců apod. Firemních časopisů, novin nebo zpravodajů využívají hlavně velké firmy s větším počtem odloučených pracovišť. [3,23,24]

Nástěnky

Výhodou nástěnky jako komunikačního nástroje je její jednoduchost. Její využití je hlavně u informací s dlouhou platností a je potřeba, aby byly zaměstnancům neustále po ruce a na očích, týká se to hlavně přehledů plnění úkolů a plánů. Pro účinnost nástěnky v interní komunikaci je důležité její správné umístění. Logicky vyplývající nevýhoda je nutnost fyzických úkonů spojených s její průběžnou aktualizací.

Intranet

Interní elektronická síť podniku, zkráceně intranet, je majetkem firmy a je určena pouze pro její zaměstnance, popřípadě pro další oprávněné osoby z okolí firmy. Podobně jako ostatní zmíněné komunikační nástroje se používá pro sdílení informací, navíc od nich ale poskytuje a sdílí informace v reálném čase. Dalším výhodou intranetu je možnosti využití například chatů, anket nebo jiných on-line komunikátorů pro získávání okamžité zpětné vazby, která lze pozorovat on-line. V dnešní době, kdy většina lidí a podniků má neomezený přístup k internetu se právě tento komunikační prostředek stává čím dál více využívaný a efektivní. [3,25]

E-mailová komunikace

Nejčastěji využívaným elektronickým komunikačním nástrojem ve firmách je právě elektronická pošta. Zajišťuje velmi rychlé odesílání, doručování a přijímání zpráv. Navzdory svým nesporným výhodám, jako je například úspora času, vnáší vyřizování záležitostí prostřednictvím tzv. e-mailů do interní komunikace mnohdy problémy. Dochází totiž k vytlačování osobní komunikace, což dokáže vytvořit obtížně překonatelné bariéry. [6]

Firemní oblečení

Pracovníci ve svém zaměstnání mohou dostávat firemní oblečení či jeho doplňky z důvodů bezpečnostních, hygienických apod. Pro firmu je žádoucí, aby oblečení bylo ve firemních barvách nebo aby na nich bylo logo dané společnosti. U firem, které nabízejí hlavně služby poskytují zaměstnancům firemní oblečení hlavně z důvodu estetického, kdy jim nechávají oblečení šít na míru a starají se o jejich údržbu. V takovém případě firmy nejen přispívají k rozšíření povědomí o nich samotných mezi širší veřejnost, ale přispívají také k pozitivnímu vztahu svých pracovníků k firmě. [3]

2.3 Komunikační strategie a komunikační plán

Při tvorbě vnitrofiremní komunikační strategie se vychází z celkové strategie firmy, jelikož právě interní komunikace hraje významnou roli v procesu hledání cest k cílům společnosti. Účinná strategie, tedy taková, která vede k dosažení podnikových cílů, je průnik toho, co chce říct management a zároveň toho, co chtějí slyšet zaměstnanci. Dále se musejí během tvorby komunikační strategie identifikovat obtíže, které vznikají při sdílení a přijímání informací, jelikož obvykle problémy v rámci pracovních vztahů vznikají na základě selhání komunikace. Z takto provedené analýzy vznikají podklady pro vytvoření komunikačních systémů, zvolení efektivních komunikačních kanálů a pro implementaci zásad vnitropodnikové komunikace do systému řízení firmy. [3,5,26]

Komunikační strategie by měla obsahovat přeměnu vize ve výsledky firmy, nastavení podmínek pro splnění cílů, postupy a způsoby shrnutí v konkrétním komunikačním plánu. Plán je chápán jako časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé komunikační nástroje, včetně očekávaného cíle, odpovědností nebo například období, ve kterém bude komunikační aktivita probíhat. Při utváření komunikačního plánu je nutné vzít v potaz přítomnost různých skupin zaměstnanců uvnitř podniku, kdy dochází k souladu názorů uvnitř skupin, ale naopak mezi jednotlivými skupinami se názory mnohdy velmi liší. Toto se týká hlavně velkých firem, kde probíhá jinak komunikace s pracovníky obchodního oddělení, jinak se středním managementem a jinak s pracovníky v přímém výrobním provozu. Je to důsledek toho, že jednotlivé skupiny preferují jiné komunikační prostředky a mají také jiné motivační preference. Právě na základě těchto informací a poznání jednotlivých skupin zaměstnanců mohou manažeři lépe sestavovat komunikační strategii a konkrétně i komunikační plány pro účinnou komunikaci. Komunikační plány nemohou vycházet pouze z formálních oficiálních informačních zdrojů, ale je důležité při jejich tvorbě přihlížet i k neformálním zdrojům, jakou jsou například spolupracovníci. Efektivní komunikační strategie s fungujícím zpětnovazebním systémem by měla zachytávat podněty vznikajících fám a pomluv a okamžitě identifikovat nefungující slabá místa vnitropodnikové komunikace. [3]

Všichni zaměstnanci podniku jsou zahrnuti do komunikačního plánu podniku. Účelem takového plánu je definování vybraných akcí na dobu 1-3 let. Tyto akce jsou v plánu jednotlivě rozepsány, a to na:

- cíle interní komunikace
- volba klíčových zpráv
- rozpočet komunikace
- volba komunikačních kanálů. [27]

Podle Borkowského by měla mít každá společnost vypracovaný komunikační plán a v následujících sedmi krocích se jej snaží nastínit.

1. Zajištění profesionálního komunikačního kanálu. Ten by měl být na takové úrovni, aby se o něj zaměstnanec zajímal. Zároveň příliš profesionálnosti, např. v podobě odborného jazyka, škodí, tak jako slang nebo hantýrka.
2. Komunikace musí probíhat ve všech úrovních, nejen sestupně (vedení – zaměstnanec), ale i vzestupně (zaměstnanec – vedení). Proces této interní komunikace by měl zahrnovat veškeré informace, které projdou firmou.

3. Zajistit, aby informace byly sestavené dle důležitosti a aby byly pravdivé a důvěryhodné. Ačkoliv se to zdá samozřejmé, velice často se stává, že se střetává stejná informace z různých dimenzí, přičemž každá tvrdí něco jiného, a tak snadno může vyvolat konflikt.
4. Ujistit se, ab veškeré interní informace byly přístupné, přesné a odpovědné. Lidé si často vybírají důvěryhodnější zdroje, které jsou snadněji dostupné.
5. Firma by měla využívat technologii a „jít s dobou“. Využívání intranetu, interaktivních webových stránek, e-mailů, virtuálních telekonferencí a dalších moderních technologií tak, aby udržela zaměstnance neustále v kontaktu s ostatními spolupracovníky.
6. Tištěný materiál by neměl vymizet. Například firemní časopis si vezme zaměstnanec domů, kde s rodinnými příslušníky o něm hovoří. Ačkoli jsou online informace rychlejší a interaktivnější, kvalitní tištěné publikace mají stále velkou hodnotu v interní komunikaci.
7. Nejdůležitějším prvkem pro stavbu dobrého komunikačního plánu nadále zůstává komunikace tváří v tvář. Jakožto nejefektivnější komunikační nástroj by jí měli využívat zejména manažeři. [28]

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost, o které je pojednáváno v této bakalářské práci se nazývá BENU Česká republika s.r.o a její oblastí podniká je farmacie. Tato kapitola slouží k seznámení se zmíněnou firmou, konkrétně s oblastí, ve které na trhu firma působí, s jejími cíli, vizí a organizační strukturou. Dále budou popsány jednotlivé formy nástrojů vnitropodnikové komunikace a podrobnější popis prostředí společnosti BENU poskytne SWOT analýza v závěru této kapitoly.

