



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

INTERNAL COMMUNICATION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alice Spáčilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Alice Spáčilová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Interní komunikace ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je předložení návrhů pro zavedení vhodných způsobů a forem interní komunikace ve vybrané gastro společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-27-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 9788024723136.

Abstrakt:

Práce je rozdělena teoretickou a praktickou část, jejímž hlavním cílem je správné nastavení interní komunikace ve vybrané společnosti. Je analyzován a vyhodnocován současný stav vybrané společnosti. Následně jsou na základě získaných výsledků z teoretické i praktické části vytvořeny návrhy interní komunikace, které slouží ke snížení fluktuace zaměstnanců, zvyšují motivaci zaměstnanců a pozitivně ovlivňují pracovní atmosféru. Výsledky práce budou předány zkoumané společnosti.

Abstract:

This diploma thesis is divided into theoretical and practical part. Main goal is to set a right internal communication for chosen company. The current situation is analysed and evaluated. Results from the theoretical and practical part are put forward for proposals of internal communication. These proposals should decrease a fluctuation of employees, raise motivation of employees and influence working atmosphere positively. Final diploma thesis will be given to researched company.

Klíčová slova: interní komunikace, společnost, zaměstnanci

Key words: internal communication, company, employees

Bibliografická citace

SPÁČILOVÁ, Alice. *Interní komunikace ve vybrané společnosti*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125345>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

.....
Alice Spáčilová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla upřímně poděkovat panu doktorovi Mgr. Štěpánu Konečnému Ph.D. za jeho čas a cenné rady, které mi poskytl. Dále bych ráda poděkovala mé rodině a nejbližším přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali. V neposlední řadě patří velký dík vedení i celému týmu zaměstnanců U Tomana, kteří se mnou ochotně spolupracovali a poskytli mi potřebné informace.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ	12
2.1	Vymezení problému	12
2.2	Cíle práce	12
2.3	Metody a postup řešení	13
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	14
3.1	Komunikace	14
3.2	Funkce komunikace	15
3.3	Rozdělení komunikace	15
3.3.1	Ústní komunikace	16
3.3.2	Písemná komunikace	16
3.4	Komunikační proces.....	18
3.5	Efektivní komunikace	21
3.6	Vnitrofiremní komunikace	21
3.6.1	Skladba vnitrofiremní komunikace.....	22
3.6.2	Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.....	23
3.7	Formy a nástroje vnitrofiremní komunikace.....	24
3.8	Funkce vnitropodnikové komunikace	25
3.9	Podmínky k dosažení cílů vnitropodnikové komunikace	26
3.10	Nezbytnost interní komunikace	27
3.11	Plánovací proces interní komunikace	28
3.12	Nesprávně fungující interní komunikace.....	28
3.12.1	Odstranění překážek nesprávně fungující interní komunikace.....	28
3.13	Správně fungující interní komunikace.....	29
3.14	Cíle interní komunikace	29
3.15	Základy interní komunikace	30
3.16	Rozdělení interní komunikace	30
3.16.1	Strategická interní komunikace	30
3.16.2	Taktická interní komunikace	30

3.16.3	Operativní interní komunikace	31
3.17	Fluktuace zaměstnanců.....	31
3.17.1	Důvody fluktuace.....	31
3.17.2	Dělení fluktuace	33
3.17.3	Výpočet fluktuace	33
3.17.4	Snížování fluktuace.....	34
3.17.5	Náklady fluktuace	35
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
4.1	Základní informace o společnosti	37
4.2	Vymezení problému	39
4.3	Cíl výzkumu, výzkumná otázka	39
4.4	Použité metody	40
4.5	Design Focus Group.....	41
4.5.1	Výběr respondentů	41
4.5.2	Průběh Focus Group	43
4.5.3	Transkripce Focus Group.....	44
4.6	Výsledky Focus Group.....	44
4.6.1	Souhrn výsledků Focus Group.....	54
4.7	Polostrukturovaný rozhovor.....	56
4.7.1	Souhrn výsledků z polostrukturovaného rozhovoru	60
4.8	Porovnání výsledků.....	62
4.9	Celkový souhrn výsledků	64
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	68
5.1	Školení.....	68
5.1.1	Výhody realizace školení.....	69
5.2	Teambuilding	69
5.2.1	Výhody realizace teambuildingu	74
5.3	Pořádání pravidelných porad.....	75

5.3.1	Výhody zavedení pravidelných porad	76
5.4	Zřízení společného komunikačního kanálu.....	76
5.4.1	Výhody zřízení společného komunikačního kanálu	79
5.5	Naplnění cílů	79
6	ZÁVĚR	81
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
8	SEZNAM GRAFŮ	86
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
10	SEZNAM TABULEK.....	88
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

1 ÚVOD

Má motivace pro zvolení tohoto tématu je dána samotnou praxí v odvětví, neboť brigádně jsem poslední rok pracovala v gastronomii. Dříve jsem tento obor blíže neznala, nevnímala a neměla žádnou představu o tom, co gastronomie ve skutečnosti skrývá. Dle mého názoru a z vlastní zkušenosti je to obor náročný jak fyzicky, tak psychicky. Někdo se může ptát, co je psychicky náročné na gastronomii. Problémů je hned několik – dlouhá pracovní doba, časté přesčasy, oficiální a neoficiální mzda, nedodržování hygienických předpisů, žádná motivace nebo chybějící interní komunikace. Interní komunikací, její důležitostí anebo možných následků v případě její absence, jsem se rozhodla v této zabývat. Stěžejním důvodem vedoucím k rozhodnutí se tomuto tématu věnovat byla již má zmiňovaná praxe v gastronomii. Čím déle jsem v restauraci byla, tím více jsem pozorovala a pociťovala, že tam chybí vhodná komunikace. Komunikace je přece základ! A jak něco může fungovat bez základu? Ještě před tím, než jsem se začala naplno věnovat tématu interní komunikaci v gastronomii, zjišťovala jsem situaci s interní komunikací v gastronomii obecně. Navštívila jsem podniky v Brně i mimo Brno, podniky větší i menší, luxusnější i běžné a dospěla jsem téměř k jednotnému závěru. Úroveň interní komunikace je mizivá. Toto zjištění mě utvrdilo v tom, že této problematice se chci věnovat.

Cílem je tuto chybějící interní komunikaci správně nastavit, a to dle podmínek individuálních podniků, zjistit, co je důvodem její absence a na základě prostudované literatury vymyslet takový akční plán, který bude sloužit k nastavení správné úrovně interní komunikace či její zlepšení.

Gastronomie je specifický obor, kde na rozdíl od jiných prestižních oborů není zaměstnancům poskytováno mnoho benefitů jako služební auta, mobily, firemní školky apod. Avšak jedná se o zaměstnance, jako o každé jiné, kteří si zaslouží dobré pracovní podmínky, vhodnou interní komunikaci a kvalitní zázemí.

Nejprve jsem se musela věnovat teoretickým poznatkům v oblasti interní komunikace. Po jejím zpracování jsem prováděla výzkum v mnou vybrané společnosti. Činila jsem tak z důvodu, abych mohla spojit teoretickou část s poznatky z osobní praxe.

V praktické části práce jsem trávila čas ve vybrané společnosti a s jejími zaměstnanci, abych získala reálné výpovědi jak samotných zaměstnanců, tak i výpovědi ze strany

vedení. Realizovala jsem s nimi Focus Group a polostrukturovaný rozhovor, z nichž jsem následně dokázala blíže vyhodnotit aktuální situaci.

Po vyhodnocení výsledků jsem vypracovala vlastní návrhy řešení, jak danou problematiku, týkající se interní komunikace, možno co nejlépe řešit.

Domnívám se, že pokud se budou problémy v gastronomii nahlas řešit, bude se o nich mluvit, tak je lze eliminovat ne-li postupně odstranit úplně.

Co je tedy cílem mé práce? Vytvoření návrhů, které povedou k nastavení fungující interní komunikace pro vybranou společnost. V případě zájmu budou vytvořené návrhy předány kompetentním osobám z vybrané společnosti. Kompetentní osoby je můžou následně dle vlastního uvážení zrealizovat.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Nejdříve je vymezen daný problém, který je předmětem diplomové práce a který bude dále zpracováván. Následně jsou představeny cíle práce, ke kterým bude směřováno a kterých by mělo být po vypracování této diplomové práce dosaženo. K dosažení vytyčených cílů budou sloužit patřičně zvolené metody a postupy.

2.1 Vymezení problému

Gastronomie je specifický obor, kterému je třeba věnovat pozornost. V současné době a u většiny jedinců se nejedná o prestižní obor, u některých je dokonce považován za obor podřadný. Avšak dlouhá pracovní doba, málo volného času, stres a nervové vypětí, oficiální i neoficiální mzda, někdy nedodržování bezpečnostních a hygienických podmínek dokládá ten fakt, že se jedná o práci náročnou a nedoceněnou. I z těchto důvodů řeší většina gastro provozoven zásadní problém – nejsou lidi, lépe řečeno nejsou kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci. Tento fakt se projevuje i ve výsledcích a fungování společnosti. Další problematickou oblastí v gastronomii je špatně zvolená nebo dokonce úplně postrádající interní komunikace. Jak pak může jakákoliv společnost s absencí interní komunikace fungovat? Komunikace je základ úspěchu, a právě nedodržení komunikačních pravidel nebo již zmiňovaná absence interní komunikace může způsobovat problémy, s nimiž se gastronomie potýká. Z tohoto důvodu bude v této diplomové práci navrhována interní komunikace, která by měla dané problémy v gastronomické společnosti pomoci vyřešit.

2.2 Cíle práce

Jako hlavní cíl práce je předložení návrhů pro zavedení vhodných způsobů a forem interní komunikace ve vybrané gastronomické společnosti.

Dosažení hlavního cíle by mělo rovněž vést k naplnění dílčích cílů, jež jsou následující:

- snížit fluktuaci zaměstnanců
- zvýšit motivaci zaměstnanců
- vytvořit stabilní pracovní prostředí
- vybudovat dobré jméno společnosti

2.3 Metody a postup řešení

Pro lepší přehlednost a orientaci je práce rozdělena do několika částí. První část, teoretická část, slouží k představení a pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny základní teoretické pojmy a definice, které jsou podloženy literárními zdroji. Přiblížím například, co znamenají základní pojmy jako je komunikace, komunikační proces, jak se komunikace dělí nebo jaké má formy.

V druhé, praktické části, je přímo pracováno s vybranou gastro společností. Je nutné znát a porozumět, co se ve společnosti i v okolním prostředí děje. Z tohoto důvodu budou provedeny patřičné výzkumy. Byl proveden kvalitativní výzkum a metodou získávání dat bylo dotazování. Z dotazování pak byl prakticky využit Focus Group a polostrukturovaný rozhovor.

Po vypracování a získání výsledků z provedeného výzkumu je znám současný stav ve vybrané společnosti, ze které jsou vyhodnoceny výsledky a závěry analytické části.

Získané výsledky pak slouží k vypracování akčního plánu včetně návrhů. Návrhy jsou jednotlivě popsány, je vyčíslena jejich finanční náročnost a jsou představeny výhody jejich zavedení.

Finální verze akčního plánu bude dle předchozí domluvy předána kompetentní osobě vybrané gastro společnosti, která jej může dle svého uvážení prakticky uplatnit.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je nezbytná pro následné vypracování praktické části. Jsou zde vymezena teoretická hlediska, základní pojmy jako je komunikace, interní komunikace, fluktuace apod.

3.1 Komunikace

Bez komunikace se neobejdeme. Život jedince i život ve společnosti se skládá z komunikačních aktů a komunikace včetně komunikačních schopností patří k jedním z nejdůležitějších lidských schopností. Existuje značné množství definic a rozdělení. Na následujících řádcích budou některé definice i rozdělení komunikace představeny. Obecně platná a jednotná definice komunikace neexistuje, každý autor definici upravuje a používá s přihlédnutím ke svému oboru.

Komunikace může být definována jako:

- Přenos a výměna informací, který probíhá mezi lidmi a je realizován v jakékoliv formě
- Proces vzájemného porozumění
- Proces vysílání a přijímání signálů či poselství
- Proces sdělování informací ve vybrané společnosti
- Proces vytváření a pochopení myšlenkových pochodů
- Sociální interakce
- Proces dorozumívání [1].

Na následujících řádcích jsou doslovně citovány možné definice komunikace, jak jej vymezila jedna z mnoha autorů.

„Komunikace obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislosti a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak využít, pak máme znalosti.“ [2]

„Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“ [2]

Pokud má dotyčná osoba někoho další ke komunikování, jedná se o začátek komunikace. V komunikačním procesu je právě na začátek komunikace kladen největší důraz. Jedná se o proces, který je velmi dynamický, je ovlivněn mnoha aspekty, a proto je důležité, aby již na samotném začátku došlo k pochopení jak obsahu, tak významu předávané zprávy. Pokud nastane nějaké nedorozumění, je třeba odhalit příčinu a snažit se ji odstranit. Správný průběh interní komunikace pak zajišťuje její efektivnost. Hlavním cílem interní komunikace je, aby všechny zúčastněné strany věděly, co dělají, jak to dělají a proč to dělají. Tato podstata by měla platit nejenom pro ty, kteří komunikují, ale i pro ty, kteří nekomunikují [3].

3.2 Funkce komunikace

Komunikace plní určité funkce. Především se jedná o funkce:

- informativní – předávání faktů, dat, informací
- poznávací – úzce souvisí s funkcí informativní; získávání informací
- vzdělávací a výchovná – převážně uplatňována prostřednictvím vzdělávacích institucí
- zábavná – komunikace, která vytváří pocit pohody, pobavení, spokojenosti, pobavení
- osobní identity – ujasnění si svého já, svých názorů, postojů
- posilující a motivující – souvisí s funkcí přesvědčovací; posiluje pocitu sebevědomí,
- přesvědčující – působením na člověka se snaží změnit (ovlivnit) jeho názor, stanovisko, postoj...
- socializační – sblížování a navazování kontaktů, utváření vzájemných vztahů mezi lidmi
- úniková – uplatňuje se v případě potřeby odreagování se a potřeby popovídat si [4].

3.3 Rozdělení komunikace

Komunikace, která probíhá mezi lidmi, se nazývá sociální komunikace. Ta může být rozdělena do tří kategorií:

- **ústní** – rozhovor, porada, diskuse

- **písemná** – dopis, e-mail, zpráva, poznámka
- **vizuální** – graf, tabulka, model, film, prezentace.

3.3.1 Ústní komunikace

Některé situace si přímo vyžadují ústní komunikaci, jedná se především o rychlé získání potřebných informací – např. rozhovor nebo konzultace. Na druhé straně jsou situace, které ústní komunikací nelze řešit. Znamená to tedy, že ústní komunikace má jak pozitivní dopady, tak i ty negativní. Mezi pozitivní dopady ústní komunikace patří:

- možnost okamžité reakce
- možnost okamžité zpětné vazby
- osobní kontakt
- okamžitá výměna názorů, informací
- účast dvou nebo i více účastníků komunikačního procesu.

Mezi negativní dopady ústní komunikace patří:

- absence uchování sdělení pro dlouhodobé období
- absence jeho pozdějšího přezkoumání
- někdy náročnost na přípravu a čas [5].

3.3.2 Písemná komunikace

V určitých situacích je mnohem účinnější použít písemnou komunikaci namísto komunikace ústní. Jako hlavní vyjadřovací prostředek v písemné komunikaci je považováno písmo.

Za situace, kdy je vhodné použít písemnou komunikaci, lze například uvést uzavření smluv, zhotovení smluv, živnostenského listu, vydávání potvrzení, stavební povolení, zápisy z porad, různé druhy žádostí, stížností občanů apod.

Stejně jako komunikace ústní, tak i komunikace písemná má své pozitivní i negativní dopady.

Mezi pozitivní dopady písemné komunikace patří následující:

- příjemcovo subjektivní určení doby na přečtení sdělení
- poskytnutí i rozsáhlých a složitých informací
- více času na promyšlení vhodné reakce

- v určitých situacích (např. stanovy nebo příručky) je písemná komunikace z hlediska času úspornější
- lze většinou přesně označit chyby a nedostatky
- možnost opakovaného čtení
- možnost dlouhodobého uchování [5].

Za negativní dopady písemné komunikace lze považovat:

- již odeslané sdělení lze těžko změnit
- většinou se jedná o formálnější formu komunikace
- absence okamžité zpětné vazby
- absence okamžité výměny informací [5].

Nynější doba stále více a více využívá k výměně informací komunikaci elektronickou. Pod pojmem elektronická komunikace se chápe komunikace, která funguje díky internetu, elektronické síti, faxu nebo telekomunikaci. I zde lze sledovat výhody i nevýhody.

Výhody elektronické komunikace:

- rychlý přenos informací
- možnost velkého objemu informací
- relativně nízké provozní náklady.

Naopak mezi nevýhody elektronické komunikace patří:

- přenos velkého objemu informací vyžaduje čas lidí, kteří následně informace zpracovávají
- vysoká cena užívaných prostředků
- např. faxové zprávy nelze označit jako právní doklad [6].

Další dělení komunikace je na základě použitých komunikačních prostředků:

- **verbální** – komunikace pomocí slova
- **neverbální** – komunikace beze slov, řeč těla a smyslů

Verbální a neverbální komunikace a jejich poměr využití lze vyjádřit následovně:

- **verbální 55%**

- **neverbální** 45%

Poměr se může měnit v závislosti na obsahu a hloubce předávané zprávy [4].

Neverbální komunikace obohacuje a usnadňuje komunikaci verbální. Neverbální komunikace zahrnuje:

- **mimiku** – vyjadřování výrazem tváře, svalů
- **gestiku** – vyjadřování pomocí částí těla
- **proxemiku** – vyjadřování pomocí vzdálenosti
- **haptiku** – jedná se o kontakt hmatem, dotykem
- **posturika** – postoj těla [4].

Další dělení komunikace je na základě komunikační roviny:

- **racionální** – využití rozumové části komunikace, absence emocí
- **emocionální** – využití emocí, pocitů, názorů [1].

3.4 Komunikační proces

Většina autorů uvádí, že komunikace je obousměrným procesem, tzv. dvoustranným sdělením.

Existují různé komunikační modely, které zobrazují strukturu a průběh komunikačního procesu.

Komunikační modely se postupně měnily. Nejstarším komunikačním modelem je model lineární. Jedná se o jednosměrný proces od vysílače k jeho příjemci. Tento typ komunikace nejprve probíhal v technických systémech, ale i sdělování zpráv v mezilidském styku bylo zpočátku považováno za proces jednosměrný.



Obrázek 1: Lineární model komunikace [8]

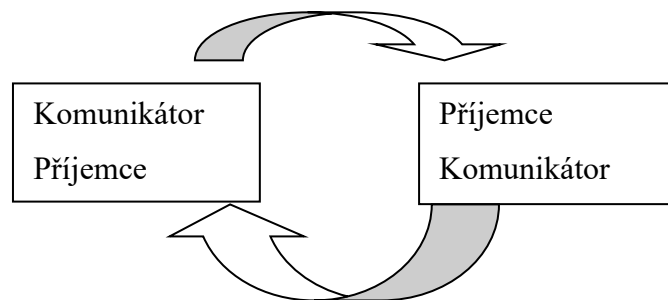
Komunikátor zprávu vysílá, příjemce zprávu přijímá. Zde je pokus chápat komunikaci jako systém, který spojuje komunikátora a příjemce. Nevýhodou je jeho jednoduchost [7].

Postupem času se lineární model stal nevyhovující, právě díky jeho jednoduchosti, a vznikl interakční model komunikace. Zde se současně střídají role komunikátora a příjemce.



Obrázek 2: Interakční model komunikace [8]

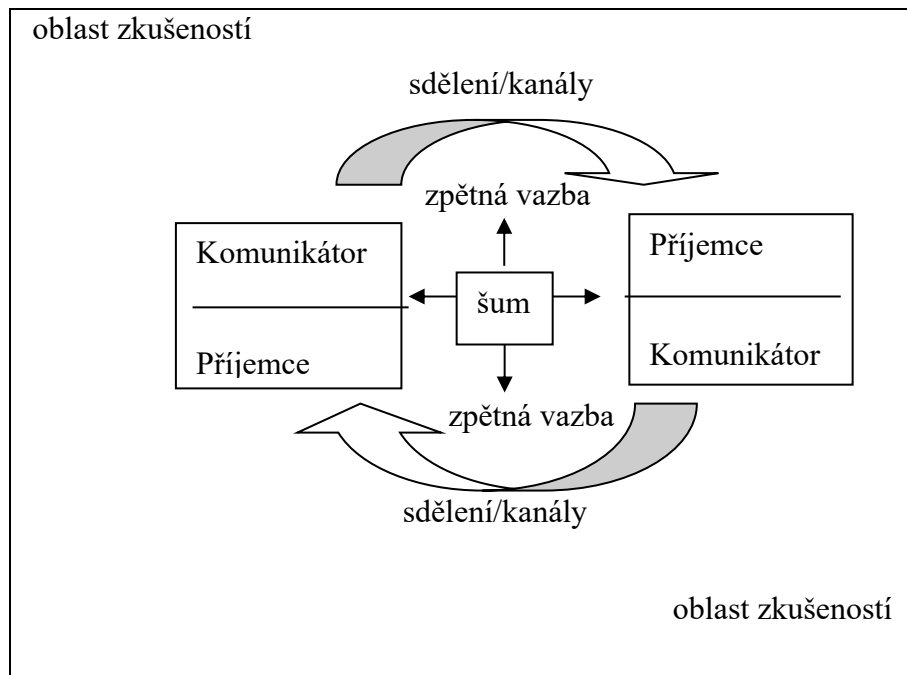
Role příjemce již není pasivní, ale na sdělení reaguje a vystupuje i s vlastní iniciativou. Interakční model postrádá možnost vysílání a přijímání komunikačních signálů v jednom okamžiku stejnou osobou. Jedná se například o situaci, kdy účastník poslouchá svého partnera-jedná se o pozici příjemce. Během naslouchání se však usmívá a přikyvuje a tím se současně stává komunikátorem. Jedná se tedy o situaci, kdy každá osoba v komunikačním procesu zastává současně roli komunikátora i příjemce. Tento model se nazývá transakční.



Obrázek 3: Transakční model komunikace [8]

V praxi většinou dochází k tomu, že každý jedinec komunikuje odlišně, neboť každý má jiné osobnostní vlastnosti, jiné zkušenosti a mnoho dalších odlišných aspektů. Jedinci jsou rovněž ovlivňováni prostředím, ve kterém spolu komunikují.

Z transakčního modelu komunikace vychází obecný model komunikace. Jedná se o to, že komunikační proces může být ovlivněn komunikačním šumem a obsahuje možnosti zpětné vazby.



Obrázek 4: Obecný model komunikace [8]

Obecný model komunikace obsahuje všechny základní prvky komunikace, jimiž jsou: komunikátor, příjemce, sdělení, komunikační kanál, zpětná vazba a komunikační šum.

- **Komunikátor** – tvůrce zprávy, jedná se buď o jedince, nebo o skupinu jedinců. Komunikátor zprávu zakóduje. Výsledek zakódování je sdělení.
- **Sdělení** – může být verbální nebo neverbální. Verbálním sdělením komunikátor vyjadřuje své myšlenky slovem (řečí). Neverbálním sdělením komunikátor využívá gesta, mimiku apod.
- **Příjemce** – příjemcem je ten, pro koho je sdělení určeno. Rovněž se může jednat o jedince nebo o skupinu jedinců. Příjemce sdělení dekoduje a interpretuje. Pokud příjemce chápe smysl sdělení stejně jako komunikátor, pak je komunikace účinná.
- **Komunikační kanál** – je to prostředek, jakým se sdělení dostává od komunikátora k příjemci. Jedná se např. o e-mail, telefon, internet, televizi apod.
- **Zpětná vazba** – pomocí zpětné vazby je zjišťováno, jak bylo sdělení přijato a pochopeno. Komunikátor pomocí zpětné vazby získává pojistku, že je jeho sdělení pochopeno a správně realizováno.
- **Komunikační šum** – jedná se o narušení průběhu komunikace. Komunikační šum blokuje sdělení nebo porušuje jeho porozumění. Vzniká díky interním nebo

externím vlivům. Za externí šum lze považovat hluk, příliš vysoká nebo příliš nízká teplota v místnosti, zvonící telefon, projíždějící auta apod. Za interní šum lze považovat osobní pocity, jako jsou například únava, bolest, nevolnost, hlad, psychické vypětí apod.

3.5 Efektivní komunikace

Základem efektivní komunikace je zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba napomáhá zlepšování kvality komunikačního procesu. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti komunikačního partnera. Čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné.

Pravidla u efektivní komunikace by měla být následující: Vždy sdělujte svoji mapu světa. I v případě sdělování cizího názoru, je třeba sdělovat názor svým vlastním individuálním způsobem. Druhým pravidlem je, že komunikace by neměla vzbuzovat u příjemce jiný názor, než který požadují. Pokud tomu tak není, nejedná se o efektivní komunikaci.

U procesu efektivní komunikace je potřeba vzájemně spojit oblasti jako jsou mapy světa, komunikační kanály a mentální strategie.

Kroky procesu efektivní komunikace:

- ujasnit si, co chci (co mám) sdělit,
- ujasnit si, jaký má mít sdělovaná informace pro příjemce význam,
- vybrat vhodný komunikační kanál,
- znát mentální strategie ohledně zpracování informace příjemce,
- znát mapu světa příjemce,
- nabitě informace odeslat vhodnými informačními kanály,
- sledovat stav procesu; odezvy,
- v případě potřeby provést změnu a znovu pokračovat od druhého bodu [9].

Efektivní komunikace je otevřená komunikace, tj. zaměstnanci se vyjadřují k dění ve firmě, komunikují s nadřízenými a řeší problémy. Dalším znakem úspěšné efektivní komunikace je zpětná vazba. Zpětnou vazbou zjistíme, zda byla komunikace správně pochopena [10].

3.6 Vnitrofiremní komunikace

Správně zacílená vnitropodniková komunikace je základem úspěchu.

„Komunikace není všechno, ale je za vším [11].“

Je třeba neustálá inovace, která vede ke spokojenosti zákazníka. Správná vnitrofiremní komunikace spojuje veškeré manažerské funkce. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní řízení zdrojů. Neefektivní řízení zdrojů snižuje celkovou hodnotu zboží (služeb). Zdroje, jež manažer řídí, jsou: informace, finance, materiál, lidé a kultura [12].