3.1 Popis společnosti

Společnost BENU Česká republika s.r.o. byla založena v listopadu roku 1993 jako jedna z dceřiných společností podniku Phoenix lékárenský velkoobchod. Firma vznikla v Praze, kde má také dodnes své sídlo. Společnost se nazývala v době svého založení Europharm a tímto názvem se prezentovala až do roku 2008, v tomto roce se pak název změnil na Pharmaland. Jelikož se Pharmaland potýkal s problémy s těžkou výslovností názvu společnosti hlavně v anglicky nemluvicích zemích, rozhodlo se roku 2012 o přejmenování společnosti na BENU. Nový název vznikl podle egyptského mytologického ptáka, do kterého staří Egypťané ztělesnili jednoho ze svých bohů. Přilétával prý každý den s východem slunce a usedal na tajemný pahorek. Od pradávna byl pro lidi symbolem věčného koloběhu života, regenerace, obnovy zdraví a prosperity. Společnost používá i vyobrazení tohoto ptáka ve svém logu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, společnost podniká v oboru farmacie, konkrétně v oblasti maloobchodního prodeje farmaceutických přípravků. Je velmi důležité zde uvést, že maloobchodní prodej farmaceutických přípravků s sebou nese i zákonnou povinnost poskytovat v této souvislosti i lékárenskou péči, v podobě například dispenzační nebo poradenské činnosti apod. Toto uskutečňuje provozováním 250 lékáren po celé České republice. Kromě kamenných lékáren provozuje společnost také e-shop, který obchoduje s více než 20 000 produkty na skladě. Vedle poskytování zdravotnických služeb a vydávání léčivých přípravků a zdravotnických prostředků plynou firmě zisky i z prodeje vlastních výrobků obchodovaných pod značkou Livsane. Podnik v současné době zaměstnává zhruba 1 400 zaměstnanců, a to jak z řad odborných profesí (farmaceuti, lékárenští asistenti), tak z řad administrativních pozic (manažeři, účetní, personalisté apod.) a jiných neodborných profesí (uklížečky, sanitáři, řidiči a další). Společnost BENU působí i v dalších 14 evropských státech, jako Nizozemí, Švýcarsko atd. Díky všem zmíněným číslům a faktům zaujímá BENU druhou pozici na českém lékárenském trhu. Podle interních údajů společnosti její lékárny poskytnou měsíčně zdravotní péči téměř 1 500 000 lidem a její roční obrat se pohybuje okolo 4,5 miliardy korun. [29]

Lékárenský trh, jakožto součást systému státní zdravotní péče, je velice komplikovaný, z čehož vyplývají mnohá omezení a specifika, kterými se musí společnosti podnikající v této oblasti řídit. Je důležité zde zmínit, že lékárenství je obor, který je velmi regulován státními orgány v souladu se spoustou právních norem. Provozovatelé lékáren musí dohromady skloubit cíle podniku, jakožto soukromého ekonomického subjektu, kterými jsou maximalizace zisku s etickými zásadami týkající zdravotnického oboru, kterým lékárenství je. Dalším specifikem lékárenského trhu je zboží, se kterým se na tomto obchoduje. Většinu obchodovaného zboží totiž tvoří léčivé přípravky, které jsou ze své podstaty nenahraditelné a občané mají právo na jejich dostupnost. A právě k zabezpečení jejich dostupnosti je stát nucen zasahovat v oblasti ekonomické v podobě cenové regulace většiny léčivých přípravků, které jsou vázány na lékařský předpis, také prostřednictvím zdravotnické regulace v podobě garance kvality, bezpečnosti a účinnosti léčiv a sociální regulace v podobě zaručení dostupnosti zdravotnického péče pro občana. [30]

V oficiálních dokumentech vybrané společnosti je uvedena její vize, poslání a strategie. Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout. [31] Vizí společnosti BENU je být nejlepším poskytovatelem zdravotní péče všude, kde působí. [29] Organizace poskytuje zdravotní péči v podobě lékárenské péče prostřednictvím velké sítě lékáren na našem území a zároveň v podobě velkodistribuce léčiv prostřednictvím mateřské společnosti Phoenix. BENU se snaží být nejlepším poskytovatelem lékárenské péče především v podobě neustálého proškolení personálu. Tato edukace zaměstnanců je prováděna především formou povinných e-learningových kurzů nebo například finančními příspěvky na vzdělávací odborné akce provozované nejrůznějšími odbornými společnostmi. Takto nabitě znalosti se ověřují tzv. mystery shoppingem. ¹ Poslání, někdy též označované jako mise, je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. [37] Posláním sledované společnosti je dodávat zdraví napříč celou Českou republikou. [29] Strategie je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo cílů. Je to jeden z výstupů strategického řízení a v praxi se jedná o zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonizace jejich realizace. [31] Strategie společnosti v doslovné citaci zní: „Jsme zaměřeni na potřeby zákazníků. Jsme

¹ Mystery shopping je kvalitativní metoda výzkumu trhu, která měří maloobchodní kvalitu služeb nebo kdy se získávají informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy.

odhodlání vynikat.“ Z čehož vyplývá, že dlouhodobou strategií firmy je konkurovat ostatním členům na lékárenském trhu převážně kvalitou poskytovaných služeb.

3.2 Organizační struktura společnosti

Ve vedení společnosti BENU Česká republika s.r.o. stojí 3 jednatele a zastupují ji tzv. prokuristé. Prokura je zvláštní plná moc zmocňující prokuristu ke všem právním úkonům, k nimž dochází při provozu podniku. Uděluje ji jednatel, a to zápisem do obchodního rejstříku. I přesto, že takovéto zmocnění je obsahově poměrně široké, není neomezené, v prokuře není například zahrnuto oprávnění zcizovat nemovitosti a zatěžovat je. Z důvodu zastupitelnosti je často udělována prokura více osobám. [32] Ve společnosti BENU působí tři prokuristé, a to na pozicích provozního ředitele, ředitele nákupu a e-commerce ředitele. Na obrázku 1 je uvedena organizační struktura vedení společnosti.

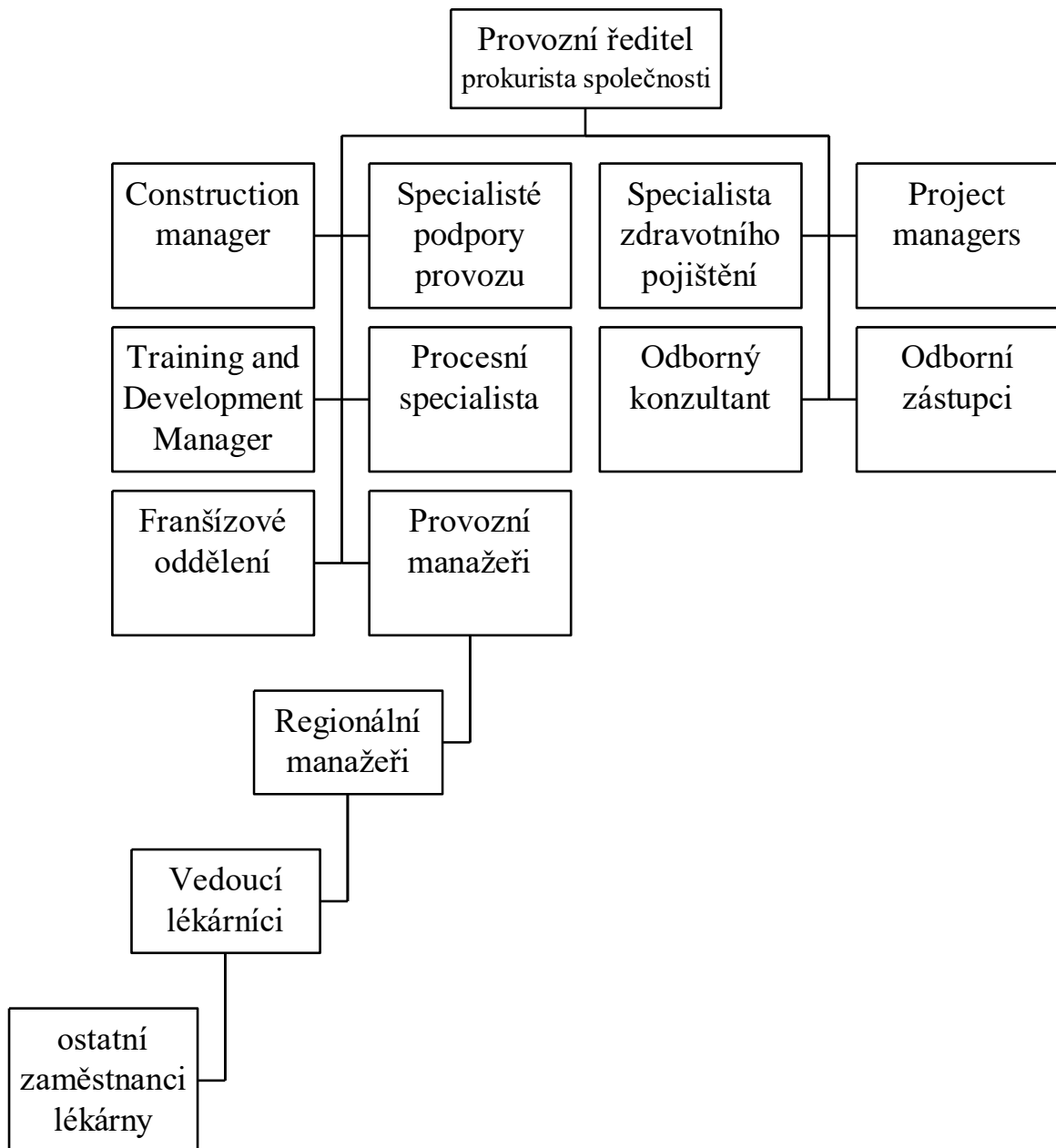


Obrázek 1 – Organizační struktura vedení společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců byla pro účely této práce organizační struktura společnosti zjednodušena a níže je znázorněna organizační struktura pouze provozního oddělení, které je pro záměr této práce nejdůležitější. Ve vedení oddělení provozu stojí prokurista a zároveň provozní ředitel, který společně se svými podřízenými dohlíží na chod jednotlivých provozoven, tedy lékáren. Mezi jeho přímé podřízené patří například construction manager, project manager, training and development manager, specialisté podpory provozu, zdravotního pojištění nebo procesní specialista, či odborní zástupci a konzultanti. Velmi důležitými jsou v organizační struktuře regionální manažeři, kteří působí jako spojovací článek mezi jednotlivými lékárnami a vedením oddělení. Každý regionální manažer má na starost

provozovny v určité oblasti České republiky, které prostřednictvím vedoucích lékárníků řídí a zajišťuje jejich provoz. Vedoucí lékárník je tedy přímo podřízen konkrétnímu regionálnímu manažerovi a na základě jeho pokynů dále deleguje a vede ostatní zaměstnance lékárny. Schéma takto fungující organizační struktury je na obrázku 2.



Obrázek 2 – Organizační struktura provozního oddělení společnosti Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Vnitropodnikové komunikační nástroje

Jak již bylo zmíněno, BENU Česká republika s.r.o. je středně velká společnost zaměstnávající velký počet zaměstnanců, kteří pracují v různých koutech republiky. Z těchto důvodů společnost využívá poměrně velké množství komunikačních prostředků. V této části

práce bude popsána aktuální situace vnitropodnikové komunikace formou popisu jednotlivých komunikačních nástrojů, které firma využívá.

Základní formou komunikačních nástrojů na jednotlivých pracovištích je samozřejmě ústní forma komunikace tváří v tvář. Tento základní a nepostradatelný komunikační nástroj lze ale provozovat pouze mezi zaměstnanci pracujícími na stejném pracovišti (lékárna, oddělení na centrále apod.). Jedná se o běžnou vnitropodnikovou komunikaci, při které se řeší rutinní jednodušší provozní záležitosti na konkrétních pracovištích. Několikrát do měsíce, v pravidelných intervalech, jsou pro vedoucí zaměstnance centrály a regionální manažery konány formální schůze. V některých případech se regionální manažeri ze vzdálenostních a ekonomických důvodů účastní schůze pomocí videokonferencí zprostředkovaných přes aplikaci Skype pro firmy. Několikrát do roka se mimo tyto porady konají i setkání vedoucích lékárníků s vedením centrály. Díky těmto poradám může vedením společnosti prodiskutovat důležité provozní záležitosti a změny přímo se zaměstnanci lékárny a také zjišťovat jejich názor na daná témata. Další formou ústní komunikace ve firmě jsou interní školicí programy určené ke vzdělávání stávajících pracovníků a seznámení se strategií firmy pro nově přichozí zaměstnance. Společnost pro tyto akce používá interní i externí lektory. Pro vzdělávání a školení je také zřízen ve firmě e-learningový program, kam jsou nahrávány nejrozličnější prezentace a přednášky šité na míru pro konkrétní zaměstnance, jednotlivé kurzy jsou ve většině případů zakončeny testem, který musí zaměstnanci úspěšně složit. Kromě školicích akcí koná podnik i různé společenské akce k některým příležitostem, výročí apod. Pro ústní komunikaci mezi regionálním manažerem a zaměstnanci jednotlivých lékáren slouží manažerské pochůzky. Manažer alespoň jednou za kalendářní měsíc navštíví lékárnu, zkontroluje provozní záležitosti, prodiskutuje některé důležité věci a pomáhá vyřešit případné problémy na pracovišti. Tímto komunikačním nástrojem získává regionální manažer, potažmo vedení společnosti, reálné informace o provozu lékáren. Posledním a velmi používaným ústním komunikačním nástrojem je komunikace přes telefon. Každá lékárna a každý administrativní pracovník zastávající důležitou provozní funkci má přiřazené své telefonní číslo, které je v rámci společnosti poměrně rychle a snadno dohledatelné. Přes telefon se komunikují hlavně urgentní neodkladné záležitosti, které je potřeba vyřešit co nejrychleji.

Vedle telefonu je pro formální komunikaci ve velké míře využíván email. Emailová komunikace je elektronickým nástrojem. Podobně jako u telefonní komunikace má každá lékárna, potažmo zaměstnanec centrály, vlastní e-mailovou adresu, která se dá dohledat v adresáři, a proto i email umožňuje rychlou a pohodlnou komunikaci. Je důležité, zde zmínit,

že telefon a email nejsou využívány jen pro komunikaci uvnitř firmy, ale i pro komunikaci s odběrateli, dodavateli a širokou veřejností. Dalším velice využívaným elektronickým komunikačním prostředkem je intranet společnosti, nazývaný Sharepoint, který na rozdíl od předchozího slouží pouze pro zaměstnance firmy. Sharepoint slouží pro sdílení nejrůznějších informací, jako jsou například výroční zprávy, informace od vedení apod. V rámci intranetu funguje také diskuzní fórum, kam mohou zaměstnanci veřejně psát své otázky nebo připomínky, pověřený zaměstnanec pak na toto může zase veřejně reagovat. Tím vedoucí zaměstnanci nejsou stále vystavováni stejným dotazům. Kromě diskuzí je sharepoint využíván také pro zveřejňování firemního zpravodaje, který takto vychází každý týden s nejnovějšími provozními změnami a aktualitami z oboru. Každé oddělení a každá lékárna je povinna uchovávat aktuální číslo zpravodaje v papírové podobě a vedoucí zaměstnanec daného pracoviště má zodpovědnost za to, že je s jeho obsahem seznámen každý zaměstnanec.

V BENU se na jednotlivých lékárnách a ostatních pracovištích využívají také písemné komunikační nástroje. Na každém pracovišti je k dispozici procesní manuál sloužící k popsání postupů při jednotlivých činnostech na pracovišti. Díky manuálu by měl každý zaměstnanec zvládnout veškeré činnosti na daném pracovišti a také zaručuje jednotnost způsobu konání činností na různých pracovištích. Na každém pracovišti jsou také vyvěšené nástěnky, na nichž jsou zveřejňované například provozní informace, jako rozpis směn a dovolených, nebo grafy znázorňující efektivnost zaměstnanců na pracovišti apod. Tyto komunikační nástroje musí být v rámci pracoviště umístěny na přehledném místě, aby měl každý zaměstnanec možnost s těmito jednoduše a efektivně zacházet.

Posledním popisovaným komunikačním prostředkem je firemní oblečení. Společnost poskytuje firemní oblečení všem zaměstnancům lékáren, tedy těm, kteří jsou každodenně ve styku s širokou veřejností. Zaměstnanci jsou povinni ho nosit společně s jmenovkou, na které kromě jména je uvedena i funkce, kterou v lékárně zastávají. Zaměstnanci pracující na centrále takovéto firemní oblečení k dispozici nemají.

3.4 Analýza prostředí společnosti

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu jak mikroprostředí, tak i makroprostředí společnosti. Pro praktické posouzení celkového prostředí firmy byly použity následující nástroje:

1. SLEPTE analýza
2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

3. SWOT analýza

3.4.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických metod zkoumajících makroprostředí podniků, během které vycházíme z podnikové minulosti, z vývoje okolního prostředí, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Název analýzy je složen z počátečních písmen hlavních oblastí makroprostředí, které jsou jejím předmětem zkoumání, a to: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Politicko-legislativní faktory

Farmacie, a vůbec celý zdravotnický systém, je poměrně dost omezen v podobě vysoké míry regulace, které vytváří jak česká legislativa, tak i mezinárodní dohody. Regulace zasahují do výzkumu, vývoje, výroby, distribuce i do marketingu léčivých přípravků. Dva nejvýznamnější regulační orgány v České republice jsou Ministerstvo zdravotnictví a Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL). Nejdůležitějším zákonem pro farmaceutický průmysl je zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů. Na základě tohoto zákona například SÚKLu vzniká pravomoc rozhodovat o ceně léků a o jejich úhradách z veřejného zdravotního pojištění. Kromě zmíněné cenové regulace, stát působí jako regulační mechanismus v oblasti reklamy. Tuto problematiku řeší zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, který jasně nastoluje pravidla v oblasti reklamy na léčivé přípravky či potravinové doplňky, nebo poskytování výhod v souvislosti s výdejem léčivých přípravků. Závěrem je důležité zmínit, že poslední roky znamenaly pro lékárný značné výdaje, a to například kvůli zavádění elektronických receptů nebo v rámci protipadělkové směrnice, kvůli které musely všechny lékárný pořídit nové snímače pro 2D kódy.