Interní komunikace se snaží o distribuci informací co nejlepším způsobem a ve všech vrstvách společnosti. Manažeři by měli brát komunikace jako prostředek, kterým budou prosazovat stanovenou strategii společnosti. Měli by zaměstnance motivovat a dokázat ocenit jimi vykonanou práci. V případě absence zmiňované absence a motivace může docházet k velkým problémům. Zaměstnanci nepocitující motivaci většinou ze společnosti odchází – mění zaměstnání a ti, kteří sice zůstávají, nemají pocit angažovanosti a chuť pracovat nad rámec svých pracovních povinností. Zkušený manažer se těmto problémům vyvaruje a pomocí svých komunikačních schopností dokáže ovlivnit kvalitu a rychlost společností vytyčených cílů [13]. Pokud jsou pracovníci společnosti schopni komunikovat exténní i interní informace správným způsobem, pak jsou schopni i včas rozeznat mezeru ve výkonu. Včasné rozpoznání mezer ve výkonu může pomoci odhalit pravděpodobné budoucí problémy společnosti [14].

3.6.1 Skladba vnitrofiremní komunikace

- stanovení a sdělení cílů podniku
- zpracování plánů, které vedou k dosažení cílů
- efektivní využití zdrojů
- získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců, spolupracovníků
- vedení spolupracovníků
- kontrola
- zpětná vazba [12].



Obrázek 5: Propojení vnitrofiremní komunikace [12]

Dvojitou zpětnou vazbou se rozumí, že získané poznatky a hodnocení jsou zváženy a zavedeny do praxe.

3.6.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Pomocí příčin se rozhoduje o úspěchu ještě předtím, než začne komunikace ve vnitrofiremním prostředí platit. Důsledky jsou zase výstupy z příčin.

Mezi příčiny patří:

- vize
- poslání
- vztah k zaměstnancům
- vztah k zákazníkům
- vztah k okolí
- cíle firmy
- komunikační nástroje.

Mezi důsledky patří:

- interpersonální komunikace
- cílové chování
- komunikační techniky [12].

3.7 Formy a nástroje vnitrofiremní komunikace

Pro každou příležitost je třeba použít jiný nástroj či metodu. Vždy je však třeba komunikovat tak, aby bylo sdělení pochopitelné pro jeho příjemce.

Formy interní komunikace:

- **písemná** – porady, rozhovory
- **osobní** – manuály, předpisy, směrnice, dopisy
- **elektronická** – e-mail, intranet

Výhodou osobní komunikace je možnost okamžité reakce a možnost získání rychlé zpětné vazby. Forma osobní komunikace se využívá například při poradách, prezentacích, školeních nebo pohovorech.

Písemná forma poskytuje informace velkému počtu příjemců. Sdělují se informace, které je třeba po delší čas uchovat. Písemná forma komunikace je označována za více formální. Forma písemné komunikace jsou nástěnky, podnikové zpravodaje, dopisy, směrnice apod.

Elektronická forma spojuje písemnou i osobní formu komunikace. Předností je rychlost přenosu informací a možnost rychlé, efektivní komunikace na velké vzdálenosti. Příkladem jsou například e-mail, intranet, video konference, telefon, firemní chat.

Nástroje interní komunikace:

- **firemní časopis, noviny** – základem firemního časopisu je udržovat kontakt se zákazníky, informovat o novinkách, projevit současným zákazníkům, že si jejich zájmu podnik váží, lákat nové potenciální zákazníky; přes tento nástroj mohou být zaměstnanci informováni o aktuální situaci v podniku, akcích a plánech podniku [15]
- **intranet** – lze označit jako soukromá verze internetu; webové stránky pro zaměstnance, kde se zveřejňují informace v reálném čase a je zde možnost okamžité reakce. Jedná se o interní elektronickou síť podniku, kde na mají přístup pouze zaměstnanci firmy a další oprávněné osoby
- **direct e-mail** – papírová i elektronická verze, jedná se o typ komunikace, které cílí na konkrétního adresáta (zaměstnanec nebo zákazníka)
- **výroční zprávy** – slouží pro podnikovou i mimopodnikovou společnost, poskytují informace o daném podniku v daném čase, výroční zprávy zpravidla

obsahují vysvětlení a odpovědi na otázky ohledně představených výsledků; rovněž obsahují plány na následující období

- **manuály** – správně nastavený manuál slouží k lepšímu pochopení kompetencí zaměstnance
- **zaměstnanecké akce** – večírky, teambuilding, outdoorové aktivity, kde je hlavním cílem poznat zaměstnance mimo pracovní prostředí; slouží ke stmelování kolektivu
Konání zaměstnaneckých akcí v podniku je velmi často na konci nějakého období (např. účetního) nebo například u příležitosti nějaké události. Podnik tyto akce podporuje z důvodu, že zlepšují firemní kulturu, a dále také pomáhají odbourávat formální bariéru vůči společnosti
- **Skype** – slouží pro krátké a rychlé sdělení, je potřeba počítač a připojení k internetu
- **sociální sítě** – například Facebook; využívání sociálních sítí je na pomezí interní komunikace a je třeba mít na paměti, že na profil firmy se může na Facebooku podívat téměř kdokoli
- **blogy** – patří k neoficiální formě interní komunikace; v rámci vedení blogu jsou popisovány názory, postoje, zájmy...
- **nástěnky** – jedná se o oboustrannou komunikaci; aby byla nástěnka účinná, je důležitá její neustálá aktuálnost
- **porada** – má za cíl kontrolovat plnění předešlých cílů, stanovovat cíle nové a zefektivňovat týmovou spolupráci
- **školicí programy, workshopy** – slouží k předávání nových informací, sdílení know-how, ke školení nového zaměstnance
- **konzultace** – porada, poskytnutí odborných rad manažera svým podřízeným zaměstnancům nebo svým spolupracovníkům [16].

V rámci interní komunikace lze použít další nástroje: například letáky nebo spořiče obrazovek. Kombinace výše zmíněných nástrojů vede k ještě efektivnější komunikaci.

3.8 Funkce vnitropodnikové komunikace

Dle Mikuláščíka má vnitropodniková komunikace pět základních funkcí:

- **inovační** – možnost vyjádřit návrhy, inovovat
- **integrační** – navozuje pocit, kdy je zaměstnanec rád, že je součástí dané firmy; pracuje tam rád
- **motivační** – zajišťuje stimul, který vede k iniciaci zaměstnanců s úkoly, týmem a celou firmou
- **sociální** – zajišťuje (podporuje) přátelské vztahy ve firmě a celkovou spokojenost
- **úkolová** – plnění úkolů, dodržování termínů [4].

3.9 Podmínky k dosažení cílů vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace úzce souvisí s firemní kulturou i s personální prací.

Personální práce je v podniku realizována všemi vedoucími pracovníky.

Správné zacílení vnitropodnikové komunikace je základem k úspěšné společnosti.

Hlavními cíli vnitropodnikové komunikace jsou:

- vzájemné pochopení (mezi vedením a spolupracovníky, útvary, týmy)
- utváření nebo změna postojů, chování zaměstnanců
- informační propojenost podniku
- fungující zpětná vazba [17].

Aby bylo požadovaných cílů dosaženo, je třeba vytvořit a dodržovat stanovené podmínky, které jsou následující:

- Všichni pracovníci by měli znát cíle podniku. Tyto cíle by měli přijmout, ztotožňovat se s nimi a být schopni je realizovat.
- Vedoucí pracovníci by měli nejprve znát jejich roli, pochopit jejich poslání a úkoly, aby byli schopni informace předat a vysvětlit jejich podřízeným.
- Zaměstnanci by měli vědět, co se po nich chce a očekává.
- Každý zaměstnanec by měl znát všeobecné podmínky a pravidla v daném podniku. Jedná se o pravidla psaná i nepsaná. Musí být jasně stanoveno, co se v daném podniku může nebo naopak nemůže.
- Zaměstnanec je včas a v dostatečné míře informován o věcech související s výkonem jeho práce.

- Vedoucí pracovníci mají představu o situaci a změnách v budoucnosti. Představu mají na základě prováděných analýz, z firemních cílů a z podnětů od svých podřízených.
- Vedoucí pracovníci by měli hodnotit a provádět kontrolu svých podřízených. Z těchto získaných informací mají vedoucí pracovníci možnost znát předpoklady svých podřízených.
- Měla by být zavedena firemní kultura a fungovat formální i neformální vztahy mezi pracovníky.
- Je třeba, aby byly aktivity i úkoly dobře a správně organizovány.
- Vytvářet pozitivní postoje zaměstnanců vůči podniku, spolupracovníkům i svým nadřízeným.
- Existence zpětné vazby. Zpětná vazba by měla fungovat nejenom ve směru od nadřízených k podřízeným, ale i naopak.

Manažer podniku (vedoucí pracovník) by měl pro své podřízené vytvářet příznivé podmínky pro práci, poskytovat potřebné a dostatečné informace. Nedostatek informací značí, že zaměstnanec nemůže správně vykonávat svou práci. Pokud je ovšem zaměstnanec informacemi naopak přesycen a informacemi zahlcen, neplní rovněž své úkoly správně [12].

Za úroveň vnitropodnikové komunikace odpovídá vrcholný management. Ten by měl dobře vědět a znát, jakou roli zaujímá systém práce s lidmi v rámci firemních cílů.

Vrcholný management musí rovněž vědět, že komunikace s podřízenými má velký význam [17].

3.10 Nezbytnost interní komunikace

Většina nově vznikajících firem se prvně otázce interní komunikace nevěnuje. Oblast interní komunikace bývá považována za samozřejmost a řeší se pouze intuitivně. S rozrůstající firmou a zvyšováním počtu zaměstnanců je ovšem nutné začít komunikaci řídit, aby nedocházelo ke komunikačním šumům, problémům nebo nedorozumění. Je tedy žádoucí nastavit takovou komunikaci, která bude koordinována a dodržována, a tak bude zabezpečovat její správné fungování. Správně zavedená komunikace zajišťuje spokojenost, motivaci zaměstnanců a konkurenční výhodu. Správné a jednotné zavedení interní komunikace nelze jednoznačně určit. Každá společnost si ji nastavuje a řeší sama

na základě působení faktorů, jimiž například jsou: počet zaměstnanců, organizace firmy a její struktura, zvolené technologie sloužící ke komunikaci apod. [18].

3.11 Plánovací proces interní komunikace

Interní komunikace musí mít nastavený důležitý a fungující řád. Plánovací proces komunikace pomáhá v oblasti řízení cílů a jejich dosažení. Měl by být sestaven komunikační plán, který odděluje interní (komunikace v rámci organizace) a externí komunikaci (např. komunikace s médii).

- V prvním kroku je třeba se zabývat hlavními cíli společnosti, chtít tyto cíle pochopit a správně zvolenou komunikací pomáhat tyto cíle naplňovat.
- Druhý krok určuje obsah zpráv a volí způsob, jak budou předávány k jednotlivým oddělením.
- Ve třetím kroku se zjišťuje a vyhodnocuje, zda byl proces úspěšný. V případě zjištění nedostatků se provádí náprava a úpravy pro příští situaci.

Dodržováním výše zmíněných kroků se společnost vyhne nežádoucím situacím, které brání jejímu plynulému chodu [19].

3.12 Nesprávně fungující interní komunikace

Neúplné a nejednoznačné informace způsobují komunikační šum. Komunikační šum pak vede ke zprávám, jež jsou zmatené a často i mylné. Za vznikem může být chyba při přenosu informací, porucha informačního systému, nedůvěra a podceňování interní komunikace. Jedná se o případ, kdy manažeři nepovažují interní komunikaci za důležitý článek a sdílí pouze takové informace, které sami uznají za vhodné šířit.

Problém může rovněž nastat, pokud manažeři nesprávně komunikují. Na základě toho může v týmech i u jedinců vznikat demotivace a pasivita, která vede k značným důsledkům – např. dojde ke zvýšení fluktuace zaměstnanců, neplnění cílů společnosti apod.

3.12.1 Odstranění překážek nesprávně fungující interní komunikace

Interní komunikace funguje správně tehdy, pokud pod záštitou manažerů bezchybně fungují všechna oddělení – manažeři jednají a komunikují se svými týmy otevřeně a správným způsobem. Pokud by se svými zaměstnanci nekomunikovali správně, je to odrazem jejich nesprávné práce.

Komplikovanější hierarchické uspořádání ve společnosti značí problematičtější komunikaci. Zde je vhodné v rámci infrastruktury organizace seřadit každý proces dohromady s komunikací. V případě špatného nastavení hrozí záměna předávaných zpráv či jejich úplné vytracení [18].

3.13 Správně fungující interní komunikace

Pro správně fungující interní komunikaci je nutné sledovat dění jak uvnitř společnosti, tak i okolní prostředí. Vedení společnosti musí znát a uvědomovat si důležitost interní komunikace. Úspěšná interní komunikace se skládá ze strategických a taktických aktivit. Jedná se o: vytvoření komunikační strategie, řízení zaměstnanců. Navržení komunikační struktury, zavedení její zpětné vazby, rozvoj intranetu, vedení zaměstnanců apod. Tento typ komunikace se nazývá manažerská komunikace.

Manažerská komunikace učí manažery, jak využívat komunikační nástroje, jak se svými zaměstnanci správně komunikovat a jak komunikovat o případných zaváděných změnách. Nezbytně důležité je, aby manažeři své zaměstnance respektovali, motivovali a správně jim naslouchali. Pokud nebude zaměstnanec motivován, pak pravděpodobně nebude jeho podaný výkon žádoucí. Správně zavedená manažerská komunikace ovlivňuje pracovní výkon, motivaci zaměstnanců a zároveň směřuje k dosahování stanovených cílů.

3.14 Cíle interní komunikace

Interní komunikace je hybnou silou celé firmy. Tvoří základ pro motivaci a naviguje, aby všechny zainteresované strany věděly, co mají nebo naopak nemají dělat a proč, je cestou ke společnému sdílení vizí, vytyčených cílů a hodnot celé firmy.

- Zajistit informační propojenost a koordinace procesů celé společnosti.
- Zajištění vzájemného pochopení.
- Zajištění vzájemné spolupráce.
- Zajištění vzájemného porozumění ve společných cílech.
- Zajištění loajality a stability pracovníků.
- Zajištění zpětné vazby.
- Zajištění zavádění nových poznatků do praxe.
- Zajištění neustálého zlepšování interní komunikace [18].

3.15 Základy interní komunikace

Základní stavební jednotkou interní komunikace jsou data, informace a znalosti.

- **Data** – všechno, co dokážeme monitorovat pomocí našich smyslů, jedná se o zvuky, fakta nebo obrázky. Fakta, která se vyskytují ve společnosti, by měla být objektivní a týkat se konkrétních skutečností. S daty lze dále pracovat a můžeme je hodnotit kvantitativně i kvalitativně.
- **Informace** – jedná se o data, která jsou již určitým způsobem filtrována, formátována a sumarizována. Informaci vysvětlují, co určitá data znamenají. S informacemi může pracovat pouze ten, kdo těmto datům rozumí. Osoba, která datům nerozumí, z nich vytvoří pouze bezvýznamnou informaci.
- **Znalosti** – za znalost je považováno uvažování nad daty a informacemi za tím účelem, že aktivně umožní provedení výkonu, řešit problém nebo se rozhodovat. Znalosti mají subjektivní charakter. Pokud nevíme, jak je správně využívat a jak s nimi nakládat, stávají se znalostmi nevyužitými a bezcennými. Je důležité, aby společnost i zaměstnanci mezi sebou znalosti správně sdíleli. Sdílení a uchovávání znalostí v rámci společnosti probíhá prostřednictvím zpráv, předpisů, návodů, intranetu apod. [20].

3.16 Rozdělení interní komunikace

Interní komunikaci lze rozdělit na strategickou, taktickou a operativní.

3.16.1 Strategická interní komunikace

Je stanovena na dlouhou dobu. I zde se jedná o řešení dlouhodobých kroků. Pomocí strategické interní komunikace by měli manažeři předávat svým zaměstnancům informace o strategii tak, aby ji zaměstnanci správně pochopili a byli schopni ji podpořit [3].

3.16.2 Taktická interní komunikace

Taktická interní komunikace se stanovuje na kratší dobu než interní komunikace strategická. Taktická interní komunikace se zpravidla stanovuje na jeden rok. Následuje a propracovává strategii [3].

3.16.3 Operativní interní komunikace

Operativní interní komunikace se vyskytuje mezi vedením i všemi zaměstnanci. Následuje strategii i taktiku. Tento typ komunikace by neměl fungovat bez návaznosti na strategii a taktiku. Operativní interní komunikace je zpravidla stanovována na denní bázi [3].

3.17 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců představuje obrat zaměstnanců ve firmě. Zaměstnanec i zaměstnavatel uvádí rozdílné důvody přechodu do jiného zaměstnání. Zaměstnavatel uvádí jako hlavní důvod vyšší mzdu, zaměstnanec uvádí především nepeněžní faktor. Nelze určit jasně danou odpověď, neboť výroky se liší dle oblasti či pozice zainteresovaných osob.

Pokud je na trhu velké množství uchazečů žádajících o práci, tak se manažer fluktuací zaměstnanců nezabývá a rovněž nemá ani potřebu se zabývat příčinami fluktuace.

Avšak pokud je na trhu situace, kdy zaměstnanci můžou vybírat z velkého množství pracovních nabídek, má firma výrazně nižší šanci získat kvalitní zaměstnance. V tomto případě je nutné se důvody fluktuace zabývat, odchody zaměstnanců analyzovat a být schopen se jim v budoucnosti vyvarovat.

3.17.1 Důvody fluktuace

V knize „7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem“ je popsáno, že zaměstnanci začínají uvažovat o odchodu ze současného zaměstnání nebo rovnou odcházejí, pokud nejsou naplněny základní lidské potřeby jako:

- **důvěra** – zaměstnanec od firmy očekává spravedlivé a čestné jednání, dodržování slibů, upřímnost
- **naděje** – zaměstnanec očekává možnost kariérního růstu, motivace k vyšším výdělkům
- **ocenění** – zaměstnanec potřebuje pocit uznání, respektu, náležité ohodnocení a uznání
- **kompetentnost** – zaměstnanec předpokládá, že bude vykonávat příslušnou práci, ke které má způsobilost a bude mít možnost a podmínky tuto práci vykonávat nejlepším způsobem [21].

Jak již bylo zmiňováno, fluktuace zaměstnanců a její důvody mohou být vnímány zcela odlišně, vždy dle rozdílného pohledu zainteresovaných osob.

Zde je souhrn nejčastějších důvodů fluktuace uváděných zaměstnancem:

- Neschopnost vrcholného managementu.
- Nadržování určitým jedincům (týmům, oddělení).
- Osobní konflikt (nesoulad) mezi nadřízeným a zaměstnanci.
- Diskriminace.
- Obtěžování.
- Absence uznání, nedocení.
- Absence benefitů.
- Absence možnosti kariérního růstu.
- Nedostatečná podpora a absence respektu.
- Špatná úroveň komunikace.
- Špatná organizace na pracovišti, zmatek.
- Nevyhovující pracovní podmínky.
- Nevyhovující platové podmínky.
- Nedostatek technického vybavení a prostředků.
- Jednotvárná náplň práce [22].

Mezi důvody fluktuace patří mimo jiné i nevyhnutelné důvody a nenadálé situace jako jsou např. odchod na mateřskou dovolenou, stěhování rodiny, změna kariéry, začátek vlastního podnikání, nemoc, smrt, odchod do penze...

Níže přiložený obrázek představuje čtyři možnosti, které vznikají kombinací kontroly zaměstnance nad svým rozhodnutím odejít a rovněž kontrolu zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance z firmy odejít.

95 % důvodů (nepočítají se nevyhnutelné důvody a nenadálé situace) odchodu zaměstnanců spadá do kvadrantu A – jedná se o dobrovolný odchod, kterému zaměstnavatel může předcházet.

Více než 70 % ze zmiňovaných 95 % jsou důvody odchodu, na který má vrcholný management nejenom vliv, ale kterým může předcházet.

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		Vysoká	Nízká
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	Vysoká	<p>A</p> <p>Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.</p>	<p>C</p> <p>Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.</p>
	Nízká	<p>B</p> <p>Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.</p>	<p>D</p> <p>Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.</p>

Obrázek 6: Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít [22]

3.17.2 Dělení fluktuace

Podle různých kritérií můžeme fluktuaci dělit na:

- **žádoucí** (přirozená) – většinou mívá pro podnik pozitivní vliv, např. nástup nového zaměstnance s bohatými znalostmi a zkušenostmi.
- **nežádoucí** – působí negativně na podnik – např. ztráta kvalitního zaměstnance, negativní dopad i na společnost a stát.

Dále může fluktuace být:

- **dobrovolná** – jedná se o odchod zaměstnanců z vlastní iniciativy
- **nedobrovolná** – vychází ze strany zaměstnavatele [23].

3.17.3 Výpočet fluktuace

Pro výpočet fluktuace existuje několik možných způsobů. Daný výsledek je vždy nutno vyhodnotit ke konkrétní situaci a ke konkrétnímu podniku.

- **Nežádoucí fluktuace**

$$\text{nežádoucí fluktuace} = \frac{\text{úbytek pracovníků dohodou nebo výpovědí}}{\text{průměrný počet pracovníků}} \times 100$$

Pokud nežádoucí fluktuace dosáhne více jak 50 % celkové fluktuace, tak je třeba se fluktuací zabývat a snažit se nalézt její příčiny [24].

- **Míra fluktuace** – fluktuace se většinou sleduje za určité období, nejčastěji za kalendářní rok

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních smluv za rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za rok}} \times 100$$

- **Míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců** – nástroj určený k měření fluktuace nových zaměstnanců. Je bráno v potaz, kolik zaměstnanců bylo přijato během jednoho roku a kolik z nich následně podnik opustilo [25].

míra fluktuace nově přijatých zaměstnan.

$$= \frac{\text{počet odchodů během jednoho roku}}{\text{počet nově přijatých zaměstnanců}} \times 100$$

3.17.4 Snížování fluktuace

Existuje několik nástrojů a přístupů, jak fluktuaci eliminovat. Jedná se například o níže uvedené.

- **Vhodná komunikace se svými zaměstnanci** – zaměstnavatel by měl být otevřený vůči svým zaměstnancům.
- **Naslouchání zaměstnancům** – zaměstnavatel by měl být schopen vyslechnout zaměstnance (jeho připomínky, návrhy, nápady...).
- **Kvalitní nábor nových zaměstnanců** – hledat především takové zaměstnance, kteří jsou flexibilní a ochotni se přizpůsobovat měnícím se potřebám podniku.
- **Poskytování benefitů** – zaměstnanecké výhody, které mohou nabývat různých podob – den volna navíc, stravenky, poukázky, různé příspěvky, rekreace ...Klíčové je vybrat ty oblasti, o které budou mít zaměstnanci opravdový zájem a její výhody ocení.
- **Školení** – zaměstnanec se vzdělává a vidí, že s ním zaměstnavatel počítá i do budoucnosti.
- **Uznání, pochvala** – zaměstnanec potřebuje cítit, že dělá svou práci dobře a že je zaměstnavatel s jeho prací spokojen; důležité pro motivaci.
- **Pořádání akcí** – slouží k utváření a budování vztahů i mimo pracovní prostředí; podniky, kde fungují dobré mezilidské vztahy, patří mezi podniky nejúspěšnější [26].

3.17.5 Náklady fluktuace

Fluktuace zaměstnanců přináší komplikace pro řízení lidských zdrojů, pro řízení podniku i celé společnosti. Dopady související s fluktuací a jejími náklady jsou např. následující: ztráta zákazníků, zhoršená pověst podniku, ztráta dobrého jména, neustálý nábor a zaškolování nových zaměstnanců, přetěžování ostatních zaměstnanců.

Náklady na neustálý nábor nových zaměstnanců jsou vysoké. Jedná se o peněžní částky, energii i čas. Přehled těchto nákladů uvádí pan Bliss následovně [27]:

Náklady na odcházejícího zaměstnance:

- administrativní náklady
- náklady na ukončovací pohovory
- náklady na dočasné zaměstnance, brigádníky, přesčasy ostatních zaměstnanců
- náklady související s dopady na celý podnik – provázanost úkolů, nedodržení termínů
- náklady na čas manažera (musí pochopit, proč stávající zaměstnanec odchází a vymyslet řešení dané situace).

Náklady na nábor nového zaměstnance:

- administrativní náklady
- náklady na inzerci
- náklady na výběrové řízení
- náklady na čas při výběru vhodného kandidáta – přezkoumávání životopisů, žádostí
- náklady na pohovory
- náklady na ověření uchazeče – lékařské prohlídky, drogové testy, vzdělání, bezúhonnost [27].

Náklady na zaučení:

- náklady na školitele
- náklady na materiál a pomůcky ke školení.

Náklady na ztrátu produktivity:

- náklady na chyby nového zaměstnance

- náklady na spolupracovníky – jedná se o zaučování, předávání informací, vysvětlování
- náklady na sníženou produktivitu
- nižší produktivita u nového (zaučujícího se zaměstnance).

Náklady na nového zaměstnance:

- administrativní náklady (zavádění do databáze, vystavování identifikačních karet)
- náklady na čas [27].

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Z důvodu pochopení a získání potřebných informací je nejdříve zkoumaná společnost krátce představena.

Následně je formulován řešený problém, vymezen cíl výzkumu, jsou popsány zvolené a použité metody a je vymezen zkoumaný soubor.

4.1 Základní informace o společnosti

Název: U Tomana

Patřící pod: LERAM gastro s.r.o.