Ekonomické faktory

Ekonomickou situaci v dané zemi můžeme hodnotit na základě hlavních makroekonomických ukazatelů, kterými jsou hrubý domácí produkt (HDP), nezaměstnanost a inflace. HDP je peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Podle Českého statistického úřadu dochází od roku 2014 k meziročnímu růstu HDP. Podle Svazu průmyslu a dopravy České republiky by v roce 2020 měl být zaznamenán mírný pokles meziročního nárůstu HDP, nicméně jeho hodnoty by se měly pohybovat okolo 2 %, což by pro firmy nemělo znamenat zásadní ekonomické ohrožení. Co se týká nezaměstnanosti, je důležité zmínit, že mezi nezaměstnané se řadí takový člověk, který si hledá práci a je registrovaný na úřadu práce. S trendem stále se snižující nezaměstnanosti

koreluje i situace na lékárenském trhu. Tato oblast se potýká s nedostatkem kvalifikovaného personálu, konkrétně lékárníků a lékárenských asistentů. Důvodů se nabízí více, mezi ně patří například neúměrnost obtížnosti studia farmacie s finančním ohodnocením, nasycení samotného trhu, či nepříliš vstřícné legislativní prostředí. Třetím uvedeným makroekonomickým ukazatelem je inflace, která znázorňuje všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Jedná se o oslabení reálné kupní síly dané měny vůči zbožím a službám, které spotřebitel kupuje. Aktuální míra inflace pro rok 2019 je podle Českého statistického úřadu 2,1 % a podle predikce České národní banky bude míra inflace v roce 2020 zhruba 2,3 %. Vyšší míra inflace není pro firmu dobrou zprávou, jelikož vytváří nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu, což znamená, že firmy budou muset více posilovat spotřební výdaje na úkor úspor.

Sociální faktory

Dá se říct, že sociální faktory hrají do karet celému odvětví. Populace na našem území stárne, zvyšuje počet obyvatel a také počet živě narozených dětí se meziročně zvyšuje. Tyto všechny aspekty přináší lékárenskému odvětví více potenciálních zákazníků.

Technologické faktory

Sledovaná společnost žádný výzkum v oblasti farmacie neprovádí, jelikož je výzkum v této oblasti nesmírně finančně nákladný a zabývají se jím primárně farmaceutické společnosti. Nicméně společnost, jakožto provozovatel lékáren a maloobchodní distributor, profituje ze skutečnosti, že farmaceutický výzkum je nesmírně inovativní v oblasti nových lékových forem, léčivých přípravků, nebo v oblasti rychle rozvíjejících biologických léčiv. Tím se totiž rozšiřuje portfolio produktů a nabídka doplňkových zdravotnických služeb.

Ekologické faktory

Z pohledu lékárenství je nejprobíranějším tématem v oblasti ekologie správná likvidace nespotřebovaných nebo exspirovaných léků. Podle zákona o odpadech je potřeba s těmito léčivy nakládat jako s nebezpečným odpadem. Občané mohou takovéto léky odevzdat v kterékoli lékárně, protože každá lékárna je podle zákona povinna tyto léky od pacientů přijmout. Takto nashromážděný odpad lékárna předává dle sjednané smlouvy specializované firmě, která léky odváží do spalovny. Náklady na odvoz a likvidaci nehradí příslušná lékárna, nýbrž příslušný kraj, pod který lékárna spadá.

3.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pojednává o pěti konkurenčních silách, které by měl podnik definovat, aby se stal na trhu tím nejlepším.

Stávající konkurenti

Na českém lékárenském trhu v současnosti zaujímají největší postavení 2 společnosti. Jednou z nich je právě společnost BENU, druhý podnik je jednička v oboru, co se týká velikosti lékárenské sítě a ročního obratu. Tento zmíněný lídr trhu je velkým konkurentem sledované společnosti, jelikož její největší zbraní je cena, kdy formou veřejných reklam bojuje o zákazníky různými slevovými akcemi. I přestože společnost BENU podnikla některé marketingové opatření v rámci konkurenčního boje, jak už to z její strategie vyplývá, nechce konkurovat primárně cenou, ale odborností a kvalitou nabízených služeb.

Vstup nových konkurentů

Díky poměrně husté síti lékáren a velmi stabilnímu postavení největších hráčů na trhu je poměrně malé riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Přispívají k tomu i složité a velké překážky vstupu na trh, jako například zajištění odborného zástupce s atestací pro provoz lékárny, nebo splnění hygienických norem.

Dodavatelé

Obrovskou výhodou společnosti je úzká spolupráce s jedním z největších evropských velkodistributorů léčiv. Je to zároveň její mateřská společnost Phoenix. Tato spolupráce přináší firmě jisté výhody, jako jsou například některé nadstandardní služby týkající se převozu léčiv mezi lékárnami v případě potřeby, zajištění skladovacích prostor apod.

Odběratelé

Díky silné pozici na trhu a široké síti lékáren, které se nacházejí vedle obvyklých míst například i ve velkých nákupních centrech, mají BENU lékárny velké portfolio odběratelů. Jsou jimi jak klasičtí zákazníci navštěvující kamenné lékárny, tak i zdravotnická zařízení (ordinace lékařů, domovy důchodců, LDN apod.). Navíc díky kvalitně a přehledně zpracovaným webovým stránkám e-shopu, poměrně velká část zákazníků využívá této služby, a je zaznamenáno, že obliba tohoto způsobu prodeje některých přípravků neustále ve společnosti roste.

Substituty

Jediné, čím se jednotlivé lékárny mohou alespoň trochu lišit jsou tzv. potravinové doplňky, kam patří doplňky stravy, vitamíny, minerálové produkty, přírodní kosmetika, bylinné čaje aj. Prostor pro odlišení od konkurence se nabízí ještě v podobě poradenství. Některé lékárny nabízí poradenské služby v oblasti odvykání kouření, redukce hmotnosti, nebo také lékového poradenství. Další oblastí je poskytování asistovaného self-monitoringu, například měření krevního tlaku, glykémie nebo cholesterolu. Pro všechny tyto nadstandardní služby je potřeba mít proškolený personál a příslušný certifikát.

3.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey a její název se skládá z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů, kterými jsou:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Její podstatou je identifikovat silné a slabé stránky uvnitř systému, tedy v čem je organizace dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně co nejvíce eliminovat slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat a využívat nové příležitosti a znát a předcházet hrozby. [33] Přehled vnitřního prostředí silných a slabých stránek, vnějšího prostředí příležitostí a hrozeb je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 – SWOT analýza společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
kvalifikovaný personál	nezastupitelnost personálu; personální zajištění
dobré vztahy s dodavatelem	velký podíl prodeje OTC na celkovém zisku
velký podíl na trhu; hustá síť vlastních lékáren	nedokončená transformace z malé na střední společnost
existence e-shopu	
finanční stabilita	
velké investice do celé sítě	
Příležitosti	Hrozby
zvětšující se podíl na stárnutí populace	konkurence, jednička na trhu
příznivý vývoj ekonomiky	míra nezaměstnanosti
velké bariéry vstupu na trh pro konkurenci	legislativa
stále se zvětšující zájem lidí o své zdraví	závislost na státu
	snižování cen a úhrad léčivých přípravků

4 REALIZACE VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo získat hodnocení jednotlivých komunikačních nástrojů vnitropodnikové komunikace zaměstnanci sledované společnosti. Pro ucelení tohoto výzkumu byla také analyzována jejich spokojenost obecně s interní komunikací ve firmě.