Adresa: Náměstí Svobody 93/22, 602 00 Brno-střed

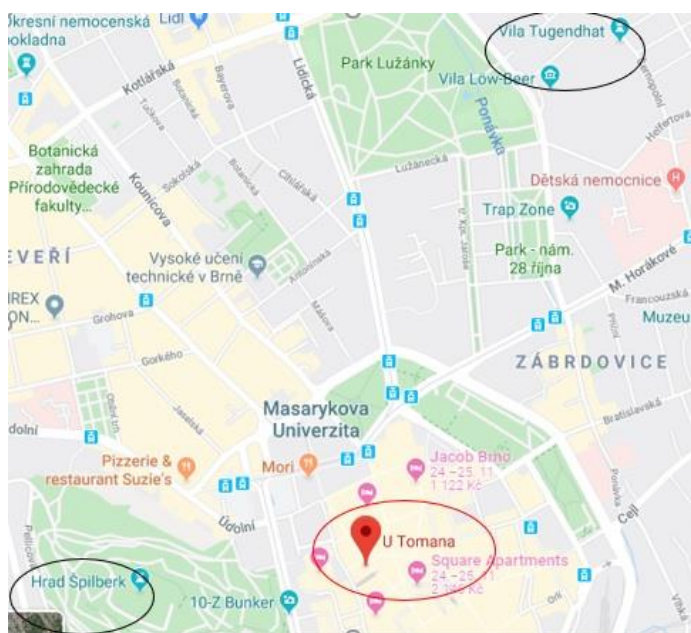
Webová adresa: www.utomana.cz

Poskytované služby: pivnice, restaurace, apartmány

Právní forma: společnost s r.o.

Základní kapitál: 125 000,-Kč

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby

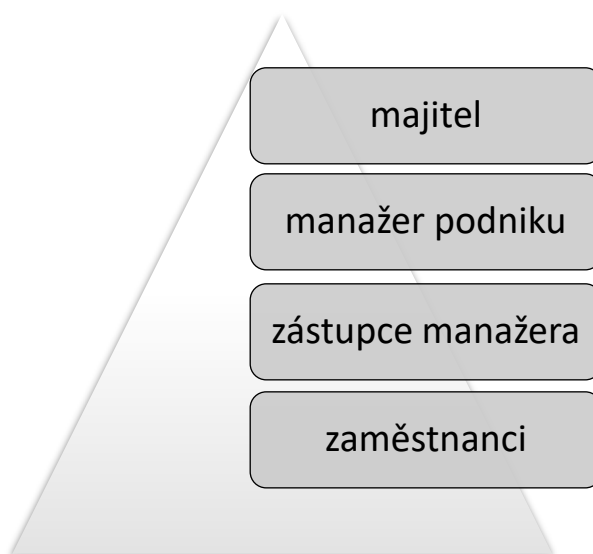


Obrázek 7: Mapa centra Brna [28]

Počet zaměstnanců: cca 30 zaměstnanců. Jedná se o manažera, zástupce manažera a zaměstnance. Zástupce zaměstnanců zde tvoří kuchaři, číšníci, barmani, recepční, pracovníce úklidu, pomocný personál do kuchyně, pokojské. Za zaměstnance jsou rovněž považováni i brigádníci, kteří ve společnosti pracují jak dlouhodobě nebo pouze sezónně. Ani ne třetina zaměstnanců je ve společnosti (v rámci délky působení celé společnosti)

dlouhodobě. Společnost má problém s fluktuací svých zaměstnanců. Neustále musí hledat nové zaměstnance, zajišťovat zaškolení a seznámení nově příchozích a operativně řešit nahrazování každodenních směn v provozu.

Struktura společnosti: Organizační struktura je na nejvyšší pozici zastoupena vrcholným managementem, kde se v tomto případě jedná o majitele společnosti, který má rozhodující pravomoc. Následuje provozní a manažer v jedné osobě. Řídí provoz podniku a zároveň se věnuje manažerské práci – typická kancelářská práce, u počítače, u telefonu, u kalkulačky, na úradech... Zmiňovaný provozní a manažer v jedné osobě je za svou práci zodpovědný majiteli podniku. Společně se svým zástupcem (obrazně řečeno tzv. pravou rukou) vede tým všech zaměstnanců, komunikuje se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a úřady.



Obrázek 8: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Majitelé zvolili jako lídra společnosti osobu manažera. Ten buduje vztahy, je schopen reagovat na změny, vede a motivuje další zaměstnance. Chování manažera závisí hlavně na jeho osobnosti, proto zde nelze uvádět, co je nejvíce vhodné a správné.

Ekonomická situace: Následující tabulka zobrazuje přehled nabídek práce v oblasti gastronomie na srovnatelných pozicích, a to konkrétně v Brně za období podzim 2019. Údaje jsou získány z webových portálů (jobs.cz a práce.cz). Poptávka po zaměstnancích na téměř totožné pozice je vysoká.

Tabulka 1: Nabídka práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Místo pracoviště	Hotel Voroněž	FairCafe Restaurant	U Tomana
Pracovní vztah	Práce na plný úvazek	Práce na plný úvazek	Práce na plný úvazek
Mzda	25 000 – 28 000 Kč	26 000 – 30 000 Kč	35 000 Kč
Pozice	Číšník, servírka	Číšník, servírka	Číšník, servírka, kuchař

Strategie: Strategií společnosti je udržet si vytvořenou pozici na trhu, kde od konce roku 2018 působí. Chce poskytovat služby nejvyšší kvality a budovat silnou značku společnosti. Další a zároveň nezbytnou věcí je získání a udržení si kvalitních zaměstnanců a vytvoření takové vzájemné vnitropodnikové komunikace, která by vedla právě ke snižování fluktuace zaměstnanců a k celkovému zlepšení situaci v oblasti komunikace.

4.2 Vymezení problému

Společnost Toman, spadající do gastronomického průmyslu, se zdá, že i po svém prvním roce fungování nemá fungující interní komunikaci. Interní komunikace zde může být podceňována. Tento fakt vychází z vlastního pozorování, poznámky od současných i bývalých zaměstnanců a v neposlední řadě z obecně dané skutečnosti, že v gastronomii je interní komunikace často velmi zanedbávána.

Úkolem bude provést patřičný výzkum, který bude zjišťovat, zda je U Tomana interní komunikace zavedena. Pokud bude zjištěno, že interní komunikace U Tomana chybí nebo je na velmi špatné úrovni, tak budou navrženy způsoby a formy interní komunikace vedoucí k jejímu zavedení nebo zlepšení.

4.3 Cíl výzkumu, výzkumná otázka

K dosažení hlavního cíle bude sloužit zodpovězení centrálně výzkumné otázky (CVO), jež zní následovně: *Jak je nastavená interní komunikace v gastro společnosti U Tomana?* Dílčími otázkami pak jsou:

- Jakým způsobem U Tomana probíhá komunikace?

- K jakým účelům se interní komunikace zavádí?
- Jaké komunikační prostředky U Tomana využívají ke komunikaci?
- V jakých oblastech lze pozorovat dopady v případě chybějící interní komunikace?

4.4 Použité metody

Zvolenou metodou k účelu toho výzkumu byla použita metoda **Focus Group**, jež patří do kvalitativního přístupu sběru dat.

Další použitou metodou byl zvolen **polostrukturovaný rozhovor**, který rovněž patří do kvalitativního výzkumu.

Focus Group

V části metodologie bude zpracováván kvalitativní výzkum pomocí metody Focus Group.

Dle Rabiee je focus group možný popsat v následujících bodech:

- Metoda Focus Group se využívá v kvalitativním výzkumu.
- Nazývána taky jako ohnisková skupina a ohnisková diskuse.
- Diskusi vede moderátor.
- Diskuse se účastní 6-12 účastníků.
- Účastníci by měli splňovat určité podmínky.
- Výstupem je hlubší pochopení problému.
- Z diskuse je většinou pořizován audiozáznam nebo videozáznam.
- Místnost, kde výzkum probíhá, bývá většinou vybavena nepropustným zrcadlem [29].

Hlavním cílem Focus Group je, aby se v daném čase prodiskutovala předem připravená témata. Cílem naopak není, aby se ve skupině dosáhlo souhlasu nebo se dospělo k rozporům.

Mezi výhody metody Focus Group patří získání informací a reakcí od relativně široké škály respondentů v relativně krátkém časovém období. Ideální počet participantů Focus Group je 6–12. U skupiny, která má méně než 6 participantů může dojít k rychlejšímu vyčerpání užitečných poznámek a postřehů. Naopak u skupiny s více než 12 participanty hrozí riziko, že nebudou probrána všechna témata a že ne každý participant dostane prostor se dostatečně vyjádřit [30].

Morgan tvrdí, že čím více otázek výzkumník klade, tím více je daná diskuse strukturovaná. Neexistuje však ucelený názor, o kolik otázek se přesně jedná. Mezi vědci

převažuje názor, že Focus Group mající 5 širokých otázek už lze označit za relativně strukturovaný rozhovor a naopak, že Focus Group se 17 a více otázkami je považován za rozhovor nestrukturovaný. Kvalita otázek a jejich návaznost na jednotlivá témata je důležitější než jejich kvantita [30].

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor patří do kvalitativních výzkumných metod. Výzkumník si předem připraví pouze dané oblasti nebo témata, na které se chce tázat. Pořadí otázek není pevně dáno. Výhody polostrukturovaného rozhovoru spočívají v možnosti subjektivního vyjádření vlastního názoru.

4.5 Design Focus Group

Focus Group je rozdělen do čtyř tematických částí. První sada otázek se týkala obecných poznatků a začátků práce v dané společnosti. Tento typ otázek byl zvolen záměrně, aby si účastníci uvědomili a připomněli, proč a z jakého důvodu se rozhodli právě U Tomana pracovat.

Další sada otázek je zaměřena na interní komunikaci. Zde se očekává, že se povede společná diskuse, jakým způsobem se U Tomana vzájemně komunikuje, jak se informace předávají (popřípadě nepředávají). Očekává se, že společná interakce účastníků přinese poznatky, jaký způsob komunikace sami preferují, který typ komunikace znají nebo naopak se kterou formou komunikace se doposud ještě nesetkali, ale rádi by jej vyzkoušeli.

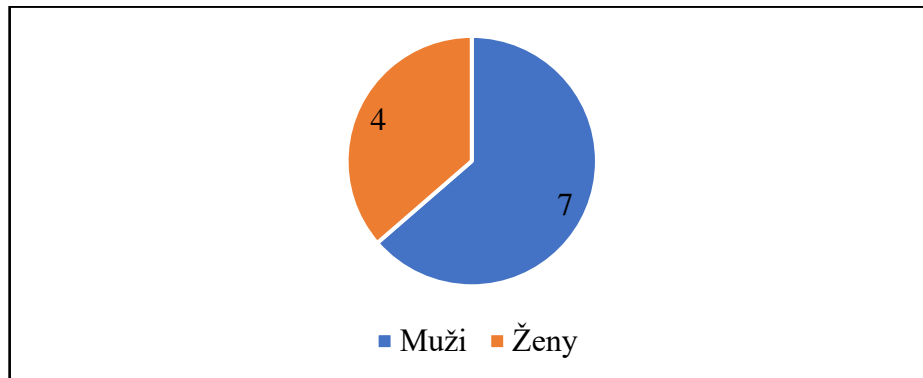
Jedna sada otázek je taky zaměřena na obecnou komunikaci, aby si respondent vybavil, jak komunikuje i mimo pracovní prostředí. Co je mu blízké a jaký typ komunikace preferuje. Následně lze oblast komunikace v pracovním a mimopracovním prostředí dále zkoumat, porovnávat a vyvodit z něj závěry.

Poslední sadou otázek je propojení a návaznost interní komunikace s důležitými oblastmi – jako jsou motivace, odměňování nebo fluktuace.

4.5.1 Výběr respondentů

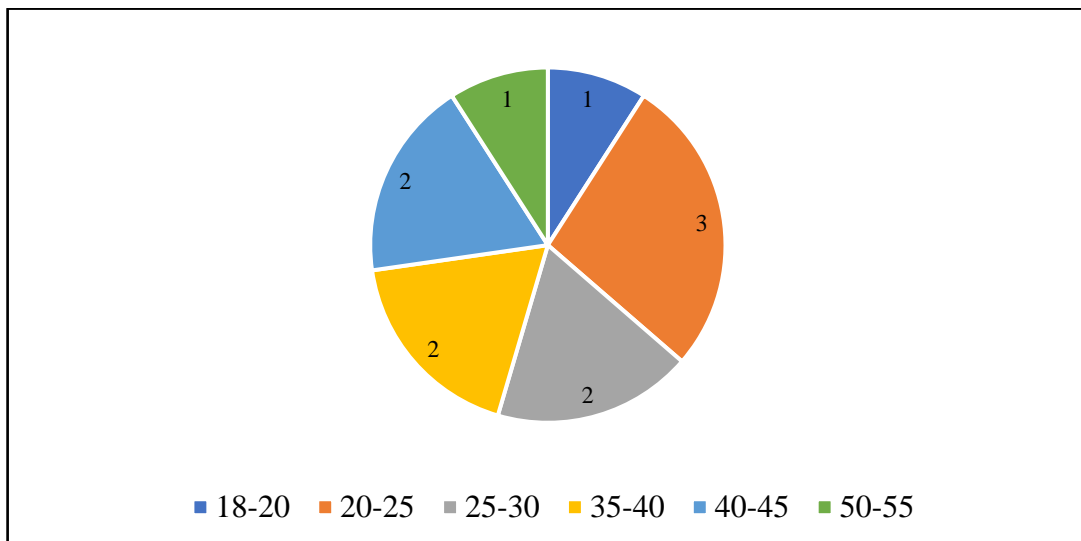
Všichni respondenti, kteří se zúčastnili Focus Group, jsou zaměstnanci U Tomana. Celkem se tedy zúčastnilo 11 zaměstnanců. V následujících grafech je o respondentech uveden základní přehled – pohlaví, věkové složení a nejvyšší dosažené vzdělání.

Z grafu je patrné, že U Tomana je větší zastoupení mužů. Procentuální zobrazení Focus Group značí, že se jej zúčastnilo 64 % mužů a 36 % žen.



Graf 1: Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

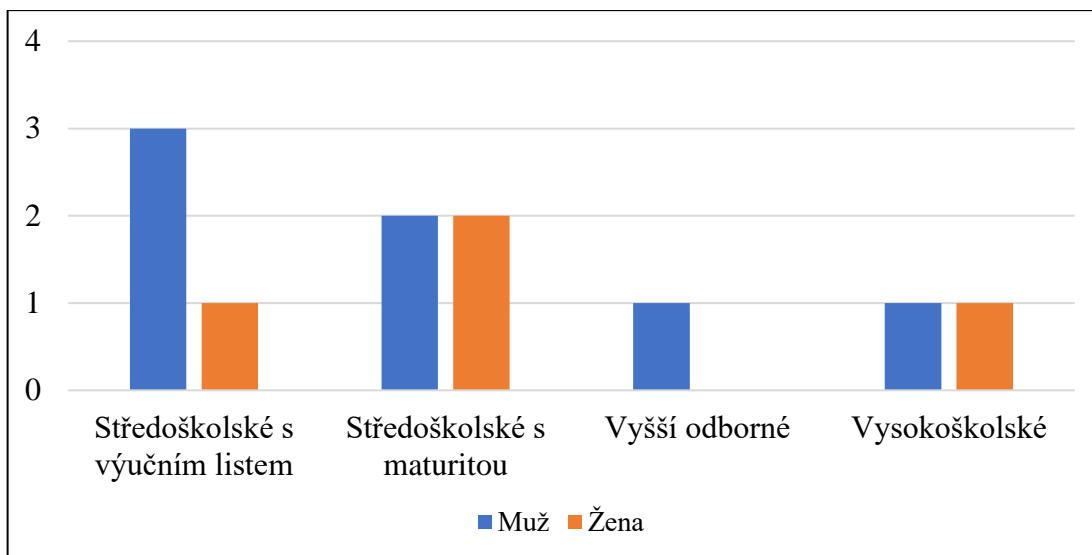
Věk respondentů se pohybuje mezi 18–55 lety. Z níže přiloženého grafu je patrné, že největší počet respondentů patří do věkové kategorie 20-25 let.



Graf 2: Věkové rozložení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf zobrazuje, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Z grafu je patrné, že většina respondentů dosáhla prozatím¹ středoškolského vzdělání s výučním listem nebo s maturitou. Vyššího odborného vzdělání dosáhl pouze jeden muž. Vysokoškolské vzdělání mají jeden muž a jedna žena, kteří U Tomana pracují dlouhodobě, avšak pouze brigádně.

¹ Je zde uvedeno prozatím, neboť jedna zaměstnankyně uvedla, že dálkově studuje vysokou školu.



Graf 3:Vzdělání respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.2 Průběh Focus Group

Všichni jedinci byli dopředu informováni a požádáni (telefonicky, písemně nebo osobně), že během měsíce února 2020 bude pro studijní potřeby U Tomana proveden Focus Group. Všichni s jejich účastí souhlasili. Následně byli seznámeni s informací, že po celou dobu trvání rozhovoru bude využíván mobilní telefon, který zajistí audio nahrávku a několik fotografií. Účastníci rozhovoru byli ujisti, že pro zpracování výsledků nebude zveřejněna jejich identita.

Po domluvě s manažerkou „Tomana“ se plánovaný Focus Group nebude nazývat jako Focus Group, ale pondělní společná snídane. Pondělní společná snídane spočívá v tom, že zaměstnanci jsou pozváni a požádáni, aby se k předem stanovenému pondělnímu ránu dostavili o hodinu dříve do práce. Bude pro ně připravena snídane, během které bude přítomna moderátorka a bude probíhat diskuse v rámci Focus Group. Cílem bylo vytvořit příjemné podmínky a přátelskou atmosféru, která zajistí vedení rozhovorů a přínos cenných myšlenek.

Plánovaná průběžná doba je cca 90 minut. I směna, mající v době plánovaného Focus Group volno, byla požádána, zda by se nemohla na společnou pondělní snídani dostavit. Metoda Focus Group byla použita především proto, aby mohli účastníci výzkumu své myšlenky, názory a stanoviska konzultovat s ostatními účastníky. Navíc mohli své znalosti obohatit o poznatky a připomínky spoluúčastníků výzkumu.

Moderátorkou Focus Group byla Bc. Alice Spáčilová, studentka Fakulty podnikatelské VUT v Brně (autorka této práce). Jako podklad pro diskusi byl použit předem připravený

scénář a okruh předpřipravených otázek, které se v rámci rozvíjející se diskuse dále prohlubovaly a rozšiřovaly.

4.5.3 Transkripce Focus Group

Prvním krokem zpracování dat získaných z Focus Group byla doslovná transkripce audiozáznamu pořízeného během Focus Group. Informace byly přepsány tak, aby nevynechaly žádné důležité informace a zásahy a úpravy slov byly při přepisu minimální. Z důvodu zachování anonymity byly při přepisu každému respondentovi přiřazena fiktivní jména zastupující jejich pravá jména. Byla uvedena jména, aby bylo u každé odpovědi zřejmé, zda se jedná o muže či ženu. Věk uveden u fiktivních jmen byl však reálný.

Při přepisu byly barevně vyznačovány klíčové pasáže, klíčové odpovědi a klíčová slova. Jako klíčová slova byla použita především slova z otázek, které byly respondentům kladeny. Z těchto klíčových slov a pasáží, které byly vyznačovány jinou barvou, byly utvořeny jednotlivé kategorie. K utvoření základních kategorií sloužila taky vytvořená myšlenková mapa. Vyznačení a uspořádání textu mně umožňovalo snadnější zpracování a porozumění situace.

Posléze jsem získané informace a odpovědi přiřazovala do jednotlivých vytvořených kategorií.

Doslovná transkripce Focus Group je v příloze této práce. Informace, které byly získány v rámci Focus Group jsou pak analyzovány v další části.

4.6 Výsledky Focus Group

Tato kapitola analyzuje výsledky získané z Focus Group.

Cílem Focus Group bylo zjistit odpovědi na předem předpřipravené otázky. Po jejich vyhodnocení bychom měli dospět k výsledkům, které zobrazí, jaká je U Tomana interní komunikace. Navíc bylo taky zjišťováno, jaké mají respondenti postoje, názory a taky jaké faktory komunikaci ovlivňují.

Z klíčových pasáží a klíčových slov byly pomocí otevřeného kódování vytvořeny následující kategorie:

- **Začátky U Tomana**
- **Úroveň komunikace U Tomana**
- **Vliv komunikace v pracovním prostředí**

- **Problémy v komunikaci**
- **Vztahy na pracovišti**
- **Budoucnost s Tomanem**

Ke každé kategorii náleží sada otázek a diskuse, které jsou zobrazeny pomocí doslovné transkripce v příloze.

V následujících podkapitolách jsou vymezeny jednotlivé kategorie včetně informací a odpovědí jim odpovídajícím.

1. Začátky U Tomana

První sada otázek týkajících se začátků práce U Tomana byla na začátek Focus Group zakomponována záměrně. Jejich cílem bylo zjistit, jaká je komunikace U Tomana již od samého začátku, a to nejlépe u každého jedince.

Z odpovědí na otázku jakým způsobem se daní respondenti dozvěděli o práci U Tomana lze vyvodit, že skupina daných respondentů se o práci U Tomana dozvěděla převážně díky provozní. „*Tak to si nás tady dotáhla skoro asi všechny, já jsem tady taky přímo přes S.*“

Ostatní respondenti zmiňovali i jiné způsoby, jak se o práci U Tomana dozvěděli. Jednalo se o ústní nabídku práce od stávajících zaměstnanců Tomana („*Šel jsem tady večer na pivko, seděl jsem sám dolů na stojácích, šikla se mně řeč s Maxem (výčepní) a na druhý den jsem už to pivečko tady čepoval já*“), kamarádů („*Já přes moji nej, nej, nej kamarádku.*“) nebo partnerů („*Jako šlo to ještě přes mojeho*“). Toman musel mít rovněž inzerovanou nabídku práce na webových stránkách nabízející práci, neboť jeden z respondentů zmínil jako způsob získání informací o práci U Tomana právě inzerát. „*V minulé práci mě to už nebavilo, tak jsem rozjel inzeráty na netu, Toman na mě vyskočil jako první, si pamatuju.*“ Mohlo se jednat o novou nabídku práce, proto se zobrazovala jako první nebo byla pouze aktualizována, tudíž zde nelze zmiňovanou nabídku práce automaticky považovat za exkluzivní a něčím výjimečnou.

Nejčastěji pak uvedeným důvodem, proč se daní jedinci rozhodli pracovat právě U Tomana, byly peníze. „*Když jsem viděl prachy, jaké mi nabízejí tady a porovnal jsem to s tím, co jsem měl, tak jsem měl víc než jasno!*“ Z těchto výpovědí lze vyvodit, že možná se vedení snažilo motivovat a získat zkušené zaměstnance právě vyšší finančního ohodnocení.

Moderní a zajímavý interiér, který se snaží skloubit moderní dobu s tradicemi, neoceňují jenom zákazníci, ale i mezi respondenty byl zmiňován jako jedním z důvodů, proč se rozhodli pracovat právě U Tomana. „*Moc se mně líbil interiér, vzhled mně připomínal jednu oblíbenou restauraci ve Švédsku.*“ Právě i netradiční interiér mohl v potencionálních zaměstnancích vzbudit dojem výjimečnosti a jedinečnosti pracovat U Tomana. Zajímavým poznatkem je, že zajímavý interiér a dobrý dojem z hezkého prostředí nezmiňovaly jenom ženy, ale tento poznatek se objevil i mezi muži.

2. Úroveň komunikace U Tomana

Obě skupiny, zde myšleno muži a ženy, se shodly, že úroveň komunikace U Tomana je špatná. Toto tvrzení vychází z jejich výpovědí, kde se společně shodují, že informace a úkoly se často předávají přes více lidí. „*To já si myslím, že to tady trochu vážne. Informace se předávají přes hrozně moc osob.*“ Důsledkem je pak to, že původní sdělovaná informace může dostat zcela jiný význam či být jinak pochopena. Jedna z respondentek dokonce uvedla, že dle jejího názoru se informace a úkoly U Tomana předávají řetězově. Jiný z respondentů k tomu ještě dodal, že U Tomana chybí přímá komunikace.

Špatně zvolená komunikace způsobuje velké množství problémů. Na konkrétně popsané situaci od respondentů lze vyzkoušet, že nejspíš komunikace mezi provozní a jejím přímým zástupcem nefunguje správně. „*No neříkala. Ta si myslela, že mně to řekne Bery, protože měl mít směnu s náma on a Bery si zase myslel, že mně to řekne Stela, protože to byl její výmysl.*“ Nejenom že vedoucí a jeho zástupce by měli jednat společně a navzájem se podporovat, popřípadě doplňovat, ale hlavně oni jsou ti, kteří by měli jít svému personálu příkladem. V tomto případě nejsou svým chováním ani komunikací svému personálu vzorem. „*To je to, o čem mluvím, že to vážne. Nemůžou si oba myslet, že to ten druhý udělá.*“ Důsledky jejich špatné komunikace potvrdilo více z přítomných respondentů. „*Podobné čachry machry jsem zažil i já.*“

Avšak nutno zmínit, že jeden z respondentů uvedl, že je s komunikací U Tomana spokojen. Jednalo se o 18cti letou ženu, nejmladší účastnici Focus Group. „*Já spokojená jsem. Myslím, že je tady dobrá komunikace.*“ Zde lze polemizovat, zda za její odpovědi stojí její nízký věk, strach z vyjádření se k situaci na pracovišti nebo zda je v jejím případě opravdu komunikace U Tomana na dobré úrovni.

Na otázku, jakou formou se informace a úkoly k respondentům dostávají, bylo vícekrát zmiňováno, že informace si musí respondenti zjišťovat sami. *„To jsou, ale pak mně jsou taky informace předávány od všech ostatních nebo se po nich musím pít sám.“* Z uvedených vypovědí lze vyčíst, že s tímto způsobem předávání informací nejsou respondenti zcela spokojeni. *„Noo někdy mám pocit, že se tady informace ani nepředávají, že se to až sám tak nějak někdy náhodou třeba dozvím.“* Na stejných nebo podobných výpovědích se shodlo více respondentů. *„Máš si při příchodu do práce od svých kolegů zjistit, co je nového.“* Naopak vzájemná komunikace mezi samotnými zaměstnanci očividně existuje, neboť hned několik z dotázaných uvedlo, že si informace předává právě přes své kolegy. *„Já, když něco nevím, tak se zeptám Gabči nebo Maxe a ti mně to poví.“*

Další mínusem je nestabilita udržení formy předávání informací. *„Mně přijde, že je to jak kdy. Někdy mám pocit, že super, že od provozní vím všechno, co potřebuji a vím, co mám dělat. Z toho pak jak nějaký zkrat a nikdo mně nic neřekne.“* A dochází k situaci, kdy sami zaměstnanci netuší, co nebo koho mají v danou chvíli poslouchat. *„A je v tom prostě bordel.“*

Vedle osobní komunikace byla zmíněna komunikace písemná. Nejčastěji respondenti využívají Facebook, kde si pomocí zpráv vyměňují informace s provozní. *„Taky si píšeme na FB. Je to lepší, nemusíš za to dávat love jak za esemesky.“* Krátkou diskusi vyvolalo, když se jedna z respondentek zmínila, že v případě potřeby komunikuje s provozní pomocí esemesek. U některých to možná na chvíli vyvolalo otázky, proč zrovna ona si píše s provozní na její osobní číslo. *„Si píšete, jak jste se dnes vyspali a jak se máte?“* Kdežto oni nikoliv. *„To já doted' ani číslo na provozní nemám.“*

V rámci diskuse vzešel téměř jednohlasný souhlas na pořádání společných porad. Padl návrh, že v případě Tomana by se porady mohly konat v rámci společné snídaně, kde by se vždy sešel jak personál, tak vedení. *„Já myslím, že by nebylo špatné, kdybychom se aspoň čas od času takhle potkali a vedení by nám řeklo nejdůležitější věci nám všem.“* Snídaňové porady by dle respondentů sloužily k předávání důležitých informací. *„Pak nebude vznikat to, co tady je. Že každý ty věci ví trochu jinak, v jiný čas a od někoho jiného. Takto by to bylo jasně dané.“* Jeden z respondentů uvedl, že již v minulé práci obdobné společné porady zažil a dle jeho vyjádření tyto porady byly úspěšné. *„V minulé práci jsme něco takového mívali a myslím, že to fungovalo.“* Respondenti se sice vyjádřili

pro realizaci společných porad, rovněž ale uvažovali, zda by jim časem nevadilo chodit kvůli společným poradám občas do práce dříve. „*Jenom abychom pak nemrčeli, že musíme jít někdy o něco dřív do práce.*“ Bylo navrženo, aby v případě realizace společných porad vznikl po jejím skončení vždy nějaký souhrn probraných a domluvených věcí. Mohlo by se tak jednat o způsob předání informací i chybějícím jedincům a taktéž by se jednalo o vytvořený souhrn, platící pro všechny zainteresované strany. „*Pak by mohlo vedení z toho sezení udělat aspoň v bodech krátké shrnutí nebo tak něco, co bylo prostě domluvené, ať to máme pro všechny černé na bílém.*“

Zajímavým zjištěním byl fakt, že respondenti kladně hodnotili snídani uskutečněnou v rámci Focus Group. Zdá se, že by ocenili spojení plánovaných porad právě se společnou snídaní. „*A budou k tomu vždycky takové dobroty jak dneska, Zbyněčku?*“

3. Vliv komunikace v pracovním prostředí

Téměř jednohlasnou odpovědí bylo respondenty odpovězeno, že komunikace je jedním z rozhodujících faktorů, které mají vliv na spokojenost v pracovním prostředí.

„*Kdybychom se tady všichni nesnášeli, pomlouvali a nikdy si s nikým nic neřekli, nebyl bych tady už.*“ Nefungující komunikace je důvodem, proč by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání. Jiní respondenti uvedli, že již z tohoto důvodu opravdu v minulosti z práce odešli. Důvod, proč jsem odešel z minulé práce. „*Komunikace na bodu nula. Přišel jsem ráno a byl problém, aby mně někdo odpověděl na pozdrav. Neříkám, že s každým v práci musíš být hned bff, ale jsme tady kolik hodin denně, tak by bylo na palicu, kdybychom se spolu nebavili, ne?*“

Příkladem fungující komunikace a dobrých vztahů mezi určitými zaměstnanci je, že se spolu někteří potkávají i mimo pracovní prostředí. „*Někdy se nám s Kamčou tak šikne řeč, že si to musíme jít po práci ještě dopovédět do Sky baru, že?*“ Lze předpokládat, že komunikace na pracovišti je mezi vybranými respondenty na dobré úrovni, neboť k setkávání se i mimo pracovní dobu, se hlásili i další jedinci. „*Vemte mě někdy laskavě s sebou jo? Taky chci komunikovat. Hlavně ve Sky baru.*“ Otázkou zůstává, o jaký typ komunikace se zde jedná. Může se jednat o tzv. klábosení, které nesouvisí s komunikací vhodnou na pracovišti a vedení ji může na pracovišti považovat za rušivý element.

Skupina respondentů se vyjádřila, že ke správné komunikaci a správnému vlivu komunikace v pracovním prostředí patří bezesporu umění se omluvit. „*To je základ dobré komunikace a pak spokojenosti, ne? Že se omluvím, hned si to spolu vyřikáme a je klid.*“

Dokonce bylo řečeno, že omluva je základ každé komunikace, nikoliv pouze komunikace v pracovním prostředí. „*Tak kéžby to takto fungovalo vždycky, všude a u každého. Omluva je základ komunikace, ne jenom komunikace v gastru, anebo ne jenom v práci.*“ Respondenti poznamenali, že tento komunikační základ ve formou omluvy chybí u vedení Tomana. „*Nebylo by vůbec špatné, kdyby se dokázal někdy omluvit nebo uznat svoji chybu i nadřizený.*“

Nevyhovující komunikace v pracovním prostředí může být důvodem odchodu zaměstnanců. Tento fakt dokládá tvrzení jednoho z dotázaných respondentů. „*Já jsem to to tady říkal na začátku, že v minulé práci byla komunikace úplně propadák, to jako fakt bylo něco, spokojený jsem nebyl, a proto jsem taky odešel že. Nebudu makat někde, kde jsem nespokojený. Zvlášť dneska, když přijdu do každé druhé hospy, tak mě vezmou.*“ Respondenti si navíc dobře uvědomují, že v gastronomii je dlouhodobě nedostatek lidí a i z tohoto důvodu, i když se jim jenom něco málo nelíbí, tak se nebojí práci opustit. Ví, že jinou práci v gastronomii najdou téměř okamžitě. Otázkou zůstává, zda si změnou polepší a jestli je možné při každé nespokojenosti nebo problému zaměstnání měnit.

4. Problémy v komunikaci

Překážky v komunikaci jsou rozděleny do dvou skupin. První skupina popisuje překážky nebo problémy v komunikaci u každého jedince zvlášť. Každý jedinec je unikátní osobnost, má jiné charakterové vlastnosti a s tím i související odlišné překážky. Druhá skupina pak popisuje překážky v komunikaci mezi respondenty a vedením Tomana.

Individuální odpovědi na problémy v komunikaci byly různorodé. Nejčastějšími důvody způsobující problémy v komunikaci u jednotlivých jedinců byly zmiňovány nervozita, únava a vyčerpání z hostů, nutnost mluvit cizím jazykem nebo celkový strach oslovit cizí lidi. Důsledkem těchto problémů pak mohou být viditelné jevy („*A proto se pak koktáš, červenáš a nevíš, co objednáváš.*“) nebo činy („*Musí řešit nepříjemné věci, je nervózní, třepe se mu hlas, no chce to mít zkrátka co nejrychleji za sebou.*“), které nemusí být jak vedením („*Stela jí po těch asi dvou týdnech řekla, že tuto práci dělat rozhodně nemůže., tak zákaznicky tolerovány.*“) („*Na mě celkem nedávno napsali recenzi, že milý, ale nervózní personál, kterému příliš dlouho trvalo, než se vykoktal.*“). Zaměstnanci se vzájemně shodli, že s problémy, jako jsou například nervozita, lze pracovat a dají se eliminovat či úplně odstranit. Zmiňují, že jedinec na sobě musí pracovat a problematické aspekty trénovat. „*Poradím pořád trénovat, trénovat a trénovat.*“

Druhá skupina zachycující odpovědi ohledně komunikačních překážek mezi vybranými zaměstnanci a vedením Tomana potvrdila fakt, že v této oblasti komunikační problémy jsou.

Některé komunikační překážky pramení i od samotných zaměstnanců. *„Neumím moc mluvit o problémech na profesionální úrovni. Před vedením dělám, že mě to neštvě, dělám, že je to hrozně v pohodě, že to nějak zvládnou, a přitom v hloubi duše to ve mně vře.“* Tento problém byl zmiňován vícekrát. *„Také mně to sice dřív dělalo trochu problém.“*

Komunikační problémy na pracovišti můžou mít negativní vliv na osobní život jedince. *„Pak ten vztek a ten problém rozebírám s absolutně nezajímavými lidmi, kteří to nijak neovlivní, nepomůžou mně a já je s tím jenom zatěžuji.“*

„Moje komunikační překážka je taková, že když jsem unavený, nekomunikuju. Když se mnou chce Stela řešit směny na další dny večer po šichtě, tak nemám chuť ani sílu něco takového řešit.“ Únava jako překážka v komunikaci byla zmiňována jak v osobní komunikaci, tak zde v komunikaci s vedoucími pracovníky. Ovšem plánování směn po skončení pracovní doby, která většinou končí až v pozdních večerních hodinách je ukázkou ne zrovna vhodné organizace, která může taktéž pramenit ze špatné komunikace. Jako problém se může jevit neochota vedení uznat svou chybu nebo ocenit přínosné nápady svých zaměstnanců. *„Sice byl první řev, že vůbec, že to bude tak jak oni řekli, ale druhý den přišli, že se můžeme zkusit domluvit, no a nakonec to bylo z 90% tak, jak jsem to navrhol já.“* Důsledkem pak může být neochota zaměstnanců nadále s nadřizenými komunikovat nebo přestanou sdělovat cenné rady a připomínky. *„Ale nemysli si, bylo to podáno tak, že na to vlastně přišli oni.“*

5. Vztahy na pracovišti

Účastníci se shodli, že mezi přednosti komunikace by mělo patřit umění naslouchat druhým lidem. Jeden z účastníků vysvětloval, že naslouchání neznamená pouhé poslouchání. Naslouchání definoval následujícím způsobem – *„tím, že naslouchám, tak toho druhého nejenom poslouchám, ale vnímám ho a něco se od něho dozvím. Nebo prostě vycítím, co mně chce říct, proč mně to říká.“*

„Taky si myslím, že umím naslouchat.“ S tvrzením důležitosti naslouchat druhým lidem souhlasí většina dotázaných, taky připomínají, že vedení od nich přímo vyžaduje, aby svým zákazníkům dobře naslouchali, avšak jim samotným nikdo už nenaslouchá.

„Všichni chtějí, ať nasloucháme zákazníkům, ale kdo teda tady naslouchá nám? Kdyby nám naslouchali, tak je tady plno věcí jinak.“ V těžké situaci může rovněž zaměstnanec být, pokud se opravdu snaží komunikovat a naslouchat, ovšem zákazník nejeví žádný zájem. *„Přijdeš ke stolu, borka ani nezvedne hlavu, že nepozdraví, to ani nezmiňuji, ale objednává si tím stylem, že fakt neodtrhne oči od mobilu. To se jí pak skvěle naslouchá.“* Dle slov respondentů se však jedná o výjimečný případ. *„To je zase jiný extrém no. Ale ve většině případů mám tady štěstí a spíš se na mě lidi teda dívají a dá se s nimi mluvit, a jak říkám na-slou-chat.“* Za nelehký úkol považují respondenti komunikaci se staršími lidmi, kteří si chtějí přehnaně povídat. Vyjádřili se, že pokud pak člověk zvládne i tento typ komunikace, může se považovat za zkušeného komunikátora. *„Když zvládneš pak ale s bravurou i tyto babičky, tak si machr.“* Respondenti by ocenili, kdyby jim byl poskytnut nějaký trénink či názorná ukázka u složité komunikace. Domnívají se, že tréninkem nebo ukázkou by se mohli zdokonalovat. *„Rád se něco přiučím. Pak třeba fakt ten profík budu. Teda budeme.“*

I když se účastníci domnívají, že se jim v práci daří svým zákazníkům naslouchat, tak se shodují, že nejraději a nejlépe naslouchají lidem ze svého nejbližšího okolí. *„Svým nejbližší, anebo lidem, pro mě nějakým způsobem důležití, těm naslouchám.“*

Na otázku, s kým vybraní jedinci nejraději komunikují, taky někteří odpovídali, že se svými nejbližšími. Aktuálně (*„Ještě minulý měsíc to tak nevypadalo. Kdybys řekl, že jenom v lednu se tady otočilo 6 lidí, tak to moc bezkonfliktní nevypadá.“*) nemá většina z dotázaných ani nějaký značný problém komunikovat se svými kolegy. *„Mně přijde, že my teď tady mezi sebou žádné extra konflikty nemáme.“* Situace se dle slov respondentů zlepšila až poslední dobou, dříve tomu tak nebylo. Myšleno, avšak pouze se svými kolegy, nikoliv s jejich vedením. *„Tak s tou si neseďm těžce ani já. Nedivil bych se, kdyby se mě chtěla brzo zbavit.“*

6. Budoucnost s Tomanem

Ačkoliv je dle slov respondentů každý nahraditelný, i tak se většina z nich domnívá, že je pro Tomana důležitým článkem. Toto tvrzení prohlašují jak kuchaři (*„Já myslím, že jsem! Na kuchařích stojí celá restauračka“*), tak číšníci (*„Podle mě jsme tady všichni důležití, kdybychom tady nebyli zase my, tak fajn, ty uděláš sice dobrý bůček, ale kdo jim ho k tomu stolu donese?“*). Svoji důležitost si vysvětlují tím, že pokud by nebyli pro

Tomana důležití, tak by nedostávali takové finanční ohodnocení. „*Kdybychom nebyli důležití, tak tady nemáme prachy takové, jaké máme. Si myslím já.*“

Mimo finanční ohodnocení by byli respondenti rádi, kdyby byli oceněni i jinou formou. „*Jenom to neumí dávat moc najevo i lidsky, že si nás váží.*“. Dle jejich slov by občas ocenili klasickou pochvalu za dobře odvedenou práci.

Po rekapitulaci minulé a současné situace U Tomana se došlo k závěru, že i když nepatrně, tak se určitým způsobem chování, a především komunikace z pozice vedení mění. „*Já musím říct, že co tady loni na konci léta odešlo hodně děcek, že si fakt nerozuměli s vedením, tak se to zlepšilo.*“ Dalo by se polemizovat, zda na základě hromadných výpovědí si tehdy vedení Tomana uvědomilo nutnost komunikace se svými zaměstnanci a na ten popud uspořádalo první teambuilding. „*Jednou jsme šli všichni na Bláhovku na pivko. Zavřelo se dřív a šli jsme tam.*“ Ačkoliv se jednalo o neformální a hodně krátký teambuilding („*Dalo se jedno pivo a vedení pak stejně po chvíli odešlo.*“), tak se již nikdy ani nic podobného nekonalo. Jeví se, že současní zaměstnanci jsou naštvaní, že se žádné teambuildingy nekonají. Dokládá to například ironická odpověď („*Hlavně asi ty teambuildingy, haha*“) jednoho z účastníků, který touto odpovědí odpovídal na otázku, co je jeho stěžejním důvodem pracovat U Tomana.

Hlavními důvody, proč současní zaměstnanci aktuálně pracují U Tomana a co je tam tzv. drží a může držet i do budoucna jsou dobré finanční ohodnocení, pro určité jedince dobrá lokalita a úroveň podniku. Ze všech odpovědí bylo finanční ohodnocení zmiňováno nejčastěji.

„*Mně se líbí, že je to tady moderní a čisté.*“ Podnik na úrovni, moderní a čisté prostředí zmiňovali jako jeden ze stěžejních důvodů hlavně respondentky. Muži s tímto tvrzením souhlasili, avšak nepovažují to za tak důležitý důvod, který je drží U Tomana. „*To neříkám! Ale určitě tady nejsem jenom kvůli tomu, že tady máme moderní černý bar a vedle ve Stopce ho nemají.*“

Někteří jedinci k důvodům, které uvedla většina respondentů, ještě uváděli i své osobní stěžejní důvody. U kuchaře se například jedná o volnost a důvěru v kuchyni. „*U mě nevede žádný černý bar, ale že jsem dostal v kuchyni důvěru a můžu teď začít pomalu měnit jídelníček.*“

V této oblasti se zcela rozcházejí názory na každodenní komunikaci v cizím jazyce. Studentka, která je U Tomana pouze brigádně tuto situace bere jako plus. „*Jooo a za mě*

super, že jsme na Svobod'áku, protože je tady denně hodně cizinců a člověk musí mluvit anglicky. Takže v rámci brigády si člověk i zopákne angličtinu!“ A zmiňuje to vedle dobrého přivýdělku a flexibility pracovní doby právě k důvodům, proč setrvává v práci U Tomana. Opačného názoru je zaměstnankyně, která každodenní komunikaci v cizím jazyce bere jako nevýhodu a věc, která se jí nelíbí. *„Pro mě je spíš cizinec noční mûra pořád.“*

Na důvody ohledně setrvání U Tomana navazovala otázka, zda si daní respondenti dokážou sami sebe představit pracovat U Tomana i za cca 10 let. Odpovědi byly různorodé. Odpovědi se lišily v závislosti na věku respondentů i na základě splnění různě stanovených požadavků. *„Když budu mít pořád tu volnost v kuchyni a že kuchyni fakt budu šéfovat já, tak klidně jo.“* Respondenti z věkové kategorie patřící do 30 let uvedli, že by si U Tomana za 10 let nedovedli představit pracovat. O své budoucnosti mají zatím jiné plány. *„Chtěl bych tak příští rok někam vycestovat.“* Naopak respondenti z vyšší věkové kategorie a s mnohaletou praxí v gastronomii uvedli, že by taktéž v budoucnu klidně změnili zaměstnání. V tomto případě se vyjádřili, že by chtěli úplně změnit obor. *„Už jsem z gastru dost unavený a kdybych dostal jinou nabídku mimo gastro, tak jdu.“*

Někteří z respondentů dokonce plánují opustit Tomana i v blízké budoucnosti. *„Já nechci sice nikam vycestovat, ale taky U Tomana pracovat už nebudu asi ani v létě.“* Je však nutno poznamenat, že zde se jedná o brigádnici, která ač U Tomana pracuje dlouhodobě, ale je i studentkou vysoké školy, a tak se její odchod a změna oboru zaměstnání dá očekávat.

Vyskytly se i kladné odpovědi s pozitivním přístupem a nadějí, že to U Tomana může v budoucnu dobře fungovat. *„Člověk nikdy neví, co bude, ale kdyby se tady zlepšilo aspoň trochu to vedení, tak myslím, že to tady může slušně fungovat a proč ne, třeba bych tu i těch deset let vydržel, fůha.“*

Výskyt pozitivní odpovědi na setrvání pracovat U Tomana i v budoucnosti, se dá považovat za spíše výjimečný, neboť většina odpovědí byla spíše ve stylu, že daní jedinci v daleké budoucnosti U Tomana pracovat neplánují. Na to navazují výpovědi, co by vedlo současné zaměstnance k tomu, aby se rozhodli pro změnu zaměstnání. Bylo zmiňováno následující: ztráta motivace, konflikty s ostatními zaměstnanci, špatný kolektiv, nekvalitní vedení, nevyplácení mzdy v její plné výši, opakující se pozdní vyplácení mzdy, lukrativní nabídka na jinou práci, dlouhodobě neocenená vykonávaná práce, urážky...Ze

všech důvodů byly opět nejčastěji zmiňovány peníze. Pod souhrnem nekvalitní vedení je zde respondenty uvedeno absence motivace („vedení pod psa“), absence pochvaly („Tady nás nikdo nepochválí ani těch deset let.“) a nezavedený způsob komunikace právě mezi vedením a zaměstnanci („Co meleme to tady dneska už po několikáté, hlavně kdyby s námi mluvili nějakým jednotným způsobem nebo jak to mám říct.“)

4.6.1 Souhrn výsledků Focus Group

Následující tabulka představuje souhrnný přehled výsledků vycházejících z provedeného Focus Group.

Tabulka 2: Souhrn výsledků Focus Group (Zdroj: Vlastní zpracování)

Začátky U Tomana	Úroveň komunikace	Vliv komunikace v pracovním prostředí
Kontaktování provozní Tomana.	Špatná úroveň komunikace.	Komunikace má velký vliv na spokojenost v pracovním prostředí.
Kontakt přes stávající zaměstnance Tomana, přes kamarády.	Předávání úkolů přes hodně lidí.	Dlouhodobě nefungující komunikace je důvod ke změně zaměstnání.
Lákavé finanční ohodnocení.	Nefungující komunikace mezi provozní a jejím zástupcem.	Přátelská komunikace mezi současnými zaměstnanci.
Nový a moderní interiér.	Nejednota v předávání informací.	K fungující komunikaci patří umění omluvit se.

Inzerovaná nabídka práce.	Požadavek na pořádání pravidelných porad.	U Tomana chybí umění omluvit se.
Pocit výjimečnosti.	Požadavek na jednotný souhrn domluvených a probíraných věcí pro všechny.	Pokud zaměstnanci nevyhovuje komunikace, může kdykoliv změnit zaměstnání.
Problémy v komunikaci	Vztahy na pracovišti	Budoucnost s Tomanem
Překážky osobnostního charakteru.	Důležitost umění naslouchat	Zaměstnanci se považují za důležitý článek.
Nevhodně zvolená doba ke komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.	Nejlepší a nejsnadnější komunikace je s nejbližšími lidmi.	Zaměstnanci zůstávají u Tomana kvůli dobrému finančnímu ohodnocení.
Negativní vliv komunikačních problémů na osobní život jedince.	Zaměstnanci hodnotí vzájemnou komunikaci kladně.	Různorodé odpovědi ohledně dlouhodobého setrvání u Tomana.
Únava jako možný problém v komunikaci.	Vedení požaduje, aby zaměstnanci svým zákazníkům dobře naslouchali.	Většina dotázaných zaměstnanců s Tomanem do budoucnosti nepočítá.

Nutnost trénování komunikačních překážek.	Požadavek na tréninky či ukázky vedoucí ke zdokonalení v komunikaci.	Důvod k ukončení práce U Tomana: absence motivace, změna finančního ohodnocení, špatný kolektiv, nekvalitní vedení...
---	--	---

4.7 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl veden mezi paní provozní Tomana a autorkou této práce. Rozhovor se uskutečnil za pomoci komunikačního nástroje Skype. Během rozhovoru byly průběžně zapisovány již položené otázky, a to z důvodu přehledu, a aby se již otázky neopakovaly. Zbytek rozhovoru byl nahráván na diktafon na mobilní telefon. Rozhovor byl do 24 hodin zpracován.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru byla probírána stejná nebo obsahově velmi podobná témata jako která byla v rámci Focus Group. Z výpovědí a poznatků vycházejících z polostrukturovaného rozhovoru bude vytvořen souhrn, který bude následně porovnáván se souhrnnými výsledky z Focus Group.

Tabulka 3: Informace k polostrukturovanému rozhovoru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti	1
Pohlaví	Žena
Věk	46
Pracovní pozice	Provozní vedoucí

Z klíčových pasáží a klíčových slov byly pomocí otevřeného kódování vytvořeny následující kategorie:

- **Začátek U Tomana**
- **Způsob komunikace**
- **Předávání informací**
- **Problémy s komunikací**
- **Vztahy na pracovišti**

- **Plány do budoucnosti**

Ke každé kategorii náleží sada otázek a odpovědí, jež jsou zobrazeny pomocí doslovné transkripce v příloze.

V následujících podkapitolách jsou vymezeny jednotlivé kategorie včetně informací a odpovědí jim odpovídajícím.

I. Začátek U Tomana

Úvod a první sada otázek se rovněž věnovala začátkům a důvodům práce U Tomana. Respondentka uvedla, že U Tomana začala pracovat již od samého začátku. Z gastronomie má mnoholeté zkušenosti, proto chtěla rovnou na pozici provozní. Dále uvedla, že se rozhodla právě pro Tomana kvůli modernímu prostředí a rovněž kvůli zcela novému prostředí. Líbilo se jí, že před ní nikdo doposud Tomana nevedl a mohla tzv. vládnout podle sebe.

Již od začátku působení U Tomana ji práce baví, avšak uvádí, že je to práce náročná. Z její výpovědi lze cítit, že ji práce U Tomana opravdu naplňuje. Sama dokonce přiznává, že pro Tomana žije. Tento fakt dokládá tím, že je dle jejích slov U Tomana každý den. Uvádí totiž, že pokud chce, aby byl Tomana nejlepší, a toho dosáhne právě tím, pokud i ona sama bude pořád fungovat na sto procent. Lze předpokládat, že pro majitele podniku je to správná osoba. Respondentka taky potvrdila, že s majiteli se jí od samých počátků spolupracuje dobře a že mají mezi sebou dobré vztahy.

II. Způsob komunikace

Dle slov respondentky se téměř každý den alespoň jeden z majitelů zastaví U Tomana. Díky tomu spolu provozní a majitelé komunikují a řeší všechny důležité věci osobně. Komunikace je oboustranná. V minulosti spolu obě strany komunikovaly například o nových zaměstnancích, o zaměstnancích odcházejících nebo o plánovaných akcích. Primárně dochází ke komunikaci mezi majiteli a provozní. Provozní pak působí jako prostřední článek k předávání informací od majitelů k ostatním zaměstnancům a naopak. Respondentka však uvádí, že majitelé jsou velmi přátelští, lidštití a o své zaměstnance se zajímají. *„Myslím, že majitelé jsou přátelští a se svými zaměstnanci komunikují rádi, zajímají se o ně.“*

III. Předávání informací

Respondentka uvádí, že podstatné a důležité informace svým zaměstnancům sama a včas vždy sdělí. Tento fakt potvrzuje její sdělení: „*Všechno důležité jim já včas sdělím.*“ Podotýká, že ona sama má dobrou paměť, tudíž málokdy zapomene, co má svým zaměstnancům sdělit. Respondentka podotýká, že stejný typ předávání informací požaduje i ona sama od svých zaměstnanců. „*Pokud mají něco k řešení nebo nějaký problém, tak chci, aby to se mnou řešili ihned.*“ Zdůrazňuje, že je jim neustále k dispozici. „*Jsem jim pořád k dispozici.*“

U Tomana neexistuje žádná společná platforma, kde by všichni zaměstnanci, včetně provozní mohli komunikovat a předávat si potřebné informace. Dle slov respondentky je taková platforma zbytečná. „*Nemáme a nemyslím si ani, že bychom něco takového potřebovali.*“ Provozní navíc uvádí, že: „*Na každého mám kontakt, tak v případě nouze nebo potřeby něco řešit mimo práci, je můžu kdykoliv kontaktovat.*“

I přesto, že má provozní Tomana svého přímého zástupce, tak veškerou komunikaci a důležité věci dle jejích slov řeší převážně jenom ona sama.