4.1 Výzkumná metoda

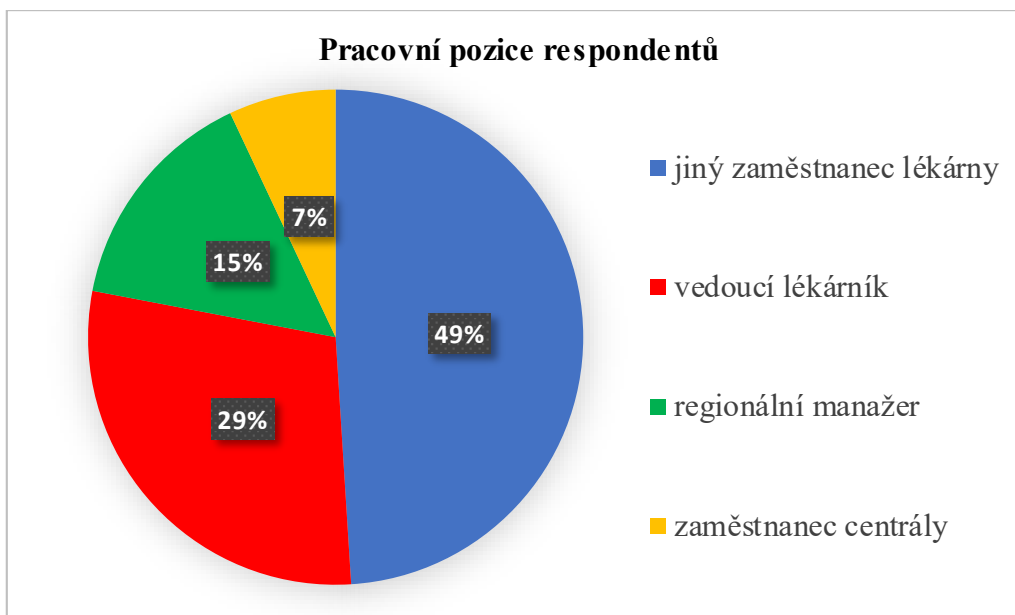
Výzkumnou metodou, která byla zvolena pro tuto práci, je dotazníkové šetření. Dotazník, který je uveden v příloze, obsahuje 10 otázek. První 2 otázky byly zaměřené na hodnocení využitelnosti a efektivity komunikačních nástrojů podle hodnotící škály. Zbýlých 8 otázek byly vytvořeny jako uzavřené nebo polouzavřené, z čehož 5 z nich mělo funkci doplňující k základnímu výzkumu a 3 otázky sloužily k určení struktury zkoumaného vzorku. Dotazník vyplnilo 100 zaměstnanců během jednoho týdne zveřejnění na firemním intranetu, konkrétně dotazníkové šetření proběhlo od 21. 2. 2020 do 28. 2. 2020. Získaná data byla poté zpracována v programu MS Excel do grafů.

4.2 Struktura zkoumaného vzorku

Dotazník byl vyplněn pouze zaměstnanci vybrané společnosti BENU Česká republika s.r.o. Pomocí odpovědí na některé otázky je možné si udělat představu o struktuře zkoumaného vzorku. V následujících grafech bude znázorněné procentuální zastoupení jednotlivých respondentů na základě věku, pracovního zařazení a délky pracovního poměru u společnosti.

4.2.1 Pracovní pozice

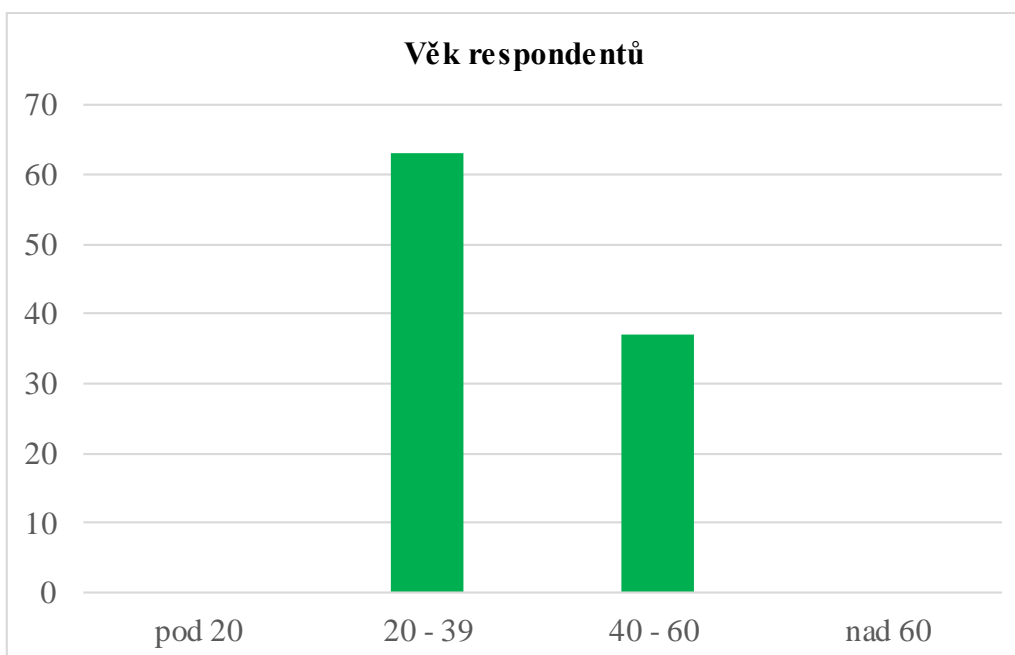
Jak je znázorněno na grafu č 1, dotazník vyplnilo 15 zaměstnanců centrály, dále 7 regionálních manažerů, 29 vedoucích lékárníků a 49 jiných zaměstnanců lékárny.



Graf 1 – Pracovní pozice respondentů

4.2.2 Věk respondentů

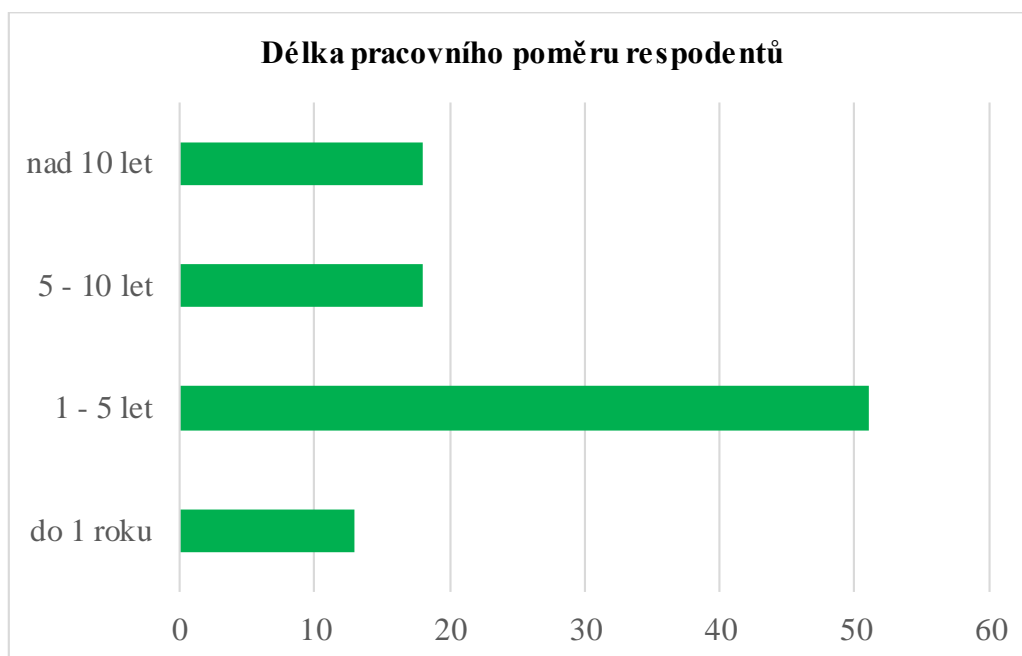
Dotazníkové šetření se nezúčastnil žádný respondent, který by byl mladší 20 let nebo starší 60 let. To znamená, že věkové rozptýlení zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, bylo 20–39 let (63 respondentů) a 40–60 let (37 respondentů). Výsledky lze sledovat na grafu 2.



Graf 2 – Věk respondentů

4.2.3 Délka pracovního úvazku

Podle grafu 3 byla nejvíce zastoupenou skupinou respondentů, z hlediska délky pracovní doby, ta se zaměstnanci pracující u sledované společnosti 1–5 let, což bylo 51 respondentů. Dalšími 2 nejpočetnějšími skupinami byli zaměstnanci pracující ve firmě 5-10 let a více než 10 let, shodně po 18 respondentech. Nejmenší skupinou byli respondenti zaměstnaní méně než 1 rok, konkrétně je to 13 respondentů.