IV. Problémy s komunikací

Dotázaná se nedomnívá, že by byl U Tomana problém s komunikací. Vyjádřila se, že pokud má někdo ze zaměstnanců pocit, že komunikace je U Tomana špatná, tak se nejspíš jedná o jeho osobní nedostatek a problém. Taky poznamenala, že v takovém případě „*by měli sami uvažovat o změně zaměstnání a nekazit další členy týmu.*“

Na otázku, zda se tedy domnívá, že jsou zaměstnanci s úrovní komunikace U Tomana spokojeni, odpovídá kladně. „*Až pokud by každý přišel a řekl mi osobně, že má nějaký problém, že komunikace někde vázne, tak bych to začala vážně řešit.*“ Pokud by se zaměstnanci nebo skupina zaměstnanců ozvala a vyjádřila svůj nesouhlas nebo připomínky ke komunikaci, pak by se respondentka tímto problémem zabývala a řešila jej. Poznamenala, že za ní osobně doposud ještě nikdo takovou věc řešit nepřišel. Z tohoto důvodu dosud neměla potřebu zjišťovat, či dělat průzkum, zda jsou zaměstnanci s úrovní komunikace spokojeni. Opět se zmínila, že pokud by někdo ze zaměstnanců měl s úrovní komunikace problém, osobně by za ní přišel. I přesto ale uvádí své možné plány do budoucnosti, „*že bych mohla zřídit klasickou schránku, kde bychom všichni házeli naše*

nápady, tipy, postřehy, a právě i tam by se mohly, popřípadě objevit připomínky a vyskytlé problémy.“

Na navazující otázku, zda byl někdy U Tomana realizován dotazník spokojenosti zaměstnanců bylo razantně odpovězeno, že dotazník je v rámci Tomana zbytečný a má dokonce obtěžující charakter. *„Naše práce a důvod proč jsme tady, je úplně někde jinde.“* Respondentka se rovněž domnívá, že dotazníky mezi zaměstnanci neslouží k tomu, kde by se zaměstnanci vyjádřili k nedostatkům, k problémům apod. Taky se vyjádřila, že by dotazníky a jejich následné výsledky nevedly k lepším výkonům celého týmu.

Problém v komunikaci lze zaznamenat v odpovědi na položenou otázku, zda paní provozní zná důvod, proč bývalí zaměstnanci od Tomana odešli. *„Neptala jsem se jich. Já chtěla vždy s každým vycházet dobře, pak oni se už spolčili dohromady a byli proti mně, tak se jim nelíbilo už nic.“* Výpověď respondentky ukazuje, že neví, proč a z jakého důvodu zaměstnanci odešli. Domnívá se, že každý odešel ze svého vlastního uvážení. *„Kdo odejít chce, tak stejně odejde.“* Poznamenala, že bývalí zaměstnanci odešli, i když dle jejich slov, měli nadstandardní finanční ohodnocení. *„Co vím, tak platově se mají naši lidi v rámci Brna nadstandardně a stejně se našli takoví, kteří odešli.“*

V. Vztahy na pracovišti

Respondentka se vyjádřila, že s každým se snažila a snaží vycházet dobře. Jako problém uvedla, že již bývalí zaměstnanci se proti ní spikli, bojovali, nic se jim již nelíbilo, a proto od Tomana následně odešli. O tomto stavu mluvila již v minulosti. Nyní uvádí, že jsou vztahy na pracovišti dobré. Jsou vytvořené takové týmy, kde si mezi sebou všichni rozumí a týmy tak dobře fungují. Pokud by to nefungovalo, tak je sama provozní prohodí, neboť jejím cílem je, aby všichni odváděli kvalitní práci a dobře se jim spolu pracovalo. *„Myslím, že dobrý.“* To je odpověď na otázku, jaká je dle názoru provozní Tomana komunikace mezi zaměstnanci. Uvádí, že zaměstnanci si většinu věcí řeknou osobně v práci, popřípadě si můžou psát na sociálních sítích nebo přes osobní telefon.

Ke vztahům na pracovišti patří pořádání teambuildingů, avšak U Tomana se prozatím konal pouze jeden. I když se jednalo dle slov respondentky pouze o posezení zaměstnanců u piva a jídla, byla to úspěšná akce, kterou by ráda pro své zaměstnance znovu uspořádala. Konkrétní termín ani forma budoucího teambuildingu zatím není stanoven. Pouze se dá předpokládat, že se bude jednat o nějakou neděli. *„Neděle bývají takové nejslabší, tak bych to viděla na nějakou neděli.“*

Provozní neví, zda mají současní zaměstnanci o pořádání teambuildingu zájem. Tento fakt pouze odhaduje na základě svého subjektivního mínění, že teambuilding má každý rád. „*Kdo by neměl rád teambuilding?*“ Taky se domnívá, že zaměstnanci teambuilding uvítají, neboť v minulosti uspořádané přátelské posezení bylo kladně hodnoceno. „*Jak jsem říkala, minule se to i v malém měřítku líbilo, tak věřím, že i ten další a větší bude vydařený.*“

VI. Plány do budoucnosti

Mezi naplánované akce lze zařadit teambuilding, zřízení schránky na možné připomínky a tipy. Hlavním cílem je silný a stabilní team. „*Nejlepší a nejideálnější by bylo, kdybychom vybudovali stálý, neměnný a silný team, ze kterého by nikdo nemusel odcházet.*“ Provozní uvádí, že pro to, aby byl team zaměstnanců U Tomana stabilní, je ona sama ochotna udělat maximum.

Jak již zmiňovala, aby byl team silný a úspěšný, tak musí mít nízkou fluktuaci zaměstnanců. Důvod, proč by dle jejích slov, měli zaměstnanci U Tomana setrvávat, je „*dobré zázemí, slušné finanční ohodnocení a neustálou chuť jít dopředu a držet krok s aktuálními trendy.*“ Mezi trendy například zmiňuje zavedení zdejších produktů a navázání spolupracích s lokálními dodavateli. Provozní sdělila, že o těchto i o dalších plánovaných trendech bude své zaměstnance vždy sama informovat. „*Říkala jsem přece, že všechno mám v hlavě a že to svým zaměstnancům sděluji.*“ Zaměstnanci mají možnost sami sdělit poznatky nebo nápady ohledně aktuálních trendů. Neexistuje žádná společná porada, kde by mohly být aktuální trendy oboustranně probrány. Respondentka podotýká, že ji můžou zaměstnanci tzv. stopnout a aktuální trendy s ní probrat. Doposud však nikdo ze zaměstnanců s úspěšným návrhem nebo plánem ohledně aktuálních trendů u provozní neuspěl. „*Ted' když o tom tak mluvím, tak si vzpomínám, že už mně pár tipů a návrhů od někoho jednou přišlo, ale nestálo to opravdu za nic. Takže když to bude lepší než to minule, klidně sem s tím.*“

4.7.1 Souhrn výsledků z polostrukturovaného rozhovoru

Následující tabulka představuje souhrnný přehled výsledků vycházejících z polostrukturovaného rozhovoru s paní provozní.

Tabulka 4: Souhrn výsledků rozhovoru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Začátky U Tomana	Způsob komunikace	Předávání informací v pracovním prostředí
Zajímavé nové prostředí.	Osobní komunikace mezi provozní a majiteli.	Provozní sděluje informace.
Od začátku dobré vztahy mezi provozní a majiteli.	Provozní jako prostřední článek mezi zaměstnanci a majiteli.	Žádná platforma k předávání informací.
Vlastní vedení již od počátku.	Přátelští majitelé.	Provozní vyžaduje od zaměstnanců přímé předávání informací.
Problémy s komunikací	Vztahy na pracovišti	Plány do budoucnosti
Pocit bezproblémové komunikace.	V minulosti spiknutí zaměstnanců proti provozní.	Plánovaný teambuilding.
Absence průzkumu, dotazníku spokojenosti.	Aktuálně dobré vztahy mezi zaměstnanci.	Zřízení schránky na připomínky.
Chybějící komunikace v krizové situaci.	Cílem jsou stabilní, kvalitní teamy.	Vytvářet a udržovat stabilní team.
Řešení problému v komunikaci až pokud sám zaměstnanec za provozní přijde.	Komunikace zaměstnanců na pracovišti osobní, dále přes sociální sítě.	Držet krok s aktuálními trendy.

Pocit špatné úrovně komunikace považován za osobní problém.	1x úspěšný teambuilding.	Informování všech o aktuálních trendech.
Plánovaná schránka na připomínky, nápady.	Nejasné vyhlídky na další teambuilding.	Přijímání připomínek a tipů od zaměstnanců.

4.8 Porovnání výsledků

Snahou této kapitoly je porovnání výsledků z provedeného Focus Group a výsledků z polostrukturovaného rozhovoru. Zjistí se tak, zda mají zaměstnanci Tomana a vedení Tomana stejný pohled na věc, zda se shodují v názorech a na řešení problémů, anebo naopak ve kterých aspektech se jejich postoje zcela liší. Témata i otázky byly kladeny stejně nebo ve velmi shodné podobě, proto je jejich srovnání možné.

Vysvětlení symboliky:

Symbol „√“ značí výpovědi, které jsou totožné nebo velmi podobné u obou výzkumů.

Symbol „-“ značí výpovědi, které se liší.

Symbol „+“ značí výpovědi, které se vyskytují pouze u jedné dané skupiny.

Tabulka 5: Srovnání výsledků výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování)

kategorie	Focus Group	Polostrukturovaný rozhovor
Začátky U Tomana	√ moderní nové prostředí √ angažovanost provozní	√ moderní nové prostředí √ angažovanost provozní
Způsob komunikace	+ špatná úroveň komunikace + špatná komunikace mezi provozní a jejím zástupcem - nejednota v předávání informací - předávání úkolů přes hodně lidí	+ osobní komunikace mezi provozní a majiteli + přátelství majitelé - provozní jako prostředník mezi zaměstnanci a vedením

<p><i>Komunikace v pracovním prostředí</i></p>	<p>+ komunikace má vliv na spokojenost v pracovním prostředí + nefungující komunikace může být důvodem změny zaměstnání + současná přátelská komunikace mezi zaměstnanci + nutnost umění omluvit se + chybí umění omluvit se</p>	<p>- sama provozní sděluje informace + chybí platforma k předávání informací - provozní vyžaduje od zaměstnanců přímé předávání informací</p>
<p><i>Problémy s komunikací</i></p>	<p>√ překážky osobnostního charakteru - nevhodně zvolená doba ke komunikaci mezi vedením a zaměstnanci + negativní vliv komunikačních problémů na osobní život jedince + únava jako možný problém v komunikaci + nutnost trénování komunikačních překážek</p>	<p>√ pocit špatné úrovně komunikace považován za osobní problém - pocit bezproblémové komunikace + absence průzkumu, dotazníku spokojenosti + řešení problému v komunikaci až pokud sám zaměstnanec za provozní přijde + plánovaná schránka na připomínky</p>
<p><i>Vztahy na pracovišti</i></p>	<p>+ důležitost umění naslouchat + vedení vyžaduje, aby zaměstnanci svým zákazníkům naslouchali + dotázaní nejraději a nejlépe komunikují se svými nejbližšími</p>	<p>√ aktuálně dobré vztahy mezi zaměstnanci + v minulosti spiknutí zaměstnanců proti provozní + komunikace mezi zaměstnanci je uvedena jako osobní, dále přes sociální sítě √ cílem jsou stabilní týmy</p>

	<ul style="list-style-type: none"> √ vzájemná komunikace mezi zaměstnanci hodnocena kladně √ požadavek na tréninky či lekce ke zdokonalení komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> √ zmiňován 1x uskutečněný teambuilding + nejasné vyhlídky na další teambuilding
<i>Budoucnost Tomana</i>	<ul style="list-style-type: none"> + zaměstnanci se považují za důležitý článek + zaměstnanci zůstávají u Tomana převážně kvůli dobrému finančnímu ohodnocení - většina dotázaných s Tomanem do budoucna nepočítá 	<ul style="list-style-type: none"> + plánovaný teambuilding + zřízení schránky na připomínky - vytvářet a udržovat dobré podmínky a stabilní tým + držet krok s aktuálními trendy - informování všech o aktuálních trendech + přijímání připomínek a tipů od zaměstnanců

4.9 Celkový souhrn výsledků

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly zjištěny následující informace. Byl proveden Focus Group, kde v rámci této moderované diskuse bylo cílem zjistit názory prozkoumat postoje zaměstnanců v oblasti interní komunikace ve vybrané společnosti. Dále bylo cílem odhalit důsledky a dopady špatně zvolené nebo nefungující interní komunikace. Po Focus Group byla využita další metoda kvalitativního výzkumu, a to polostrukturovaný rozhovor. Naopak od Focus Group nebyl polostrukturovaný rozhovor zaměřen na skupinu zaměstnanců, ale otázky i odpovědi byly zaměřeny na vedení Tomana, konkrétně na provozní Tomana. Výsledky z obou metod kvalitativního výzkumu byly nejprve jednotlivě shrnuty a následně byly spolu tabulkově porovnány. Celkové výsledky jsou popsány v následujících odstavcích.

V první oblasti otázek ještě docházelo ke shodě odpovědí i u Focus Group i u rozhovoru. Jednalo se o začátky práce U Tomana, důvody a způsoby vzniku spolupráce. Obě skupiny se shodly na stejných důvodech – lákal je především moderní a originální koncept nového podniku s dobrou lokalitou v centru Brna. Zprvu se může zdát, že tato oblast otázek je zde umístěna nevhodně, či chybně. Důvod zvolení a vedení diskuse na téma začátky U Tomana bylo zvoleno záměrně – cílem bylo, aby se respondenti postupně uvolnili, zavzpomínali a uvědomili si, proč začali U Tomana pracovat...Mimo jiné bylo mým cílem mapovat a všimnout si, jaká interní komunikace byla před nějakým časem, tedy i v začátcích vzniku celého Tomana a jak se celá interní komunikace časem vyvíjela. Již od začátku lze označit provozní svými činy za angažovanou osobu, obrazně řečeno žijící pro Tomana.

Dalším tématem bylo souhrnně nazváno způsob komunikace. Zde již docházelo k rozdílným výpovědím mezi skupinou zaměstnanců a provozní. Skupina zaměstnanců se vyjádřila, že komunikace U Tomana je na špatné úrovni. Jako příklad špatné komunikace uvedli, že U Tomana je neucelený způsob předávání informací. Informace se mnohdy předávají přes více osob, pak může být jejich obsah pozměněn a může docházet k mylnému pochopení původních informací. Skupina zaměstnanců rovněž uvedla, že provozní a její přímý zástupce spolu nekomunikují – tudíž nejdou svým zaměstnancům příkladem. S tímto tvrzením je v rozporu výpověď provozní, která zmiňuje, že ona je jedinou osobou, přes kterou se předávají zaměstnancům informace. Provozní navíc také uvádí, že majitelé Tomana jsou velmi přátelští lidé a vzájemná osobní komunikace mezi ní a majiteli je na velmi dobré úrovni.

Na otázky a odpovědi v rámci komunikace v pracovním prostředí bylo skupinou zaměstnanců uvedeno, že ačkoliv byla v minulosti situace jiná, tak v současné době mezi zaměstnanci panují dobré přátelské vztahy a komunikace mezi nimi samotnými funguje. Vyjádřili se, že vhodná a správně fungující komunikace (nejenom mezi samotnými zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a vedením) je v pracovním prostředí velmi důležitým faktorem. Pokud by dlouhodobě interní komunikace U Tomana nefungovala nebo by s její úrovní nebyli zaměstnanci spokojeni, tak je to důvod, proč by uvažovali o změně svého zaměstnání. V této oblasti znovu provozní prohlásila, že ona sama předává

informace svým zaměstnancům (i když byl tento fakt zaměstnanci vyvrácen) a uvádí, že i ona sama vyžaduje od svých zaměstnanců přímou osobní komunikaci. Dále z jejich výpovědí vyplývá, že U Tomana neexistuje žádná společná platforma, která by sloužila k předávání informací.

V oblasti komunikačních problémů docházelo u obou skupin rovněž k odlišným výpovědím. Zaměstnanci se shodli, že se U Tomana problémy v komunikaci vyskytují a rovnou je i vyjmenovali. Jako problém v komunikaci uvedli nevhodně zvolenou dobu a situaci, kdy s nimi chce vedení najednou komunikovat a řešit s nimi pracovní záležitosti, dále uváděli individuální překážky osobního charakteru, které rovněž mohou způsobovat problémy v komunikaci. Vyjádřili se, že problémy v komunikaci v pracovním prostředí mají negativní vliv na jejich osobní život. Uvědomují si, že za některými komunikačními problémy nestojí pouze vedení společnosti, ale že se může jednat o individuální problém, se kterým je třeba pracovat a snažit se jej eliminovat. S tvrzením, že za problémy v komunikaci mohou osobní vlastnosti jednotlivých zaměstnanců, souhlasí i provozní. Ta s tím že ne jenom souhlasí, ta tento výrok považuje za jediný možný důvod nevyhovující komunikace U Tomana. Žádnou jinou možnost neuvádí, naopak interní komunikaci U Tomana považuje za bezproblémovou. Domnívá se, že pokud by někdo ze zaměstnanců nějaký problém měl, i kdyby problém s komunikací, tak by za ní osobně přišel a problém řešil. Doposud ale dle jejich slov nikdo takový nepřišel, proto považuje i komunikaci U Tomana za bezproblémovou. S tímto tvrzením je však v rozporu její další výpověď, kde uvádí, že doposud nebyl U Tomana proveden žádný dotazník spokojenosti, průzkum... Taktéž uvedla, že sice plánuje zřídit schránku sloužící na dotazy, připomínky nebo právě stížnosti, avšak doposud žádná taková schránka k dispozici není. Pokud tedy komunikační problémy a komunikaci celkově provozní nikdy neměla možnost se zaměstnanci řešit a zjišťovat, tak nemůže vědět, zda jsou zaměstnanci s komunikací spokojeni, zda spatřují nějaký komunikační problém apod.

S kapitolou nazvanou vztahy na pracovišti úzce souvisí tematika komunikačních jistot. Ačkoliv dotázaní zaměstnanci hodnotili současnou komunikaci mezi nimi samotnými kladně, tak přesto uvedli, že nejlépe a nejraději komunikují právě se svými nejbližšími. Fungující vzájemnou komunikaci mezi samotnými zaměstnanci potvrdila ve svých

výpovědích i provozní. Navíc doplnila, že zaměstnanci mezi sebou udržují osobní komunikaci, popřípadě komunikují přes sociální sítě. Rovněž zmínila, že dobré vztahy a fungující komunikace mezi zaměstnanci nebyla U Tomana vždy pravidlem. Uvedla, že bývalí zaměstnanci se proti její osobě spikli, což bylo důvodem nefungujícího týmu.

Zaměstnanci se shodli, že v rámci správně fungující komunikace by mělo fungovat umění naslouchat. Taky uvedli, že ne každý naslouchat umí. Zaměstnanci by ocenili, kdyby měli možnost účastnit se tréninku nebo měli nějakou možnost vidět a učit se správným komunikačním formám a způsobům. S tímto faktem by měla provozní pracovat, neboť ona sama chce budovat a udržovat stabilní a kvalitní tým zaměstnanců. Několikrát bylo zmiňováno, že se U Tomana jednou uskutečnil teambuilding. Provozní by na něj ráda navázala a znovu nějaký teambuilding uspořádala. Problém je, že se o tom pouze mluví, reálně se žádný další teambuilding ani podobné akce znovu neuspořádaly. Navíc sama provozní nemá podloženo, že zmiňovaný teambuilding byl opravdu vnímán zaměstnanci kladně, a že o další teambuilding zájem mají. Tyto informace vycházejí až provedeného Focus Group.

Jak se první sada otázek věnovala začátkům U Tomana, tak naopak poslední sada otázek byla zaměřena na budoucnost s Tomanem. Toto téma nebylo rovněž zařazeno bezdůvodně. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci i přes uvedenou špatnou úroveň komunikace s Tomanem do budoucna počítají nebo zda to může být důvodem ke změně zaměstnání. Téměř všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že U Tomana mají velmi dobré finanční ohodnocení a z tohoto důvodu tam taky hlavně zůstávají. I přesto, že se sami zaměstnanci považují za důležitý členek Tomana a potvrzují vysoké finanční ohodnocení, tak většina prohlásila, že s Tomanem dlouhodobě nepočítají. Jejich odpovědi měly několik typů odůvodnění. Mezi důvody bylo zmiňováno i nekvalitní vedení, a právě i dlouhodobě nefungující komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Pohled provozní do budoucnosti Tomana taky značí skutečnost, že alespoň trochu považuje zaměstnance za důležitý členek, neboť pro ně plánuje uspořádat teambuilding. Mimo to uvedla, že pořád platí, že by ráda zřídila zmiňovanou schránku na připomínky a tím by tak dala prostor zaměstnancům se vyjádřit. Uvádí, že do budoucna by ráda budovala stabilní tým zaměstnanců, ráda by držela krok s aktuálními trendy a o těchto trendech by včas a všechny informovala.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola bude na základě provedených výzkumů a výstupů vytvářet takové návrhy řešení, které povedou k dosažení vytyčených cílů. Hlavním cílem celé práce je předložit návrhy pro zavedení vhodných způsobů a forem interní komunikace ve vybrané gastronomické společnosti.

Vytvořené návrhy řešení budou následně předány kompetentním osobám zkoumané společnosti, aby jej mohla v případě zájmu uplatnit.

Na základě výsledků vyplývajících z provedeného výzkumu a závěrů z analytické části budou navrženy a představeny vhodné způsoby a formy interní komunikace, které jsou rovněž stanoveným hlavním cílem této práce.

Základem dobré a kvalitní funkce vnitrofiremní komunikace je míra povědomí o důležitosti komunikace v podniku, a to právě samotným managementem. Od něj pramení veškeré impulsy ke komunikaci a je rovněž odpovědné za nastavení základních podmínek fungování efektivní komunikace. Vedení by mělo vycházet z dobrých vzájemných vztahů se svými zaměstnanci, a to by měl být základ pro správnou vnitrofiremní komunikaci.

Představené návrhy řešení budou rozděleny do několika kategorií podle jejich zaměření. Každý jednotlivý návrh bude nejprve představen, bude vyčíslena jeho finanční náročnost a budou představeny jeho výhody a pozitiva plynoucí z jeho realizace.

5.1 Školení

S ohledem na skutečnost, že dle získaných výsledků v analyzované společnosti byly zjištěny nedostatky ohledně správně nastavené a fungující interní komunikace, navrhuji účast na školení (workshopech, seminářích...) jež se této oblasti věnují.

Semináře by se měl zúčastnit manažer společnosti, v tomto případě a v současné situaci se jedná o provozní Tomana, která by načerpala inspiraci o interní komunikaci, zjistila by, jak podpořit angažovanost, motivaci, loajalitu zaměstnanců a jaké komunikační nástroje správně zvolit. Interní komunikace je bezesporu hybnou silou každé společnosti. Správně vedená interní komunikace zvyšuje motivaci a je perfektní cestou k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, jaké úkoly mají plnit a je i cestou ke společnému sdílení a plnění cílů společnosti. A to je přesně to, co Toman nutně potřebuje.

Na trhu existuje velké množství pořádaných školení. Z důvodu lokality společnosti jsou předloženy vybraná školení (a semináře) pouze v Brně nebo jeho blízkém okolí. Podrobnější informace o školení a seminářích jsou zobrazeny v níže přiložené tabulce.

Tabulka 6: Návrhy školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

činnost	náklady	webová adresa
Seminář interní komunikace	3 900,-Kč	https://vzdelavaniivsem.cz/
Interní PR a firemní kultura	7 500,-Kč	https://www.performia.cz/

5.1.1 Výhody realizace školení

Realizací školení by došlo ke splnění požadavků nebo napravení nedostatků vycházejících z výsledků výzkumu. Výhody realizace školení jsou následující:

- 1) Provozní by získala patřičné znalosti a dovednosti, které by U Tomana mohla uplatnit.
- 2) Školení by provozní inspirovalo a pomohlo, jak by měla interní komunikace U Tomana fungovat.
- 3) Nabyté znalosti ze školení by pomohly a urychlily realizaci dalších plánovaných aktivit vedoucích k podpoře správné interní komunikace.
- 4) Provozní by získané znalosti a zkušenosti mohla předat dál svým zaměstnancům.
- 5) Provozní by byla zjistila, jaké typy a formy interní komunikace může U Tomana využít.
- 6) Tým zaměstnanců U Tomana by viděl, že i vedení má zájem se něco naučit a realizovat se ke zlepšení současné situace.

5.2 Teambuilding

Na základě výsledků vycházejících jak z Focus Group, tak i z rozhovoru s provozní je uspořádání teambuildingu žádoucí.

Již samotný anglický název teambuilding v překladu znamená vytvářet tým, a právě vybudovaný kvalitní tým je jednou ze strategií Tomana. Teambuilding se zpravidla pořádá mimo pracovní prostředí, jedná se o jakýsi typ zážitkového vzdělávání. Teambuilding má za cíl rozvíjet tým, objevovat důležité týmové dovednosti, podporovat týmovou spolupráci, zlepšovat pracovní i mezilidské vztahy, zvyšovat komunikaci a v neposlední řadě stmelovat pracovní skupiny [31].

S teambuildingovou aktivitou by měla přijít provozní Tomana. Pro úspěšný teambuilding je důležité, aby před jeho samotným konáním, byly stanoveny výsledky, jaké od něj očekáváme. Dále je třeba účastníky teambuildingu dostatečně motivovat a nezapomínat na optimální počet zúčastněných. Aktivita teambuilding se totiž nedoporučuje pro příliš velké skupiny. Pro větší skupiny jsou doporučovány jiné aktivity.

V současnosti existují speciální agentury, které se právě uspořádání teambuildingových akcí profesionálně věnují. V případě Tomana lze však prozkoumat nabídky a tipy na teambuilding na internetu, kde jich je velké množství. Dojde tak k úspoře nákladů, neboť finanční prostředky, které by byly vynaloženy na specializovanou agenturu, mohou sloužit přímo k financování zvoleného teambuildingu.

Typů a forem teambuildingu existuje mnoho. Co však platilo jinde, nemusí platit u Tomana. Je žádoucí uspořádat anketu a zjistit, co by daní zaměstnanci ocenili. Ne všichni zaměstnanci touží například po velkém dobrodružství, a naopak ne všichni jsou třeba sportovně nadaní, aby zvládli lezení po skalách.

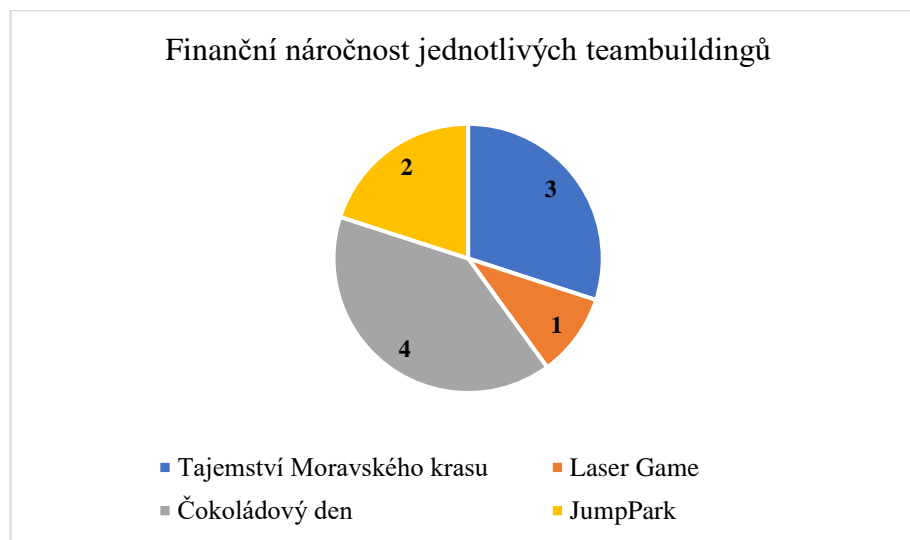
Dalším důležitým krokem je mít jasnou představu o finančních možnostech společnosti a na základě toho stanovit rozpočet na teambuilding.

Inspirace a tipy na uspořádání teambuildingu v Brně nebo okolí zobrazuje následující tabulka. Byly vybírány takové aktivity, které nepatří z hlediska časových i finančních možností k těm náročnějším. V případě, že se pořádaný teambuilding vydaří, bude mít pozitivní ohlasy a splní své cíle, tak jej lze opakovat, popřípadě navyšovat jeho časovou i finanční stránku.

Tabulka 7: Inspirace teambuilding (Zdroj: Vlastní zpracování)

činnost	finanční náročnost	časová náročnost
Tajemství Moravského krasu	3.	3–6 hod
Laser Game	1.	2–3 hod
Čokoládový den	4.	2–3 hod
JumpPark	2.	2-3 hod

Časová náročnost představuje čas plánované aktivity. Není do ní započítán čas na přípravu a plánování teambuildingu. Finanční náročnost je dle plánovaných aktivit a celého průběhu temabuildingu detailně rozepsána v tabulkách pod každou konkrétní činností. Stupnice od 1 do 4 značí seřazení od nejlevnější po nejdražší variantu navrhovaného teambuildingu.



Graf 4: Finanční náročnost jednotlivých teambuildingů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tajemství Moravského krasu – jedná se o pobyt na čerstvém vzduchu v nádherné krasové oblasti na Moravě. Lze navštívit jeskyně, absolvovat projížďku na loďkách či člunech po podzemní říčce Punkvě nebo se nechat svést lanovkou. Lanová dráha Macocha od roku 1995 zajišťuje návštěvníkům spojení od Punkevních jeskyní k vyhlídkovým můstkům. Následně se lze účastnit sportovních aktivit jako je lukostřelba, slaňování vápencových skal nebo sjíždět na koloběžkách k dalším památkám.

Vzhledem k dobré dopravní dostupnosti mezi Brnem a lokalitou Moravského krasu by mohla být zajištěna společná doprava vlakem. Pro mnohé může být už samotné cestování vlakem nevšedním zážitkem.

Tabulka 8: Finanční náročnost aktivit I. (Zdroj: Vlastní zpracování)

aktivita	jednotková cena	cena celkem při 30 osobách
Prohlídka Punkevní jeskyně	210,-Kč	6 300,-Kč

Půjčení koloběžky	250,-Kč	7 500,-Kč
Lanovka	100,-Kč	3 000,-Kč
Doprava Brno Moravský kras a zpět	110,-Kč	3 300,-Kč
Cena celkem	–	20 100,-Kč

Celkový počet všech zaměstnanců Tomana je 30 lidí, proto i teambuilding počítá s tímto počtem lidí. Avšak lze předpokládat, že ne všichni se teambuildingu budou moct nebo chtít zúčastnit. Ceny jsou brány z aktuálních zdrojů platných pro rok 2020.² Ceny se mohou dle sezonnosti nebo mimořádných situací měnit.

Laser Game – jedná se o týmový akční program, který se vyznačuje dávkou adrenalinu a dobrodružstvím. V rámci programu dochází k vytváření správné taktiky a je potřeba být schopen reagovat na kroky svého nepřítele. Nejprve jsou hráči seznámeni s používáním zbraní a jsou jim vysvětlena pravidla. Jedná se o sportovně společenskou hru, která využívá moderní technologie (laser), konkrétně laserové zbraně, pomocí kterých se snaží hráči získat co nejvíce bodů, popřípadě plní různě zadané úkoly. Hru je možné hrát v uzavřených arénách či venku [32]. Existuje mnoho Laser Arén, které tento typ aktivity nabízí. Opět byly vyhledávány Laser Arény pouze v Brně a jeho okolí a z jedné konkrétně vybrané Laser Arény byly čerpány informace, které jsou zobrazeny v níže přiložené tabulce. Vybraná Laser Aréna má dva typy arén, z čehož ta větší a modernější aréna je až pro 15 hráčů. Z důvodu počtu 30 plánovaných osob teambuildingu, by byl pronajat tento typ arény. Každá hra je na 15 minut pro 15 osob [33]. Po skončení jedné série hry by se skupiny vždy vyměnily. Cena vyčíslená v tabulce je pro opakování dvou sérií. Opakování jednotlivých sérií však může být neomezeně, záleží na zdatnosti jednotlivých hráčů.

² <http://www.moravskykras.net/upload/pdf/2020cz.pdf>
<https://www.skalnimlyn.cz/vlacek-a-lanovka-k-punkevni-jeskynim/>
<https://www.skalnimlyn.cz/pujcovna-kolobezky/>
<https://www.cd.cz/default.htm>

Aréna nedisponuje žádnou možností malého občerstvení. Z tohoto důvodu navrhuji, aby Toman zajistil pitný režim pro všechny zúčastněné.

Podobných herních aktivit, kterých by se dalo rovněž za stejným účelem účastnit je v dnešní době spousta – například airsoft, paintball apod.

Některé zmiňované typy teambuildingu nemusí být nutně realizovány na celý den. Laser Game je ukázkou teambuildingu, který může být realizován v relativně malém časovém prostoru.

Tabulka 9: Finanční náročnost aktivit II. (Zdroj: Vlastní zpracování)

aktivita	jednotková cena	cena celkem při 30 osobách
1x osoba 15 min hra	99,-Kč	5940,-Kč
Pitný režim	20,-Kč	600,-Kč
Cena celkem	–	6540,-Kč

Čokoládový den – jedná se o kulinářský zážitkový den plný chutí a vůní. V první části programu se účastníci teambuildingu dozví zajímavosti o historii výroby čokolády. V další části jsou účastníci rozděleni do týmů, kde využívají svou kreativitu a mají prostor vyrobit různé druhy čokolády. Mezi týmy současně probíhá soutěž o nejlepší vytvořené čokoládové dílo. V této části programu je třeba svůj výrobek představit a propagovat. Po ukončení akce účastníci získávají certifikát o absolvování programu a samozřejmě je odnesení si domů své vyrobené výrobky.

Čokoládový den lze realizovat v libovolných prostorech s přístupem k elektrickému připojení a vodě [34].

Čokoládový den by byl jako jediný realizován přes zážitkovou agenturu, která se pořádáním teambuildingů zabývá. Za účelem uspořádání tohoto typu teambuildingu byla oslovena brněnská agentura. Poptávka byla vytvořena na akci pro cca 30 osob s realizací v domě U Tomana. Agenturní nabídka upravená dle mých požadavků, podrobný popis akce a cenová nabídka byla zaslána na e-mail. Ceny zobrazené v tabulce vychází z individuální agenturní nabídky.

Tabulka 10: Finanční náročnost aktivit III. (Zdroj: Vlastní zpracování)

aktivita	cena celkem při 30 osobách
Náklady spojené s přípravou a realizací akce	29 000,-Kč
Doprava realizačního týmu, pomůcek a materiálu	0,-Kč
Cena celkem	29 000,-Kč

JumpPark Brno – zábavné skákání s trenérem nebo bez trenéra v aréně v Brně umožňuje lépe poznat své kolegy. Lze hrát různé typy kolektivních sportů – 3 D vybíjená, basketbal, Ninja dráha... Arénu lze pronajmout částečně nebo celou. Při účasti nad 10 lidí je možná nižší skupinová cena. Součástí parku je i bufet, kde je nabízeno drobné občerstvení. V bufetu lze nechat otevřený účet a dle libosti si může každý účastník teambuildingu dopřát nealkoholické nápoje, kávu, čaj nebo sladkosti [35].

Tabulka 11: Finanční náročnost aktivit IV. (Zdroj: Vlastní zpracování)

aktivita	jednotková cena	cena celkem při 30 osobách
Pronájem JumpParku	150,-Kč	4 500,-Kč
Povinné protiskluzové ponožky	50,-Kč	1 500,-Kč
Catering	200,-Kč	6 000,-Kč
Cena celkem	–	12 000,-Kč

5.2.1 Výhody realizace teambuildingu

Realizací teambuildingu by došlo ke splnění požadavků nebo napravení nedostatků vycházejících z výsledků výzkumu. Výhody jsou následující:

- 1) Naplnění požadavku na uskutečnění teambuildingu od zaměstnanců i provozní.
- 2) Dojde k utužování přátelského kolektivu.
- 3) Posílení nebo budování stabilních týmů.

- 4) Docházelo by ke komunikaci mimo pracovní prostředí mezi všemi zaměstnanci. Mimopracovní prostředí by mohlo vybraným jedincům, kteří mají osobní problémy s komunikačními překážkami, lépe pomoci odbourávat své nedostatky.
- 5) Provozní by realizací teambuildingu naplnila svůj cíl držet krok s aktuálními trendy.

5.3 Pořádání pravidelných porad

Pořádání pravidelných porad je způsobem, jak si předat důležité sdělení. Nejednalo by se o velké formální porady, ale například o zaměstnanci žádané tzv. společné snídaně. V případě nutnosti projednání mimořádných záležitostí lze uspořádat mimořádnou poradu, avšak společná snídaně by se konala vždy pravidelně ve zvoleném čase v místě pracoviště cca 30 min před klasickou pracovní dobou. Navrhovaná půlhodinová porada by stačila k projednání běžných záležitostí. Během této neformální porady by bylo pro zaměstnance připraveno malé občerstvení ve formě švédských stolů. Jednalo by se o benefit, díky kterému by měli zaměstnanci pocit, že je i o ně v práci pečováno, a navíc by posezení u snídaňového stolu napomáhalo k uvolněné atmosféře, kde by se zaměstnanci cítili dobře, a společnou diskusí by byly probírány potřebné věci. Ať už připomínky, návrhy, dotazy, problémy nebo pouhé předávání informací.

Řešily by se oblasti a otázky typu:

- *zhodnocení předešlého měsíce, akcí*
- *informování o budoucích plánech, akcích*
- *problémy, konflikty*
- *zadávání úkolů*
- *pochvaly, stížnosti*
- *motivace k zadaným úkolům*
- *možnost vyjádření se, dotazy*

Tabulka 12: Finanční náročnost pořádání porad (Zdroj: Vlastní zpracování)

aktivita	jednotková cena	cena celkem při 30 osobách
Catering	150,-Kč	4500,-Kč
Cena celkem	–	4500,-Kč

5.3.1 Výhody zavedení pravidelných porad

Pořádáním pravidelných porad by došlo ke splnění požadavků nebo napravení nedostatků vycházejících z výsledků výzkumu. Výhody zavedení pravidelných porad jsou následující:

- 1) Nedocházelo by ke komunikaci mezi zaměstnanci a provozní v nesprávně zvolenou dobu (tj. po dlouhé pracovní době, kdy jsou většinou zaměstnanci již velmi unavení a nemají chuť ani sílu s provozní komunikovat).
- 2) Nedocházelo by k tzv. řetězovému předávání informací přes více osob; informace by všem zaměstnancům sdělila provozní právě na pořádané společné snídani.
- 3) Byl by tak vymezen prostor a příležitost, kde by mohli být zaměstnanci oceněni, popřípadě pochváleni.
- 4) Byl by naplněn požadavek provozní, která vyžaduje osobní přímou komunikaci mezi ní a jejími zaměstnanci.
- 5) Na společné snídani by mohla provozní informovat o aktuálních trendech.

5.4 Zřízení společného komunikačního kanálu

Ve vybrané společnosti neexistuje žádný komunikační nástroj, pomocí kterého by vedení předávalo svým zaměstnancům informace, a který by zajišťoval komunikaci mezi zaměstnanci navzájem.

Jak již bylo zmiňováno, jedná se o poměrně malou společnost, kde není potřeba zavádět složitý komunikační interní systém. Nacházíme se v době přející technologiím, se kterými je třeba se naučit a využít jejich možností. Možnými komunikátory, které slouží k rychlé komunikaci, jsou Skype a Messenger. K jejich fungování je potřeba přístup k počítači, popřípadě chytrému telefonu a internetu. Může se zdát, že se jedná o nevhodně zvolený typ komunikátorů, ale v současnosti jsou téměř všichni „neustále online“ a právě Skype a Messenger umožňuje vedení i zaměstnancům okamžitě reagovat. Předností Skype a Messengeru je používání zdarma.

V případě Tomana lze na těchto platformách založit klasickou skupinovou konverzaci, kde by byli přidáni všichni zaměstnanci. Díky skupinám se dá podnikat spousta věcí a být v kontaktu se těmi, se kterými chceme. Lze tam sdílet fotky, konverzovat, plánovat a mnoho dalšího.

Ve skupině by se mohla objevovat všechna důležitá sdělení, určená pro všechny zaměstnance. Dále by se zde mohly vyskytovat dotazy, které nebyly probrány na společné

snídani, připomínky k plánovaným (domluveným) akcím nebo zaměstnanci požadovaný jednoduchý souhrn z konané společné snídani.

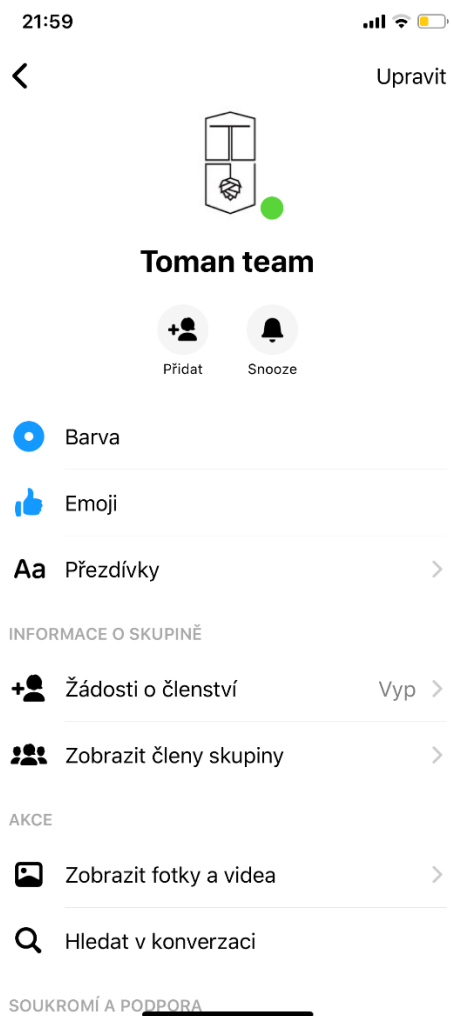
Mimo rychlé sdílení informací a vědomostí mohou eliminovat problémy a podporovat angažovanost zaměstnanců.

Zahájení skupinové konverzace v Messengeru je rychlé a jednoduché. Po otevření Messengeru v oddílu chaty stačí kliknout na vytvořit novou skupinu, kde se přidávají jednotliví členové. Ve skupině je vždy možnost zvolit svého správce, prvním správcem je automaticky zakládající osoba. Pomocí ikony upravit lze vzhled a nastavení skupiny upravovat. Ukázkou možné skupiny pro Tomana na Messengeru zobrazují následující obrázky³.

³ Skupina Toman Team byla vytvořena na osobním účtu autorky této práce. Členové skupiny byli lidé z okruhu přátel. S přidáním do ukázkové skupiny Toman Team souhlasili. Skupina sloužila pouze jako ukázkou možného založení a fungování skupiny, po získání ukázkového materiálu byla smazána. Skupina byla založena dle pravidel a podmínek Facebooku [36].



Obrázek 9: Toman na Messengeru (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 10: Toman na Messengeru 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

K ještě větší efektivnosti komunikaci přispívá kombinace dalších komunikačních nástrojů. Může se jednat o nástěnky, tabule nebo zřízení plánované schránky. Jednoduché nástěnky nebo tabule můžou být umístěny v prostorách určených pro zaměstnance (šatny, chodba k šatnám, schodiště). Nejvhodnější umístění je tam, kde vždy a hned směřuje zrak každého přichozícího zaměstnance, protože tyto informační nástěnky a tabule by sloužily primárně k novým a jasně výstižným zprávám. Příkladem může být sdělení typu: „Dnes nečepujeme Tomanovu 12, zítra bude nová várka. Dnes je Valentýn, po celý den nabízíme valentýnské menu.“ Zaměstnanci si rychle zvyknou, že je tam čeká denní zpráva. V rámci správné motivace je občas důležité na tabuli, kde se primárně den, co den setkávají s pracovními pokyny, napsat pozitivní nebo motivující text ve stylu: „Ať se nám dnes všem

daří. Včerejší akce byla super, vy jste byli super. Toman děkuje za odvedenou práci tento týden.“

5.4.1 Výhody zřízení společného komunikačního kanálu

Zřízením společného komunikačního kanálu by došlo ke splnění požadavků nebo napravení nedostatků vycházejících z výsledků výzkumu. Výhody zřízení společného komunikačního kanálu jsou následující:

- 1) Nedocházelo by k předávání informací přes více osob.
- 2) Ucelená forma k předávání informací.
- 3) Nedocházelo by k dohadování, kdo s kým jak a jakým způsobem komunikuje.
- 4) Další z možností, kde by mohli zaměstnanci vznést své dotazy a připomínky.
- 5) Sama provozní zmiňuje, že společná platforma ke komunikaci chybí. Jejím zřízením by již U Tomana nechyběla.

Prozatím byly U Tomana navrženy tyto návrhy k realizaci. Jelikož doposud nebyla U Tomana zavedena žádná forma ani způsob fungující interní komunikace, tak byly prozatím navrženy ty nejdůležitější věci k realizaci. Zavedení velkého množství způsobů interní komunikace najednou by mohlo být kontraproduktivní. Další nástroje k budování nebo zlepšování interní komunikace U Tomana lze zavádět v průběhu dalších měsíců či let. Je rovněž nutné komunikovat maximálně přesně a srozumitelně nebo jinak hrozí, že se v záplavě nových informací zaměstnanci „utopí“.

Navíc současná situace se neustále vyvíjí a mění, a proto se můžou některé navrhované způsoby v čase změnit.

5.5 Naplnění cílů

Hlavním cílem práce bylo předložit návrhy, které povedou k zavedení správně fungující interní komunikace a následné naplnění cílů dílčích, jež jsou následující:

- zvýšit motivaci zaměstnanců
- vytvořit stabilní pracovní prostředí
- snížit fluktuaci zaměstnanců
- vybudovat dobré jméno společnosti

Motivace zaměstnanců by byla zvýšena díky realizaci teambuildingu. Rovněž účast manažera na workshopech, učící správnou interní komunikaci, je cestou, jak motivaci u zaměstnanců vybudovat. Stabilní pracovní prostředí by bylo vytvořeno díky fungujícímu společnému komunikačnímu kanálu. Se stabilním pracovním prostředím souvisí snížení fluktuace zaměstnanců, což představuje značný problém u většiny gastronomických společností. Vybudované kvalitní pracovní prostředí, nízká fluktuace zaměstnanců a spokojení zaměstnanci značí dobré jméno a pověst celé společnosti mezi širokou veřejností.

6 ZÁVĚR

Interní komunikace zastává v rámci společnosti velký význam. Jedná se o jakési pomyslné jádro, od kterého se odvíjí řada procesů, činností a vztahů. Základní stavební jednotkou interní komunikace ve společnosti by mělo být vedení. Vedení komunikaci nastavuje, určuje typy a formy komunikace, volí vhodné komunikační prostředky a stanovuje cíle vnitrofiremní komunikace. Taktéž by mělo být schopné řešit komunikační problémy, které se mohou v rámci vnitrofiremní komunikace objevit.

Diplomová práce se nejprve snažila zmapovat komunikaci ve vybrané gastro společnosti. Mapování a zjišťování aktuální situace interní komunikace vycházelo z teoretických poznatků, z osobní zkušenosti a z provedeného výzkumu. Kladla jsem si za cíl nejenom zmapovat interní komunikaci a následně předložit návrhy hodných způsobů a forem interní komunikace ve vybrané gastro společnosti, ale mým cílem bylo rovněž zjistit, jaké jsou nebo mohou být důsledky špatně nastavené nebo nefungující interní komunikace.

Může se zdát jednoduché nastavit cíle a definovat vize společnosti, ale pokud nebudou cíle a vize správně zaměstnancům komunikovány, tak jejich dosažení bude mnohem obtížnější.

V úvodní části diplomové práce se zabývám teoretickými poznatky především z oblasti interní komunikace. Po úvodní teoretické části byla vypracována analytická část, která se nejprve věnovala představení vybrané společnosti. Stěžejní částí této kapitoly bylo provedení výzkumu a následné zpracování výsledků z něj vycházejících.

Na analytickou část navazuje část věnována tvorbě návrhů. Návrhy obsahují konkrétní plány a aktivity, které by vedly k eliminaci a řešení problémů vycházejících z analytické části.

V úplném závěru bych ráda zmínila, že k vytvoření diplomové práce a provedení výzkumu týkajícího se interní komunikace v gastronomické společnosti mě inspirovala vlastní zkušenost z pracovního prostředí právě ve zmiňované společnosti. Osobní zkušenost a znalosti prostředí byly do jisté míry důvodem, proč mě osobně výsledky výzkumu nepřekvapily.

Jak již bylo avizováno, výsledky výzkumu a předložené návrhy budou předány povolaným osobám vybrané společnosti, kde je nebo mohou v případě jejich zájmu prakticky uplatnit.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [2] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 8075600991.
- [3] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. První vydání. Praha: Siria, 2016. ISBN 9788090636705.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 9788024723396.
- [5] PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-940-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN isbn80-85839-09-1.
- [7] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988.
- [8] DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- [9] HÁJEK, Martin. Proces efektivní komunikace. *Vedeme.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/59-hodnoty-kriteriia-presvedceni/62-proces-efektivni-komunikace.html>
- [10] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 8025126366.
- [11] VOTAVOVÁ, Barbora. Komunikace není vším, ale je za vším. *Focus Agency* [online]. Copyright © 2020 PR [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/komunikace-neni-vsime--ale-je-za-vsime__s317x8622.html
- [12] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- [13] KALLA, Hanna. *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinky, 2006.. Disertační práce. Helsinki School of Economics.

- [14] KREPA, Gary. Organizational Communication and Organizational Effectiveness. *Communication & Mass Media* [online]. © 2020 EBSCO Industries, Inc., 109-119 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=12185838&lang=cs&site=ehost-live>.
- [15] Firemní časopisy. *Focus Agency, s.r.o.* [online]. © 2004-2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/nastroje-PR/firemni-casopisy__s315x435.html
- [16] PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. *Focus Agency, s. r. o.* [online]. 2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- [17] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071695505.
- [18] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [19] RITT, Adriana. Planning the Internal Communication. *Communication & Mass Media Complete: 98* [online]. [cit. 2020-04-06].
- [20] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [21] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 8024729032.
- [22] ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.
- [23] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [24] *Otevřená škola: Výuka* [online]. b.r. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/>

- [25] Fluktuace zaměstnanců. *ManagementMania* [online]. Copyright © 2011-2016 | [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- [26] Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?. *Monster* [online]. Monster Worldwide, 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu/>
- [27] BLISS, W.G. Calculating the costs of employee turnover. *Westchester County Business Journal*. 2001, **40**(32), 14-16.
- [28] *Google Maps* [online]. b.r. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/U+Tomana/@49.1951913,16.6049122,17z/data=!3m1!4b1!4m8!3m7!1s0x471295b046ef56a1:0xc978ad1027ebf49c!5m2!4m1!1i2!8m2!3d49.1951878!4d16.6071009>
- [29] RABIEE, Fatemeh. Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society* [online]. 2004, **63**(4), 655-660 [cit. 2020-03-26]. DOI: 10.1079/PNS2004399. ISSN 0029-6651. Dostupné z: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0029665104000874/type/journal_article
- [30] MORGAN, David. Focus Groups. *Annu. Rev. Socio* [online]. **22**, 129-152 [cit. 2020-03-26].
- [31] Teambuilding. *ManagementMania* [online]. ManagementMania's Series of Management, © 2011-2016 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>
- [32] Laser Game. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Laser_game
- [33] *Laser Game Brno* [online]. b.r. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.lasergamebrno.cz/cs/>
- [34] Čokoládový den. *Z-Agency* [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.z-agency.cz/cs/akce/cokoladovy-den>
- [35] *JumpPark Brno* [online]. 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://brno.jumppark.cz/>

[36] *Facebook* [online]. Facebook, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/>

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	42
Graf 2: Věkové rozložení respondentů	42
Graf 3:Vzdělání respondentů	43
Graf 4: Finanční náročnost jednotlivých teambuildingů	71

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Lineární model komunikace	18
Obrázek 2: Interakční model komunikace	19
Obrázek 3: Transakční model komunikace	19
Obrázek 4: Obecný model komunikace	20
Obrázek 5: Propojení vnitřní komunikace	23
Obrázek 6: Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít	33
Obrázek 7: Mapa centra Brna	37
Obrázek 8: Organizační struktura	38
Obrázek 9: Toman na Messengeru	78
Obrázek 10: Toman na Messengeru 2	78

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nabídka práce	39
Tabulka 2: Souhrn výsledků Focus Group	54
Tabulka 3: Informace k polostrukturovanému rozhovoru	56
Tabulka 4: Souhrn výsledků rozhovoru	60
Tabulka 5: Srovnání výsledků výzkumu	62
Tabulka 6: Návrhy školení.....	69
Tabulka 7: Inspirace teambuilding	70
Tabulka 8: Finanční náročnost aktivit I.	71
Tabulka 9: Finanční náročnost aktivit II.	73
Tabulka 10: Finanční náročnost aktivit III.	74
Tabulka 11: Finanční náročnost aktivit IV.	74
Tabulka 12: Finanční náročnost pořádání porad.....	75

11 SEZNAM PŘÍLOH

FOCUS GROUP	i
POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	xxi

FOCUS GROUP 1

Moderátorka: Dobré ráno, ahoj všichni. Dívám se, jestli jsme už všichni?