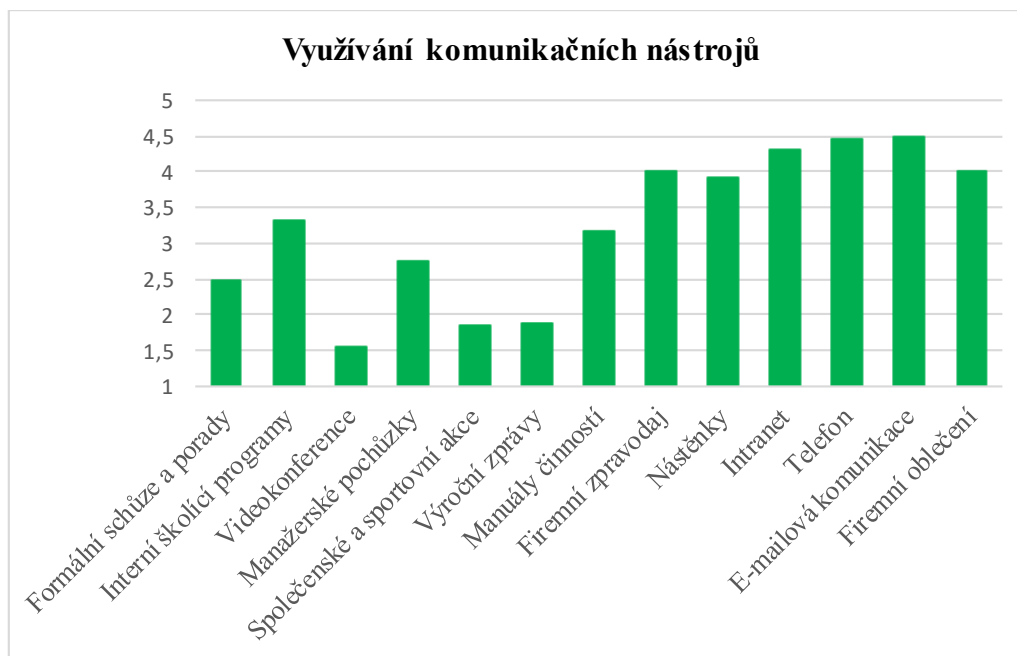
Graf 3 – Délka pracovního poměru respondentů

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola je členěna do podkapitol, kdy každá se zabývá a znázorňuje výsledky u jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření. Všechny výsledky byly zpracovány ve formě grafů.

4.3.1 Využívání komunikačních nástrojů

První otázka v dotazníku se zabývala hodnocením jednotlivých komunikačních nástrojů z hlediska jejich využívání, kdy respondenti použili hodnotící škálu. Kompletně otázka zněla: Jak často v zaměstnání používáte následující komunikační nástroje? (1 – vůbec nepoužívám, 5 -používám velice často). U každého komunikačního nástroje byl spočítán průměr bodů z hodnotící škály a na základě tohoto vypracován graf 4.



Graf 4 – Využívání komunikačních nástrojů

Z grafu je patrné, že nejvyužívanějšími komunikačními nástroji ve společnosti je e-mail (4,5), telefon (4,46), podnikový intranet (4,31), firemní zpravodaj (4,01), firemní oblečení (4) a také nástěnky (3,91). Dalšími poměrně hojně využívanými komunikačními prostředky jsou interní školicí programy (3,33) a manuály činností (3,19). Naopak méně používanými podle průzkumu jsou manažerské pochůzky (2,75) a formální schůze a porady (2,49). Nejméně používanými nástroji jsou potom výroční zprávy (1,9), společenské a sportovní akce (1,85) a videokonference (1,56).

4.3.2 Efektivita komunikačních nástrojů

Druhá otázka dotazníku byla postavena podobně jako první, opět hodnotili respondenti komunikační nástroje pomocí hodnotící škály, ale tentokrát na základě jejich efektivity. Otázka zněla: Jak hodnotíte následující komunikační nástroje z hlediska efektivity? (1 – zcela neefektivní, 5 – velice efektivní). Výsledky jsou sledovány v grafu 5.

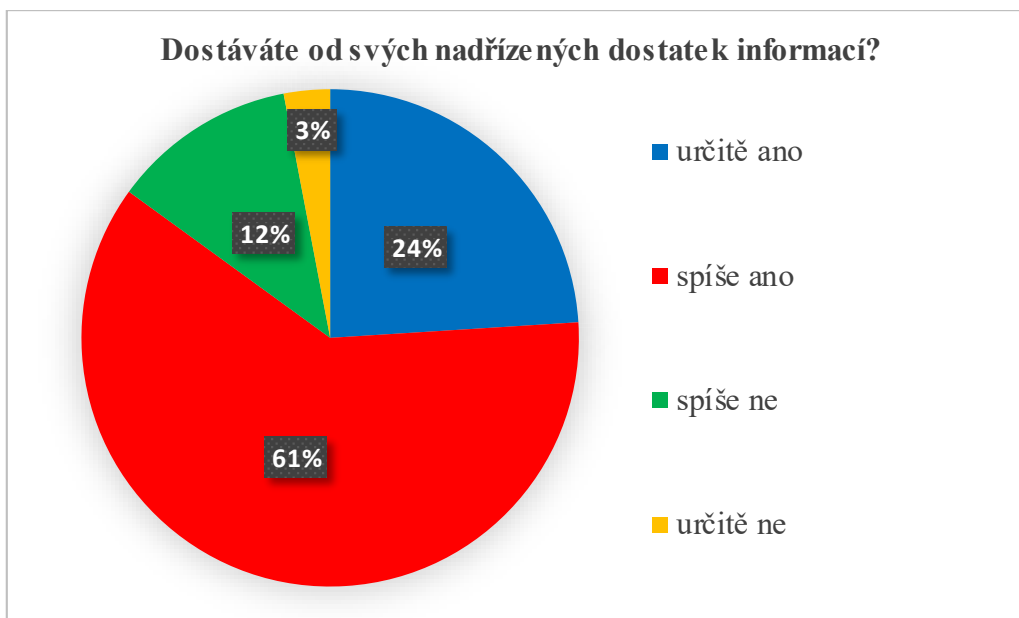


Graf 5 – Efektivita komunikačních nástrojů

Z grafu vyplývá, že respondenti vnímají za nejefektivnější komunikační nástroje telefon (4,32), email (4,29) a intranet (4,04). Dalšími efektivními komunikačními nástroji podle dotázaných zaměstnanců jsou firemní oblečení (3,8), manuály činností (3,69), nástěnky (3,6) a firemní zpravodaj (3,59). Za méně efektivnějšími komunikačními nástroji vnímají respondenti interní školicí programy (3,34) spolu s formálními schůzemi a poradami (3,33) a dále také manažerské pochůzky (3,29). Nejméně efektivní jsou poté podle grafu společenské a sportovní akce (2,68), videokonference (2,46) a výroční zprávy (2,41).