Diana (18 let): Chybí ještě Peťa, psal, že dorazí o pět minut později.

Moderátorka: OK, v pohodě, počkáme na něj. Berte si prosím cokoliv, na co budete mít chuť. Dnešní snídaně je připravena jenom a jenom pro Vás.

Moderátorka: Ahoj Peťo, super, tak jsme všichni a můžeme začít. Takže ještě jednou krásné dobré pondělní ráno. V první řadě bych Vám chtěla moc poděkovat, že jste byli tak ochotní a dorazili jste dnes do práce o něco dřív. Jak určitě všichni víte, dokončuji vysokou školu a v rámci své diplomové práce se zaměřuji na interní komunikaci právě tady u nás, U Tomana. Lidově řečeno, chci tady ale spojit dva v jednom – vypracovat svou diplomovou práci, ale taky opravdu zjistit, jak je to tady s komunikací, kde je problém, jaké jsou následky a jak to všechno vylepšit, abychom se nám tady všem dobře pracovalo, byli spokojení sami se sebou i naší odvedenou prací.

Jonáš (36): Ty už fakt končíš jo?

Moderátorka: Fakt jo. Tak ještě pár věcí k organizaci – nemusíte se ničeho bát, nikde nebudu zveřejňovat Vaši identitu, výpovědi budou zcela anonymní. Celá tato snídaně je připravena jenom pro Vás, tak si nabídněte, na co máte chuť. S provozní jsem domluvená, že tady můžeme sedět plus mínus do půl jedenácté. Tak, aby se v 11 už klasicky otevřelo. Otázky budou zaměřené převážně na komunikaci, tak Vás prosím komunikujme. Budu ráda, za každé vaše náměty, připomínky a názory. Kdybyste někdo něčemu nerozuměli nebo se chtěli k něčemu vrátit nebo cokoliv jiného, prosím ozvěte se. Dneska to tady není o nikom jiném, než o nás.

Tak dobrou chuť a já bych s dovolením začala naše snídaňové povídání.

Chtěla bych se Vás zeptat, jakým způsobem jste se dozvěděli o práci U Tomana?

Ondra (28 let): Tak o mně to všichni víte, ne? Šel jsem tady večer na pivo, seděl jsem sám dolů na stojácích, šikla se mně řeč s M. (výčepní) a na druhý den jsem už to pivečko tady čepoval já.

Petr (41 let): Počkej, vy jste se předtím s M. znali?

Ondra (28 let): No ne, neznali právě. Začali jsme se bavit až tady ten večer.

Max (35 let): Má pravdu ten chlapec, má pravdu!

Zbyněk (37 let): Já už v tom mám guláš, kdo se s kým dřív znal a neznal, kdo spolu makal a nemakal.

Daniel (53 let): Tak to jsme dva, kámo. Já vždycky jak někde nastoupím, tak se motám v tom, s kým jsem se už někde potkal, koho mně kdo připomíná nebo pak spolu přijdeme haluzově na to, koho společně hodně dobře známe. Říkám to vždycky, to Brno je tak malý rybníček, že tady v gastru znáš každého.

(Ondra 28 let): Jako asi jo, ale s M. jsem fakt nikdy neviděl. Se mně asi vyhýbal nebo co.

Max (35 let): Beztak! (smích) Nee, byl jsem poslední roky převážně v zahraničí, tak asi proto jsi moji tvářičku předtím nikde nespatriil.

Moderátorka: Dobře, tak vy dva jste si to vyjasnili. A co vy ostatní? Jak jste to měli?

Radovan (22 let): Já klasika. V minulé práci mě to už nebavilo, tak jsem rozjel inzeráty na netu, Toman na mě vyskočil jako první. Odeslal jsem životopis, ještě ten den mně S. zavolala ohledně pohovoru a zkoušky, a tak jsem dnes tady.

Max (35 let) Kde jsi dřív makal?

Radovan (22 let): Tady poblíž, XY. Jako dobrý tam, ale blbý prachy, hrozně malý dýška.

Max (35 let): Víím, tam dělal kámoš. Taky říkal, že prachy nic moc a že i kolektiv celkem blbý. Pořád se to tam prej točilo, pomalu každou směnu makal s někým jiným. Taky z tama pak vlastně odešel.

Radovan (22 let): Tak divíš se? Když nedávají prachy, tak jim tam asi moc lidí makat nebude. I brigádnici, první nadšení, ano jasně přijdeme, budeme tady pracovat a potom, co dostali nula nula nic, tak se tam už neukázali. A celý koloběh jel znovu.

Max (35let): No možná buďme ještě rádi, kde jsme!

Moderátorka: A ty ses o práci U Tomana dozvěděl jak?

Max (35 let): Znal jsem se S. (provozní) už z dřívějšíka. Když jsem dával na instagram, že se vracím zpět do Brna a že budu hledat práci, tak mně hned psala, že je teď provozní v novém podniku v centru Brna a že by mně ráda nabídla práci.

Daniel (53 let): Mně taky S. psala. Zнала se s mým bývalým kolegou, před kterým jsem nahlas přemýšlel, že bych rád asi odešel jinam. Kolega to před S. zmínil, dal jí na mě asi kontakt a už mně psala. Domluvili jsme se celkem rychle. V minulé práci jsem byl ve zkušebce, takže U Tomana jsem byl myslím tak do týdne.

Daniela (18 let): Tak to si nás tady dotáhla skoro asi všechny, já jsem tady taky přímo přes Soňu. Jako šlo to ještě přes mojeho, ale tady jsem už jednala jenom s ní.

Lucie (20 let): Já jsem tady přes moji nej, nej, nej kamarádku. Říkala mně v létě, že tady pořád chybí lidi, jestli si nechci přivydlat. První jsem se nemohla rozhoupat, ale nakonec jsem s ní šla si to tady jeden večer zkusit a už jsem zůstala.

Kristina (25 let): Si vzpomínám, jak mně Soňa líbala ruky, co jsem to za poklad tady přivedla.

Moderátorka: Děkuji za vaše odpovědi. Na první otázku přirozeně navazuje další otázka, na kterou jste sice už někteří z vás částečně odpověděli, ale i tak prosím o její odpověď. Další otázka zní: Proč jste se rozhodli pracovat právě U Tomana?

Max (35 let): Jak jsem zmiňoval, že mně psala S., ještě když jsem byl v zahraničí, tak jsem mrkl hned na webovky Tomana, abych zjistil, o co se jedná. Moc se mně líbil interiér, vzhled mně připomínal jednu oblíbenou restauraci ve Švédsku.

Lucie (20 let): Jak dlouho jsi byl pryč?

Max (35 let): No nějak s přestávkami to bylo 6 let.

Zbyněk (37 let): Taky když jsem přišel pak na pohovor, tak jsem si říkal, že je to tady stylovka. Co ale vyhrálo u mě, bylo hned od začátku příjemné a podle mě férové jednání s vedením. To mě utvrdilo v tom, že z té předešlé práce chci fakt odejít. Jo a taky kuchyň pecka. Nová, hodně dobře vybavená a čistá. Jsem si říkal, že bych byl blázen do toho tady nejt.

Radovan (22 let): Když jsem viděl prachy, jaké mi nabízejí tady a porovnal jsem to s tím, co jsem měl, tak jsem měl víc než jasno!

Natálie (42 let): Je fakt, že taky mně tady slíbili o dost víc, než co jsem měla.

Ondra (28 let): U mě rozhodlo to výborné pívko! Nee sranda. Byla to souhra náhod. Zrovna jsem práci hledal, ale nevěděl jsem, že tady někoho hledají.

Max (35 let): Takže vlastně za to můžu stejně já, že tady makáš.

Moderátorka: Můžu se prosím zeptat i ostatních, proč jste se rozhodli pracovat právě U Tomana?

Natálie (42 let): Známa, která tady dřív pracovala jako uklízečka, se mně nějak zmínila, že tady hledají někoho na plac. Tak jsem napsala e-mail, odezva byla téměř hned, ať se přijdu ukázat. Přišla jsem a už jsem zůstala. Lhala bych, kdybych řekla, že u mě nehrály velký vliv na rozhodování tady nabízené peníze.

Lucie (20 let): Já se budu už asi opakovat po ostatních, ale u mě taky rozhodovaly nabízené peníze, krásné nové prostředí a mladý kolektiv.

Daniel (53 let): Tak to mě jsi asi hned neviděla, co? Haha

Lucie (20 let): Ale pšt, vždyť ty jsi náš tat'ka.

Moderátorka: Děkuji opět za Vaše odpovědi. Nyní se od Vašich počátků U Tomana přesuneme k hlavnímu dnešnímu tématu, a tj. komunikace. Byla bych moc ráda, kdybyste se k tomu tématu vyjádřili, dali náměty, připomínky, zkratka cokoliv, co máte na srdci. Mám několik předpřipravených otázek, pomocí kterých se budu snažit vést naše povídání, ale jak jsem již zmiňovala, je zde i prostor pro vás a vaše otázky. Můžeme se na to vrhnout? První otázka zní: ***Jak jste U Tomana spokojen/a s úrovní komunikace?***

Lucie (20 let): Já spokojená jsem. Myslím, že je tady dobrá komunikace.

Zbyněk (37 let): Myslíš jo? To já si myslím, že to tady trochu vážne. Informace se předávají přes hrozně moc osob.

Jonáš (28 let): A přes čím víc osob to jde, tak každý na tom trochu něco poupraví a finální informace je už jiná.

Zbyněk (37 let): Přesně. Já pak nevím, komu věřit nebo podle čeho se řídit, protože každý říká trochu něco jiného.

Petr (41 let): Jako taky se mně už stalo, že jsem přišel do práce a všichni na mě čuměli, co tam dělám. Říkám, tak snad jdu makat, ne? A Bery mně říká, ale dneska jde místo vás na zkoušku ten nový Honza, Soňa vám nic neříkala?

Kristýna (25 let): A neříkala?

Petr (41 let): No neříkala. Ta si myslela, že mně to řekne Bery, protože měl mít směnu s náma on a Bery si zase myslel, že mně to řekne Soňa, protože to byl její výmysl.

Zbyněk (37 let): To je to, o čem mluvím, že to vážne. Nemůžou si oba myslet, že to ten druhý udělá.

Jonáš (28 let): Podobné čachry machry jsem zažil i já, že jsem přišel klasicky ráno do práce a bylo mně řečeno, že dneska jdu za Radimem nahoru. Jako jo dobře, možná plac jak plac, ale já jsem odjakživa zvyklý dolů, tak nevím, proč z ničeho nic jsem měl jít nahoru.

Natálie (42 let): Řekli ti proč? By mě zajímalo, co jim přeskočilo, že to najednou mají potřebu tak prohazovat.

Jonáš (28 let): No trochu podobná odpověď. Jeden myslel, že ten druhý mně to minulou směnu řekl, že půjdu příště nahoru. Ale zase co musím teda zmínit, že se mně omluvil za to, že jsem se to dozvěděl až ráno v práci.

Petr (41 let): Vidíš, tobě se aspoň omluvili, mně klasika nic.

Kristýna (25 let): Jestli se k tomu můžu taky nějak vyjádřit, tak já jsem naštěstí žádná překvápka ohledně změn, kde budu, neměla, snad to nezakřiknu. Ale co mám pocit, i za tu relativně krátkou chvíli, co tady jsem, že opravdu informace a úkoly se tady předávají řetězově.

Petr (41 let): To sis všimla správně. Chybí přímá komunikace.

Moderátorka: Úroveň komunikace jste popsali a teď by mě zajímalo, jakou formou se k Vám dostávají informace?

Zbyněk (37 let): Myslíš jako tady U Tomana?

Moderátorka: Ano.

Zbyněk (37 let): Noo někdy mám pocit, že se tady informace ani nepředávají, že se to až sám tak nějak někdy náhodou třeba dozvím.

Daniela (18 let): Já, když něco nevím, tak se zeptám Kristy nebo Maxe a ti mně to poví.

Kristýna (25 let): Ještě, že nás máš, že?

Max (35 let): Mně přijde, že je to jak kdy. Někdy mám pocit, že super, že od provozní vím všechno, co potřebuji a vím, co mám dělat. Z toho pak jak nějaký zkrat a nikdo mně nic neřekne.

Petr (41 let): Tady je to podle nálady. To sis ještě nevšiml?

Max (35 let): Jako já pak přemýšlím, jestli jsem něco udělal blbě nebo jestli je chyba ve mně, že z ničeho nic takový převrat.

Kristýna (25 let): Taky jsem si už párkrát všimla, že někdy se tady ta nálada mění hodně rychle. Bylo by blbě, kdybych řekla, že už jsem si na to zvykla, nezvykla. Jsem pak nervní, protože nevím, co je špatně a co se zase děje. Jinak já když potřebuji komunikovat, tak řeším věci s provozní přes sms.

Moderátorka: Můžeš alespoň naznačit, jaký typ informací si předáváte přes sms?

Jonáš (28 let): Si píšete, jak jste se dnes vyspali a jak se máte? Haha

Kristýna (25 let): Neee, píšeme si pořád jedno a to samé dokola. Kdy můžu přijít do práce, jak bych chtěla směna, jestli můžu dorazit o něco dřív nebo sos, že někdo vypadl, jestli nemůžu narychlo přijít. Toť celé naše konverzace.

Daniela (18 let): To já doted' ani číslo na provozní nemám.

Kristýna (25 let): Nemáš? A jak si jako píšete? Vždycky něco potřebuješ nebo si musíš dát vědět.

Daniela (18 let): FB. Ale málokdy.

Kristýna (25 let): Aha, tak to já ji zase nemám FB.

Radovan (22 let): Taky si píšeme na FB. Je to lepší, nemusíš za to dávat love jak za esemesky.

Ondra (28 let): Tak já nevím, třeba má na FB jenom přátele a já přítel nejsem, víš co. Haha

Radovan (22 let): Ty zrovna.

Daniel (53 let): Měl bych říct, že informace mně jsou předávány od provozní. To jsou, ale pak mně jsou taky informace předávány od všech ostatních.

Max (35 let): Jako od nás? Nebo od koho?

Daniel (53 let): Od vás taky, ale spíš to myslím, že za mnou přijdou do kuchyně majitelé a ptají se mně, proč nejsou na baru dneska obložené chleby? Prej se tak jasně domluvili se S., že to tam od včerejška bude. Mně S. nic neřekla, že a teď jsem fakt nevěděl, jestli jenom zapomněla nebo mně to neřekla schválně nebo ona má jiný plán, fakt jsem nevěděl.

Max (35 let): Cos teda udělal?

Daniel (53 let): No šel jsem za ní a zeptal se, jestli tam mají být chleby nebo ne. Říkala, že kdyby tam měly chleby být, takže mně to snad řekne.

Jonáš (28 let): Měl jsem nedávno podobné story. Proč nabízíme limonády s ovocem, když už jsou dávno bez ovoce. Tak jsem vybuchl a ptám se, že mně to teda nikdo neřekl, a že tím, dávno snad nemůže myslet to, že jsem měl krátký týden a byl jsem tři dny doma.

Max (35 let): Reakce?

Jonáš (28 let): To nikoho nezajímá, máš si při příchodu do práce od svých kolegů zjistit, co je nového.

Max (35 let): Krása. Tady se víc než jasně ukazuje předávání informací.

Moderátorka: A jakou formou byste si přáli, aby se k vám informace dostávaly?

Natalie (42 let): Myslím, že nejdůležitější je, aby nám vůbec někdo ty informace předávat chtěl.

Zbyněk (37 let): Přesně, aby to nebylo někomu na obtíž nebo aby to nebral jako věc, která není potřebná.

Natalie (42 let): Hlavně ať se s náma mluví. Ať máme i nějakou zpětnou vazbu, i když uděláme něco špatně, tak ať víme. Pak už to dělat špatně nebudeme. No ne?

Daniel (53 let): To s námi v kuchyni se mluví. Hlavně, když je na netu nějaká nová špatná recenze, to je v kuchyni hned rachot.

Jonáš (28 let): Možná to bude znít blbě, ale aspoň je to jak říkám, mluví s váma, je to zpětná vazba. To já, i když jsem fakt třeba i věděl nebo cítil, že jsem něco neudělal, jak měl, tak mně do očí nikdo nic neřekl a pak jsem viděl nebo se doslechl, jak je to za mými zády rozebíráno. Nebo i prostě z toho výrazu, to člověk vycítí, že něco není v pořádku.

Petr (41 let): Já myslím, že by nebylo špatné, kdybychom se aspoň čas od času takhle potkali a vedení by nám řeklo nejdůležitější věci nám všem.

Jonáš (28 let): Souhlas.

Petr (41 let): Pak nebude vznikat to, co tady je. Že každý ty věci ví trochu jinak, v jiný čas a od někoho jiného. Takto by to bylo jasně dané. V minulé práci jsme takové společné jakoby porady mívali a myslím, že to fungovalo.

Natálie (42 let): Za mě taky souhlas. A ještě bych chtěla, ať si mě S. taky přidá mezi přátele na FB. Haha

Daniela (18 let): OK, tak já ji napíšu. Nebo jí pošlu rovnou návrh, jo?

Natálie (42 let): Díky, budeš hodná. Haha

Ondra (28 let): Taky si myslím, že společné předávání informací by bylo dobré. Jenom abychom pak nemřčeli, že musíme jít někdy o něco dřív do práce.

Petr (41 let): A kdy jindy by ses chtěl ale potkávat? Po práci?

Ondra (28 let): Nee, ale třeba bychom mohli přijít normálně do práce a sedět tak třeba do 12 a otevřít až pak.

Max (35 let): Tak to říkám rovnou, že to by neprošlo.

Jonáš (28 let): Společné porady jsou za mě dobrý nápad. Zkusíme to navrhnout?

Natálie (42 let): Můžeme. A když už jsme u toho plánování, tak pak by mohlo vedení z toho sezení udělat aspoň v bodech krátké shrnutí, co bylo domluvené, ať to máme pro všechny černé na bílém.

Daniela (18 let): A budou k tomu vždycky takové dobroty jak dneska, Zbyněčku?

Zbyněk (37 let): To víte, že jo a já nebudu chodit do práce o dvě hodiny dřív, ale dám si tady i noční ne? Haha

Daniela (18 let): Super, domluveno.

Moderátorka: Jsem ráda, že se vám dnešní koncept snídaně tak líbí. S dovolením bych vám položila další navazující otázku, jestli rozumíte vždy všem informacím (stanoviskům), které jsou vám podávány?

Petr (41 let): Tak to už tady dneska zaznělo, že ne. Že tím, jak každý se věci dozví jinak a v jiný čas, tak to prostě nemůže fungovat.

Kristýna (25 let): Já jsem celkem chápavá (doufám haha), takže co se jedná o pochopení například praktických věcí – nové zařízení, nová kasa, nové terminály, tak myslím, že problém nemám. Spíš mně delší dobu trvalo, než jsem si zvykla na to předávání informací typu – on ti to ukáže, zeptej se, zjisti si, podívej se. A dál se nikdo nezajímal, jestli mně to fakt někdo ukázal, někdo řekl apod. Takové spoléhání na druhé nebo předávání rádoby nudných úkolů na druhé.

Petr (41 let): Holčičko, to je ale gastro. Tady musíš hlavně ty sama.

Kristýna (25 let): Neboj, to jsem si za tu dobu, co tady jsem rozhodně všimla. Ale přijde mně to celkem líto, že to tak funguje, teda spíš nefunguje.

Jonáš (28 let): Nemyslím, že je to jenom gastro. Tak to dneska funguje všude, že musíš ty chtít se ty věci naučit, zajímat se o ně, ptát se. A hlavně pokud jsi nová.

Kristýna (25 let): Jasný, já neříkám, že se nemám chtít já sama učit a zaškolovat. Já říkám, že mně třeba nebyl nikdo konkrétní přiřazený, který by mně to celkově všechno vysvětlil, seznámil s prostředím.

A pak když přijdeš jako nový číšník a Terka na Tebe zavolá, ať jí podáš flek, že je tam jak vždycky, tak nemůžeš vědět kde, že?

Kristýna (25 let): Tak. A tím odpovídám na tu položenou otázku. Ne, zpočátku jsem fakt nerozuměla.

Petr (41 let): Jako jo, v tomto asi pravdu máš.

Ondra (28 let): A jak jsem říkal i já, jak jde informace přes moc lidí, tak je i kdyby trochu každý upravená a jinak pochopená a už může mít trochu jiné znění. Potom té původní informaci z toho důvodu nemusím dobře rozumět.

Natálie (42 let): Co bych třeba ale ráda zmínila, že jak je teď Zbyňka nově v kuchyni, tak nemám problém, že bych nerozuměla nebo že by mně říkal věci špatně. To je radost chodit do kuchyně teď.

Zbyněk (37 let): Oooooo, tak to je čest.

Max (35 let): A já jako nic nebo co?

Natálie (42 let): Nee Maxíčku, to jasně, od tebe taky všemu rozumím.

Max (35 let): No proto, už jsem se chtěl naštvat.

Moderátorka: Opět děkuji za vaše odpovědi a připomínky. Dále bych se ráda zeptala, jestli se domníváte, že komunikace má vliv na to, jak jste v práci spokojeni?

Kristýna (25 let): Rozhodně ano.

Max (35 let): Ano!

Moderátorka: Můžete to prosím nějak více rozvést?

Max (35 let): No kdybych tady s nikým nemluvil, tak bych tady nemusel ani chodit. Máme takovou práci, že mluvíme se zákazníky pořád.

Lucie (20 let): To jo, ale spíš si myslím, že ta otázka byla položena jako spíš na komunikaci mezi náma všema tady.

Max (35 let): Aha. Ale tak to pořád i tak platí, že komunikace se spokojenou prací souvisí. Kdybychom se tady všichni nesnášeli, pomlouvali a nikdy si s nikým nic neřekli, nebyl bych tady už.

Radovan (22 let): Důvod, proč jsem odešel z minulé práce. Komunikace na bodu nula. Přišel jsem ráno a byl problém, aby mně někdo odpověděl na pozdrav. Neříkám, že s každým v práci musíš být hned bff, ale jsme tady kolik hodin denně, tak by bylo na palicu, kdybychom se spolu nebavili, ne?

Daniela (18 let): Někdy se nám tak šikne řeč, že si to musíme jít po práci ještě dopovědět do Sky baru, že?

Lucie (20 let): Chceš říct, po každé směně, ne? Haha

Zbyněk (37 let): Tady to vidíme. Holky s komunikací nemají očividně žádný problém. Haha

Ondra (28 let): Vemte mě někdy laskavě s sebou jo? Taky chci komunikovat. Hlavně ve Sky baru.

Moderátorka: **Ať zase prosím neodbíháme od komunikace U Tomana ke komunikaci ve Sky baru, to bych nechala na někdy jindy.**

Daniela (18 let): Jasnačka.

Petr (41 let): Takže ale jo, taky si myslím, že komunikace má vliv na spokojenost v práci. Zvlášť v našem oboru. Máme sice občas takový pepřejší slovník, ostřejší komunikaci, ale pořád je to komunikace jako každá jiná.

Kristýna (25 let): Pepřejší? Nechceš rovnou říct, že mluvíš jak dlaždič?

Petr (41 let): Ale no tak.

Radovan (22 let): I když nám občas ujede nějaké to sprosté slovíčko, je to z těch nervů. Ale nemyslím to nikdy vážně nebo nějak osobně. Za 5 minut ani nevím, co jsem řekl.

Petr (41 let): Anebo se mně klasicky omluvíš.

Radovan (22 let): Nebo. To je základ dobré komunikace a pak spokojenosti, ne? Že se omluvím, hned si to spolu vyříkáme a je klid.

Kristýna (25 let): Tak kéžby to takto fungovalo vždycky, všude a u každého. Omluva je základ komunikace, ne jenom komunikace v gastru.

Max (35 let): Nebylo by vůbec špatné, kdyby se dokázal někdy omluvit nebo uznat svoji chybu i nadřizovaný.

Kristýna (25 let): Asi je to budeme muset naučit.

Max (35 let): Vypadá to tak.

Jonáš (28 let): Já jsem to to tady říkal na začátku, že v minulé práci byla komunikace úplný propadák, to jako fakt bylo něco, spokojený jsem nebyl, a proto jsem taky odešel že. Nebude makat někde, kde jsem nespokojený. Zvlášť dneska, když přijdu do každé druhé hospý, tak mě vezmou.

Moderátorka: A myslíte si, že vy sami máte nějaký problém s komunikací? Někaké překážky, které vám brání ve správné komunikaci?

Ondra (28 let): Určitě se každý někdy necítí pohodlně při nějaké komunikaci. Musí řešit nepříjemné věci, je nervózní, třepe se mu hlas, no chce to mít zkrátka co nejrychleji za sebou.

Max (35 let): To teď popisuješ Klárku každý den v práci a u každého stolu, ne?