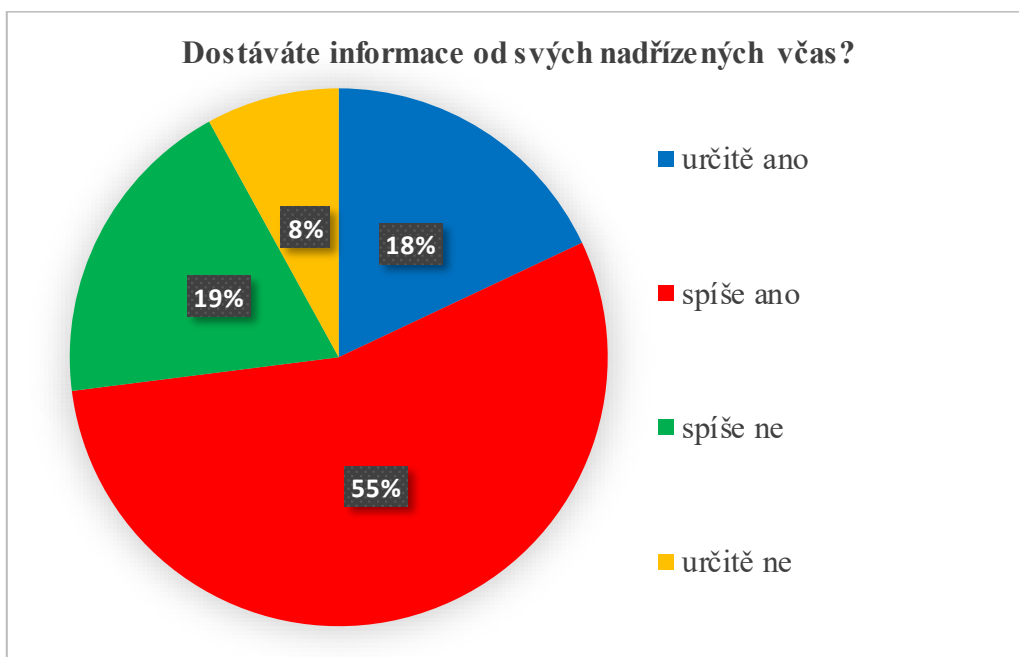
4.3.3 Vyhodnocení doplňujících otázek

Respondenti v dotazníku odpovídali i na doplňující otázky týkající se vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti. Doplňující otázky byly vypracovány jako polouzavřené, kdy kromě předem navržených odpovědí mohl respondent zvolit svou vlastní odpověď. Ani u jedné otázky však tuto možnost odpovědi ani jeden z dotázaných nezvolil. V grafu 6 jsou zpracovány odpovědi na otázku, zda respondenti dostávají od svých nadřízených dostatek informací. Většina dotázaných (61 respondentů) odpovědělo na tuto otázku spíše ano a téměř čtvrtina z nich (24 respondentů) odpovědělo určitě ano. Odpověď spíše ne zvolilo 12 respondentů a jen 3 respondenti odpověděli určitě ne.



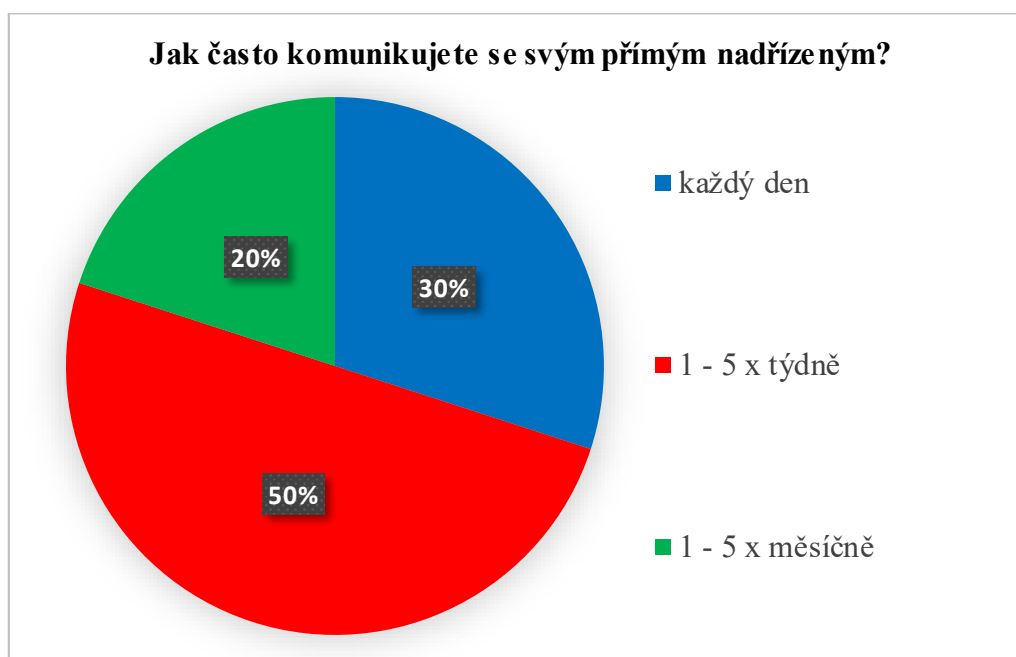
Graf 6 – Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací?

V grafu 7 jsou znázorněny odpovědi dotázaných na druhou doplňující otázku a to, zda dostávají informace potřebné k výkonu své práce od nadřízených včas. Více než polovina dotázaných zaměstnanců (55 respondentů) odpovědělo spíše ano a 18 respondentů určitě ano. Naopak téměř pětina dotázaných odpovědělo spíše ne (19 respondentů) a 8 z nich odpovědělo určitě ne.



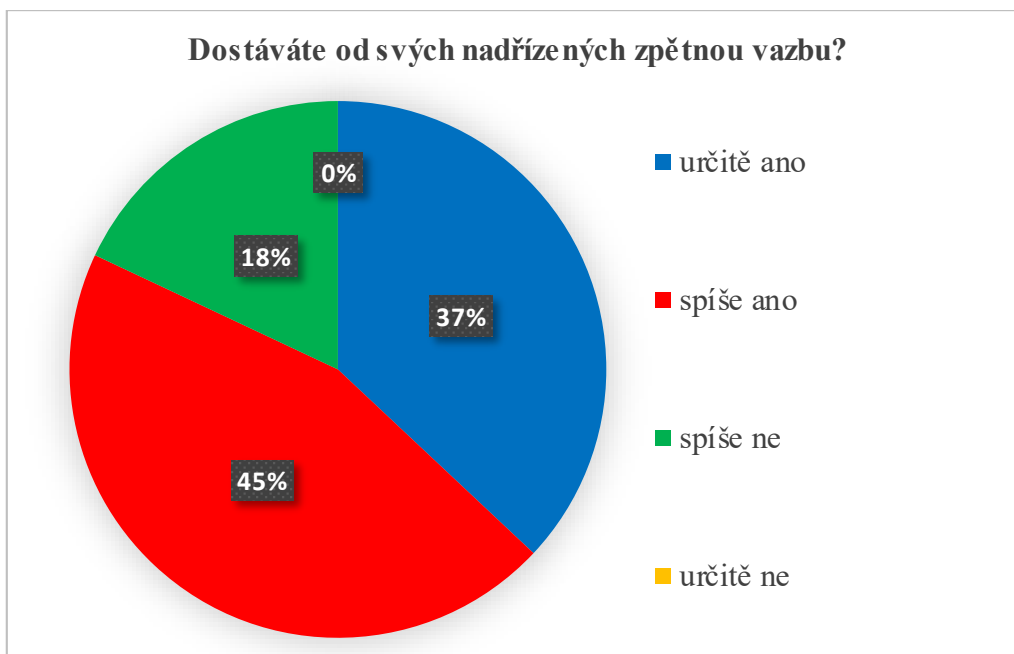
Graf 7 – Dostáváte informace od svých nadřízených včas?

Třetí otázkou v dotazníku se zjišťovalo, jak často respondenti komunikují se svým přímým nadřízeným. Jejich odpovědi jsou zaznamenány v grafu 8. Polovina odpovědí na otázku (50 respondentů) bylo 1–5 x týdně. Každý den komunikuje se svým přímým nadřízeným 30 respondentů, a alespoň 1 za měsíc 20 respondentů.



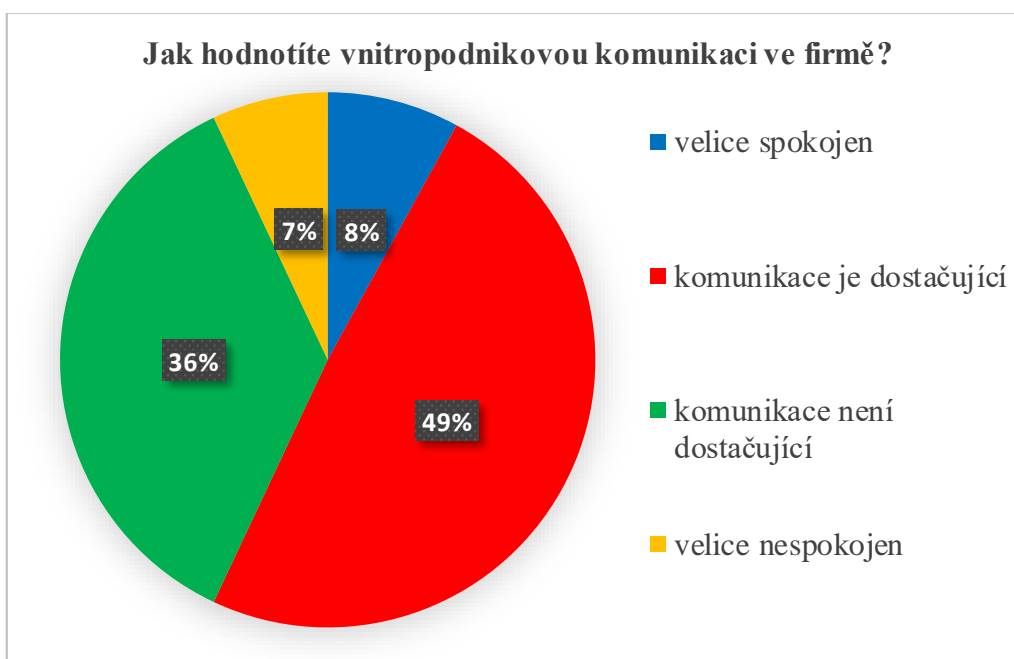
Graf 8 – Jak často komunikujete se svým přímým nadřízeným?

Další doplňující otázka se zabývala tím, zda zaměstnanci dostávají od svých nadřízených zpětnou vazbu. Graf 9 znázorňující odpovědi na tuto otázku z dotazníku je možné vidět níže. Spíše ano odpovědělo 45 respondentů, určitě ano 37 respondentů a spíše ne 18 respondentů. Odpověď určitě ne nezvolil ani jeden z dotázaných pracovníků.



Graf 9 – Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu?

Pomocí poslední otázky v dotazníku se zjišťovalo celkové hodnocení vnitropodnikové komunikace ve firmě jednotlivými dotázanými pracovníky. Vyhodnocení této otázky je v grafu 10. První možnou odpovědí bylo, že zaměstnanec je velice spokojen s vnitropodnikovou komunikací ve své firmě a takto odpovědělo 8 respondentů. 49 dotázaných odpovědělo, že vnitropodniková komunikace je dostačující, ale mají k ní výhrady. Za nedostačující považuje komunikaci 36 respondentů a 8 dotázaných zaměstnanců je s ní velice nespokojeno.



Graf 10 – Jak hodnotíte vnitropodnikovou komunikaci ve firmě?

ZÁVĚR

Celá práce byla zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci a jejím částečným cílem byla deskripce jednotlivých komunikačních forem. Tento cíl se domnívám, že byl splněn v rámci teoretické části, kdy nejprve byla uvedena definice interní komunikace, její význam pro podnik a také její cíle a funkce. V další kapitole byly právě uvedeny jednotlivé druhy vnitropodnikové komunikace i jednotlivé komunikační nástroje, které jsou ve firmách nejčastěji využívány. Součástí teoretické části byla i definice komunikačního plánu a strategie.

Úvod praktické části byl věnován charakteristice vybrané společnosti, ve které byla sledována vnitropodniková komunikace. Sledovaná společnost BENU Česká republika s.r.o. zde byla charakterizována pomocí jejího cíle, vize, poslání a také organizační struktury. Kromě tohoto byly uvedeny i některé analýzy prostředí společnosti, jako Porterova analýza, SLEPTE analýza a SWOT analýza. Důležitou součástí byl popis současného stavu interní komunikace ve firmě.

Dalším cílem této práce bylo hodnocení kvality jednotlivých komunikačních forem zaměstnanci vybrané společnosti. Hodnocení bylo provedeno pomocí anonymního dotazníkového šetření, kterého se zúčastnil dobrovolný vzorek zaměstnanců pracujících ve firmě na různých pracovních pozicích, různého věku a také různě dlouhou dobu. Dovolím si tvrdit, že i tento cíl byl splněn. Dotazník byl zaměřen, jak na hodnocení efektivity používaných komunikačních nástrojů, tak na četnost využívání komunikačních nástrojů. Kromě hodnocení kvality jednotlivých komunikačních forem byl dotazník využit i na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s celkovou komunikací ve společnosti.

Respondenti, kteří odpovídali na sestavený dotazník byli převážně zaměstnanci lékáren, včetně vedoucích lékárníků. Dále se průzkumu zúčastnili regionální manažeři a zaměstnanci centrály. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že mezi zaměstnanci nejvyužívanější komunikační nástroje jsou telefon, e-mailová komunikace, intranet. Tyto samé komunikační nástroje ohodnotili respondenti také jako nejvíce efektivní. Naopak nejméně využívanými a zároveň nejméně efektivními byly hodnoceny společenské a sportovní akce, videokonference a výroční zprávy. Většina dotázaných dostává podle průzkumu dostatek informací od svých nadřízených a také je dostává včas. Nicméně i přesto, že většina zaměstnanců je s vnitropodnikovou komunikací spokojena nebo ji považuje za dostačující, více než třetina respondentů ji považuje za nedostatečnou a někteří s ní jsou dokonce velice nespokojeni.

Tvorba práce byla pro mě velice přínosná, jelikož jsem zjistila spoustu zajímavých informací o tomto tématu. Zároveň doufám, že výsledky analýzy budou přínosné i pro sledovanou společnost, a že pomohou v tvorbě některých opatření týkajících se interní komunikačních nástrojů a povedou ke zlepšení celkové vnitropodnikové komunikace mezi zaměstnanci.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [2] VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3628-9.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1129-1.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4399-9.
- [6] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [7] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [8] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- [10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [11] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- [13] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [14] BUREŠ, Ivan a Vlasta A. LOPUCHOVSKÁ. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [15] ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-394-3.

- [16] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [17] CHARVÁTOVÁ, D. *Vliv formy a kvality komunikace na efektivnost komunikace* [online]. 2010 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/74/152687/071Charvatova.pdf
- [18] WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5.
- [19] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- [20] BOUCNÍK, Pavel. *Manuál komunikace pro manažery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 2011. ISBN 978-80-904803-1-5.
- [21] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [22] MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.
- [23] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9550-5.
- [24] PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Praktický marketing, aneb, Co vám učebnice zatajily--*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-861-1981-5.
- [25] NONDEK, Lubomír a Lenka ŘENČOVÁ. *Internet a jeho komerční využití*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9933-0.
- [26] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [27] MIKULKOVÁ, Petra. *Interní firemní komunikace*. Pardubice, 2010. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Hana Jonášová, Ph.D.
- [28] BORKOWSKI, Stanislaw a Roman BOBÁK. *Human potential in a company: Communication*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2012. ISBN 978-80-7454-088-2.
- [29] *BENU: O Benu* [online]. [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/o-benu>
- [30] DURDISOVÁ, Jaroslava. *Ekonomika zdraví*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0998-9.
- [31] *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2011 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

- [32] *EPRAVO.CZ: Udělení prokury a její obsah* [online]. 2001 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ude leni-prokury-a-je ji-obsah-8754.html>
- [33] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

PŘÍLOHY

Příloha A *Dotazník*

Příloha A *Dotazník*

1. Jak často v zaměstnání používáte následující komunikační nástroje? (1 - vůbec nepoužívám, 5 - používám velice často)

Komunikační nástroj	1	2	3	4	5
Formální schůze a porady					
Interní školicí programy					
Videokonference					
Manažerské pochůzky					
Společenské a sportovní akce					
Výroční zprávy					
Manuály činností					
Firemní zpravodaj					
Nástěnky					
Intranet					
Telefon					
E-mailová komunikace					
Firemní oblečení					

2. Jak hodnotíte následující komunikační nástroje z hlediska efektivity? (1 – zcela neefektivní, 5 – velice efektivní)

Komunikační nástroj	1	2	3	4	5
Formální schůze a porady					
Interní školicí programy					
Videokonference					
Manažerské pochůzky					
Společenské a sportovní akce					
Výroční zprávy					
Manuály činností					
Firemní zpravodaj					
Nástěnky					
Intranet					

Telefon					
E-mailová komunikace					
Firemní oblečení					

3. Dostáváte od svých nadřízených dostatek informací pro výkon Vaší práce?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- jiná odpověď

4. Dostáváte informace potřebné k výkonu Vaší práce od nadřízených včas?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- jiná odpověď

5. Jak často komunikujete se svým přímým nadřízeným?

- každý den
- 1-5 x týdně
- 1-5 x měsíčně
- jiná odpověď

6. Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- jiná odpověď

7. Jak celkově hodnotíte vnitropodnikovou komunikaci ve Vaší firmě?

- jsem velice spokojen/a s komunikací
- komunikace je dostačující, ale mám k ní své výhrady
- komunikace není dostačující
- jsem velice nespokojen/a s komunikací a mám k ní velké výhrady

- jiná odpověď

8. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- zaměstnanec centrály
- regionální manažer
- vedoucí lékárník
- jiný zaměstnanec lékárny
- jiná odpověď

9. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- více než 10 let

10. Jaký je Váš věk?

- méně než 20 let
- 20-39 let
- 40-60 let
- více než 60 let

Děkuji moc za Váš čas při zpracování tohoto dotazníku. Přeji úspěšný pracovní den!