Daniela (18 let): Haha. Kdo je Klára?

Max (35 let): To byla jedna borka, co tady makala. Nebo tak, spíš chtěla makat. Byla tady asi jenom dva týdny a to prostě nešlo. Borka měla jít ke stolu objednat hosty, totálně zrudla, začala se třepat a pomalu se rozbrečela, jenom když je měla pozdravit.

Radovan (22 let): Si děláš srandu? To jsem vůbec neslyšel toto story.

Max (35 let): Nene, nedělám. Soňa jí po těch asi dvou týdnech řekla, že tuto práci dělat rozhodně nemůže. Tak se znovu zase roztřepala, rozbrečela a odešla někam o dům dál.

Kristýna (25 let): Fůha, tak to je myslím hodně velká překážka v komunikaci, zvlášť v gastru. Když se bojíš jít vůbec zeptat hostů, co si dají. Já nechci tvrdit, že bych někdy nebyla nervní před nějakými hosty, občas mně nějaký host dokáže vykolejit.

Lucie (20 let): Čím třeba?

Kristýna (25 let): Nevím, to je různé. Někdo už má takový celkový dojem, někdo má blbé narážky, někdo si zase chce moc povídat, někdo nepříjemně až opovržlivě odpovídá. Fakt nevím, jak to přesně specifikovat, ale chci tím říct, že někdy mám i já pocit, že neumím mluvit.

Jonáš (28 let): Jejda to každý. Holt je to práce s lidmi a lidi můžou občas už unavovat.

Petr (41 let): A proto se pak koktáš, červenáš a nevíš, co objednááš. Haha.

Kristýna (25 let): Haha, no možná jo.

Moderátorka: A myslíte si, že existují i nějaké vaše komunikační překážky vůči komunikaci s vedením U Tomana?

Max (35 let): Já jo. Neumím moc mluvit o problémech na profesionální úrovni. Před vedením dělám, že mě to neštve, dělám, že je to hrozně v pohodě, že to nějak zvládnou, a přitom v hloubi duše to ve mně vře. Pak ten vztek a ten problém rozebírám s absolutně nezainteresovanými lidmi, kteří to nijak neovlivní, nepomůžou mně a já je s tím jenom zatěžuji.

Petr (41 let): Tak to já mám přesně naopak. V žádném případě si nechci problémy z práce tahat domů a otravovat s tím ještě moju.

Radovan (22 let): A máš to tak odjakživa?

Petr (41 let): Mám no. Bych se jinak zbláznil. Bych měl za prvé pocit, že jsem tak pořád v práci, když to řeším i doma a za druhé, když bych neřekl, co je tady za problém, tak se nikdy nic nevyřeší.

Zbyněk (37 let): Absolutně s tebou souhlasím. Také mně to sice dřív dělalo trochu problém. Měl jsem totiž ze začátku pocit, že automaticky nadřízený mluví vždy pravdu, vždy je všechno podle něho správné a neexistuje nic jiného.

Kristýna (25 let): A jak jim teda třeba řeknete, že to teda nee, že tak by to teda nešlo?

Petr (41 let): Tak ať chceš nebo ne, furt je to tvůj nadřízený, tak ho do prd*le poslat nemůžeš nebo tak, neměl bys. Takže pravidlo číslo jedna je, si napočítat do deseti a pak až začít mluvit. Zkusit jim teda říct, že si myslíš, že je to špatný nápad z toho a z toho důvodu. Musíš vědět fakt ty důvody, argumenty, proč teda ne tak, jak oni řekli.

Kristýna (25 let): A dál jako co? Oni řeknou jasny, máš pravdu, uděláme to jinak.

Petr (41 let): Jejda to ne. Možná občas, že si třeba hned uvědomí, že je to fakt blbost, co po mně chtějí. Já si myslím, že někdy to je i plusový bod, protože oni nad tím pak začnou zase jinak přemýšlet.

Ondra (28 let): Fakt? Tos tady už zažil?

Petr (41 let): Jednou jo. Sice byl první řev, že vůbec, že to bude tak jak oni řekli, ale druhý den přišli, že se můžeme zkusit domluvit, no a nakonec to bylo z 90% tak, jak jsem to navrhoval já.

Ondra (28 let): Wau, to hledím.

Petr (41 let): Ale nemysli si, bylo to podáno tak, že na to vlastně přišli oni. V konečném důsledku mně to bylo jedno, víš co, já jsem byl rád, že to aspoň udělali podle mě. Nějaké díky jsem už neřešil.

Jonáš (28 let): To moje komunikační překážka je taková, že když jsem unavený, nekomunikuju. Když se mnou chce někdo řešit směny na další dny večer po šichtě, tak nemám chuť ani sílu něco takového řešit.

Moderátorka: Od překážek v komunikaci bychom přešli prosím k tématu, zda si myslíte, že umíte naslouchat druhým lidem?

Daniel (53 let): Jojo. Nechám je vždycky vykecat, ať si poslouží, ať ze sebe všechno dostanou.

Zbyněk (37 let): Tak to pozor chlapečku! Moje mamka mně vždycky říkala, že naslouchat neznamená poslouchat.

Daniel (53 let): Tady je zase někdo chytrý, že?

Zbyněk (37 let): Ne fakt! Odmalička mně říkala, že tím, že naslouchám, tak toho druhého nejenom poslouchám, ale vnímám ho a něco se od něho dozvím. Nebo prostě vycítím, co mně chce říct, proč mně to říká.

Natálie (42 let): Chytrá maminka. Děláš to i tady U Tomana?

Zbyněk (37 let): Já doufám, že ano.

Kristýna (25 let): Taky si myslím, že umím naslouchat. A na druhou stranu očekávám, že druzí mně budou taky naslouchat. Nesnáším, když něco někomu popisuju a on čumí do mobilu. To by mě vzali všichni čerti.

Max (35 let): A máte to tady, přijdeš ke stolu, borka ani nezvedne hlavu, že nepozdraví, to ani nezmiňuji, ale objednává si tím stylem, že fakt neodtrhne oči od mobilu. To se jí pak skvěle naslouchá. Pecka.

Kristýna (25 let): To je zase jiný extrém no. Ale ve většině případů mám tady štěstí a spíš se na mě lidi teda dívají a dá se s nimi mluvit, a jak říkám na-slou-chat.

Jonáš (28 let): Všichni chtějí, ať nasloucháme, ale kdo teda tady naslouchá nám? Kdyby nám naslouchali, tak je tady plno věcí jinak.

Radovan (22 let): Mně tady taky nikdo nenaslouchá. Včera jsem chtěl na večeři maso a just máš hermelín. Haha.

Daniel (53 let): Ježíš, vždyť už jsem se omluvil. To budu mít na talířku ještě dlouho.

Radovan (22 let): Sranda.

Lucie (20 let): S tím nasloucháním je to dneska těžké. Nikdo nemá moc času, ani naslouchat ne.

Max (35 let): Záleží na úhlu pohledu. Svým nejbližším nebo lidem, pro mě nějakým způsobem důležití, těm naslouchám. Ale když ti tady přijde babička a ze začátku těch babiček bylo klidně i dvacet za den a každá ti vykládá, jak tady dřív byla cukrárna a že tady chodili, a že to bylo super, ale to ty si nemůžeš ještě pamatovat....A vykládá ti to opravdu úplně každá, tak to říkám na rovinu, že je už opravdu neposlouchám.

Petr (41 let): Jojo, některé nám tady už taky vykládaly jejich celý rodokmen a co dělal její manžel ve čtyřicátém pátém roku.

Daniela (18 let): Tak si chtějí babičky pokecat no, taky budete staří.

Petr (41 let): To budeme, ale nebudu to chodit vykládat do pivnice.

Moderátorka: Když teda ne s babičkami, tak s kým nejraději komunikujete?

Jonáš (28 let): Komunikuji s těmi, kteří chtějí komunikovat se mnou.

Kristýna (25 let): Jak víš, kdo s tebou chce a nechce komunikovat?

Jonáš (28 let): To prostě vím, to vycítím.

Kristýna (25 let): By mě teda zajímalo jak.

Jonáš (28 let): Tak stojím dolů za barem, otevrou se dveře a tam borec. Slušně pozdravím a borec nic. Zeptám se, jestli mu můžu nějak pomoc a borec nic, jde rovnou dozadu na

káčka, kde samozřejmě zjistí, že je plno nebo rezervačky, tak přijde zpátky na bar, že chce místo.

Radovan (22 let): Zase ani bůž že?

Jonáš (28 let): Samozřejmě, že ne. Ve vší slušnosti mu znovu řeknu dobrý den, ale že máme plno. Tím můj zájem o další konverzaci končí. Nechtěl se mnou komunikovat, tak s ním teď nebudu komunikovat ani já.

Kristýna (25 let): Ale víš, co? Náš zákazník, náš pán.

Jonáš (28 let): To jo, ale dělat ze sebe debila, tak to teda nebudu.

Radovan (22 let): Jonáš má pravdu, s některými je to fakt těžké. Chceš jim pomoc, ptáš se, jsi milý, ale vidíš tak maximálně ty jejich kyselé ksichty.

Jonáš (28 let): To vy nahoře tak hrozné nemáte. To my schytáme všechno dolů.

Petr (41 let): Pozor, pozor, by ses divil, taky se nám někdy nahoře objeví zajímavý kousek. Takže vám dolů občas někdo na ránu proklouzne i k nahoru.

Natálie (42 let): Ale i já, i když nejsem jak Jonáš dolů, tak bych se pod jeho myšlenku podepsala. Komunikujme spolu tak, aby byly obě strany spokojené. A samozřejmě ale chápu, že ne každý je ukecaný a chce se bavit.

Jonáš (28 let): To ale vycítíš, kdo se chce bavit a kdo nemá zájem.

Natálie (42 let): Vždyť jo, kdybys mě nechal domluvit, tak bych to dokončil. Ne každý se chce vybavovat, v pořádku. Já bych měl být takový profesionál, že bych to měl umět hned rozeznat, kdo chce se mnou kecat, to ale pořád nic nemění na tom, že třeba takový pozdrav není žádná nadstandardní komunikace, ale že to je základní slušné vychování.

Zbyněk (37 let): To dneska ani někdo neví, co znamená.

Ondra (28 let): Já mám někdy takovou krizi, že se mně nechce mluvit vůbec s nikým. Jsem kolikrát tak unavený z těch lidí, že jsem i rád, když se mě nikdo na nic víc neptá.

Moderátorka: Nemyslíš si ale, že zrovna ty máš takové zaměstnání, že komunikovat s lidmi musíš? Že si nemůžeš říct, teď se mně s nikým nechce bavit, tak vás prostě neobsloužím?

Ondra (28 let): Však ne. I když mám kolikrát pocit, že už fakt nemůžu, tak stejně mluvím, že. Snažím se, aby to na mně nebylo znát. Spíš je mně pak líto, že v práci se ještě dokážu přemoci, ale pak přijdu domů a už jsem fakt k.o., unavený a už se mně nechce nic. Pak to odnese Lenka, na kterou občas vyjedu, že jsem toho měl moc v práci a ať se mě pořád na mě nevyptává, ať mě nechá vydechnout.

Petr (41 let): Jak kdybych se slyšel. Když přijdu domů hodně vyřízený, potřebuji svůj čas, abych se hodil do klidu. A jako zákon schválnosti, zrovna v ten moment mají doma pocit, že musíme vyřešit všechny věci.

Lucie (20 let): Máte chodit s námi sednout k Mamlasům na jedno zdravotní a nemusíte doma něco řešit. Haha.

Petr (41 let): Jo holčičko, až budeš mít doma rodinu, tak už ti popracovní pivečko po každé směně nevyjde. A hlavně, to už bychom se doma neviděli fakt vůbec, kdybych ještě chodil s vámi posedět.

Lucie (20 let): No jo, dědoušci.

Moderátorka: Já bych vás poprosila, jestli bychom se mohli od popracovního pivečka ještě bavit chvíli o tom, s kým nejraději komunikujete.

Kristýna (25 let): Jasně, já třeba nejraději komunikuji se svými nejbližšími. Trávím s nimi nejraději svůj čas a nejraději si s nimi povídám.

Radovan (22 let): Patřím i já mezi tvé nejbližší? Haha.

Kristýna (25 let): Ty? No to tak! Jsem rád, že ti řeknu po práci čus a mám od tebe na chvíli klid. Ne sranda samozřejmě. S tebou si naštěstí rozumím a mám si i mimo hoknu co říct.

Radovan (22 let): Tvoje jediné štěstí.

Max (35 let): Myslím si, že každý asi nějakým způsobem si nejradši povídá se svými nejbližšími.

Radovan (22 let): Asi jo, ale i když si v pohodě v práci, jakože tady máš s kým pokecat a rád, tak je to dobře. Já třeba s většinou lidí tady nemám už problém.

Lucie (20 let): Už?

Radovan (22 let): No už. Dřív jsem tady měl nějaké spory se Stankem.

Lucie (20 let): A jo vlastně, jsem něco slyšela. Jak ale říkáš, když by se správně komunikovalo i v práci, je to jenom plus.

Max (35 let): Mně přijde, že my teď tady mezi sebou žádné extra konflikty nemáme. Nebo?

Natalie (42 let): Nezakřikni to. Ještě minulý měsíc to tak nevypadalo. Kdybys řekl, že jenom v lednu se tady otočilo 6 lidí, tak to moc bezkonfliktní nevypadá.

Max (35 let): Ale to není naše chyba. Že se jim nelíbilo vedení nebo že se oni nelíbili vedení, s tím už my jako kolektiv nic neuděláme.

Natálie (42 let): Teď přemýšlím, proč vlastně odešel i ten Adam?

Daniel (53 let): Prej moc schodů z kuchyně do restauračky.

Daniela (18 let): To jako fakt říkal?

Daniel (53 let): Nee. Spíš si myslím, že si nesedl s provozní.

Moderátorka: A myslíte si, že vy sami jste důležitým článkem pro Tomana?

Daniel (53 let): Jako že mě nevyrazí jak Adama?

Zbyněk (37 let): Jo, já myslím, že jsem! Na kuchařích stojí celá restauračka.

Natálie (42 let): Počkej, chceš říct, že my jsme tady jako jenom tak?

Zbyněk (37 let): To ne, odpovídám jenom na otázku, jestli si myslím, že jsem tady důležitý článek.

Petr (41 let): Podle mě jsme tady všichni důležití, kdybychom tady nebyli zase my, tak fajn, ty uděláš sice dobrý buček, ale kdo jim ho k tomu stolu donese?

Ondra (28 let): Důležití jo, ale každý je nahraditelný.

Radovan (22 let): Kdybychom nebyli důležití, tak tady nemáme prachy takové, jaké máme. Si myslím já. Jenom to neumí dávat moc najevo i lidsky, že si nás váží.

Kristýna (25 let): Já si tady na peníze nemůžu stěžovat, ale bylo přesně dobré, kdyby nás dokázali ocenit i nějak jinak. Nechci nic světoborného, stačí občas pochválit, říct, že to bylo dobré.

Ondra (28 let): Třeba na to přijdou. Jenom, aby už nebylo pozdě.

Max (35 let): Já musím říct, že co tady loni na konci léta odešlo hodně děcek, že si fakt nerozuměli s vedením, tak se to zlepšilo. Tam jim asi došlo a chtě nechtě si museli přiznat, že byla možná chyba i na jejich straně, když tolik děcek najednou odešli.

Ondra (28 let): Co se třeba změnilo?

Max (35 let): Jednou jsme šli všichni na Bláhovku na pivko. Zavřelo se dřív a šli jsme tam.

Ondra (28 let): Jako teambuilding nebo co to bylo?

Max (35 let): No takový rádoby teambuilding. Dalo se jedno pivo a vedení pak stejně po chvíli odešlo. Ale už i tak mně to přišlo jako krok k tomu, že by chtěli něco pro nás udělat, jenom moc neví, jak na to.

Ondra (28 let): Aha, takže náznaky teambuildingu tady byly. Škoda, že to nevydrželo.

Lucie (20 let): Jako že bychom pro Tomana nebyli důležití, když nemáme žádné společné akce?!

Max (35 let): Dívejte, stačí poslouchat a přečíst si recenze na netu. Ve většině případů nás tam všechny chválí, moc milá obsluha, skvělá obsluha apod. Takže důležití jsme a tečka.

Moderátorka: A co je pro vás stěžejním důvodem, proč pracujete U Tomana? Co vás tady drží?

Kristýna (25 let): Hlavně asi ty teambuildingy, haha. Ne, já to řeknu narovinu, dobré finanční ohodnocení.

Radovan (22 let): Já taky.

Daniela (18 let): Já rada pracuji s Luckou.

Lucie (20 let): Ty jsi miláček! Mně tady taky přijdou dobré prachy, mám to blízko, nemusím nikam hodinu dojíždět.

Kristýna (25 let): Už jsem dneska zmiňovala, že ještě studuju a ke studiu mně to přijdou hezké peníze, které se mně pořád hodí. Jako další výhodu tady беру, že je to podle mě podnik na úrovni a chodí tady ve většině případů slušní lidé. Když to řeknu blbě, tak tady nechodí taková ta spodní vrstva společnosti.

Petr (41 let): Prostě chceš říct, že to není žádný pajzl, ne?

Kristýna (25 let): No chtěla jsem to říct nějak slušněji. Haha.

Natálie (42 let): Luci, no a já ti úplně závidím, že bydlíš tak blízko. To je fakt mazec!

Lucie (20 let): Jo, nestěžuji si. Já bych fakt dojíždět nemohla.

Natálie (42 let): Já právě dojíždím, denně z Bystrce.

Lucie (20 let): To se ti chce?

Natálie (42 let): Už jsem si nějak zvykla no. Na peníze tady, na prostředí, celkově když už jsem někde zajetá, tak to nerada měním.

Jonáš (28 let): Prosím tě, děláš, jak kdybys tady makala už několik let. Haha.

Petr (41 let): To já, kdybych nemusel živit rodinu, nepracuji vůbec nikde a jenom si užívám. Bohužel, makat musím a tady to zatím nějak jde, tak tady jsem. Kdybych měl ale delší dobu pocit, že mě to vnitřně ubíjí, byl bych podrážděný, tak okamžitě hledám něco jiného.

Daniela (18 let): Mně se líbí, že je to tady moderní a čisté. Jak to říkala Kristy, žádný pajzl. Mám dobrý pocit, když od někoho slyším jéé tady to máte krásné, tady se nám to moc líbí.

Petr (41 let): To jste vy ženské, hlavně, aby to bylo hezké!

Daniela (18 let): Tak snad nechceš tvrdit, že to tady není hezké?!

Petr (41 let): To neříkám! Ale určitě tady nejsem jenom kvůli tomu, že tady máme moderní černý bar a vedle ve Stopce ho nemají.

Daniel (53 let): U mě nevede černý bar, ale že jsem dostal v kuchyni důvěru a můžu teď začít měnit jídelníček.

Max (35 let): To tady ale není odjakživa. Minulý šéfkuchař odešel, protože jídelníček chtěli dělat hlavně oni a to on řekl, že v žádném případě.

Daniel (53 let): Však taky když jsem nastupoval, tak jsem to měl jako podmínku, že mně v kuchyni nechají volnou ruku. Že oni rozumí vedení a já rozumím zase kuchyni.

Jonáš (28 let): Mně přijde, že už jste tady všechno zmínili. Tak to jenom zopakuju – peníze, relativně dobré dýška, pro mě dobrá lokalita.

Kristýna (25 let): Jooo a za mě super, že jsme na Svobodáku, protože je tady denně hodně cizinců a člověk musí mluvit anglicky. Takže v rámci brigády si člověk i zopákně angličtinu!

Daniela (18 let): No jak pro koho. Pro mě je spíš cizinec noční můra pořád.

Kristýna (25 let): Tak se musíš učit, aspoň ty základy. Dneska se bez angličtiny fakt neobejdeš nikde. Chodíš už do té jazykovky?

Daniela (18 let): Ještě jsem tam nebyla. Nejsou prachy a není čas.

Kristýna (25 let): Achjo, fakt tam zkus začít chodit.

Moderátorka: A umíte si představit, že byste U Tomana pracoval dalších 10 let?

Daniel (53 let): Když budu mít pořád tu volnost v kuchyni a že kuchyni fakt budu šéfovat já, tak klidně jo.

Radovan (22 let): To já teda ne. Chtěl bych tak příští rok někam vycestovat.

Natálie (42 let): Jako a makat pořád v gastru?

Radovan (22 let): Asi jo. Někde v baru na pláži, na diskotékách. Musím jenom zlepšit jazyk, ať tam nejedu jak úplné tele.

Max (35 let): A kam bys chtěl? Můžu ti dát nějaké kontakty.

Radovan (22 let): Ty jo mně je to asi celkem jedno kam. Jo budu rád, každý kontakt se může hodit! Dík.

Kristýna (25 let): Já nechci sice nikam vycestovat, ale taky U Tomana pracovat už nebudu asi ani v létě. Ale tak já tom mám jinak, jsem tady sice hodně dlouho, ale pořád

brigádně ke škole, jak dodělám školu, tak bych chtěla pracovat ve svém oboru. Jinak si myslím, že je Toman zajímavým místem v oblasti gastru.

Petr (41 let): Tak nám tady můžeš jít šéfovat, co?

Kristýna (25 let): To prosím tě neříkej ani nahlas. Nebo letím z práce okamžitě. Haha.

Natálie (42 let): Jak to tak poslouchám, tak ne za deset let, ale tady už nebude nikdo ani příští rok.

Daniel (53 let): Neboj, já tady budu!

Ondra (28 let): Člověk nikdy neví, co bude, ale kdyby se tady zlepšilo aspoň trochu to vedení, tak myslím, že to tady může slušně fungovat a proč ne, třeba bych tu i těch deset let vydržel.

Zbyněk (37 let): Já nevím, mně těch deset let přijde fakt hodně. Myslím si, že budu mezi tím pracovat ještě v hodně jiných podnicích.

Max (35 let): No u mě není žádným tajemstvím, že už jsem z gastru dost unavený a kdybych dostal jinou nabídku mimo gastro, tak jdu.

Ondra (28 let): Myslíš, že dostaneš někde takové prachy jak tady? To bude trochu horší.

Kristýna (25 let): Já si taky myslím, že je to těžké si po těch letech zvykat na jiné peníze, nemáš dýška a najednou nevíš, co s časem. Haha.

Max (35 let): Věř mně, že bych věděl, co s časem.

Kristýna (25 let): No nevím, nevím.

Max (35 let): Ale jo.

Kristýna (25 let): Dobře, však to je tvoje věc, já jenom říkám můj názor.

Moderátorka: Pokud byste si tady nedovedli představit pracovat i za deset let, tak co by vedlo k tomu, že byste se rozhodli pro změnu zaměstnání?

Zbyněk (37 let): Někdy už člověk ztratí motivaci, má pocit, že se už nemá kam posunout, tak je podle mě vhodné, aby změnil práci.

Radovan (22 let): Tak určitě! Já, i kdybych tady bojoval třeba s někým, že bychom si fakt spolu nesedli, dělali si naschvály, tak bych tady nebyl.

Petr (41 let): A kde bys byl?

Radovan (22 let): Kdekoliv jinde. Ti říkám, kdybych ještě dneska odešel, tak zítra už někde makám.

Natálie (42 let): Já bych okamžitě měnila, kdyby mně šáhli na peníze. Takové to, teď nemáme, dostaneš jenom zálohu, zbytek dostaneš pak.

Petr (41 let): Jasně a ještě takové to neboj se, všechno dorovnáme příští měsíc a dostaneš aji navíc.

Natálie (42 let): Asi tak. Takže to kdybych fakt viděla, že tady je v tom problém a odešla bych.

Zbyněk (37 let): Já bych uvažoval o změně, kdybych dostal lepší nabídku.

Moderátorka: V čem lepší?

Zbyněk (37 let): Finančně nebo pro mě nějakou zajímavou. Že bych tam viděl, že bych se mohl někam kariéerně posunout, něco se přiučit, naučit.

Petr (41 let): Já bych odešel, kdyby tady byl špatný kolektiv. A taky kdyby byla dlouhodobě neoceněná moje práce. Což tady, mám takový pocit, že to se tady občas děje.

Lucie (20 let): Uvidíme, třeba se to tady fakt s tou komunikací s vedením zlepšení a nakonec budeme ještě i chváleni.

Petr (41 let): No už aby to bylo.

Jonáš (28 let): Tady nás nikdo nepochválí ani těch deset let. Haha.

Petr (41 let): Kdo ví, jestli se tady bude vůbec za deset let ještě s námi mluvit. Třeba to bude jenom ve formě vzkazů. Udělej to, přichystej to, běž tam...

Kristýna (25 let): Já bych s dovolením ještě něco řekla k té původní otázce. Práci bych okamžitě změnila ze dvou důvodů – kdyby mě někdo urážel a kdyby mně nebylo za práci zapláceno. Stručně, jasně, výstižně.

Moderátorka: Chtěla bych Vám všem moc poděkovat, že jste si na mě udělali čas. Doufám, že jste si navzájem popovídali o tom, co se tady děje, dozvěděli se třeba i něco nového, a že jste si to i trochu užili. Snídaně byla výborná, kluci ještě jednou díky za nachystání. Vidíte, že nezůstalo skoro nic, takže topka.

A já vám slibuji nebo jak jsme se dohodli na začátku, vaše identita nebude prozrazena, nikde nebudu uvádět vaše reálná jména. Získané materiály budou použity pro školní výzkum. Jak vyhodnotím toto naše povídání a zpracuji další materiály, tak se budu snažit vymyslet nějaké návrhy, které by třeba pomohly tady některé zmiňované problémy vyřešit.

Já vám ještě jednou děkuji a přeji vám všem hezký den. Ať vám to tady dnes rychle uteče.

Max (35 let): Mě to i celkem bavilo. Úplně něco jiného, to takto rozebírat se všema dohromady.

Natalie (42 let): Jo, nebylo to špatné. A ještě jsme se díky tobě dobře nasnídali. Tak i my díky. Haha.

Moderátorka: Tak to jsem ráda. Mějte se.

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR 2

Moderátorka: Ahoj, ráda tě vidím a slyším, zvláště v této pro nás všechny neobvyklé situaci.

Respondentka: Ahoj, ahoj, taky tě ráda vidím, i když o mnoho radši bych tě viděla normálně u nás U Tomana.

Moderátorka: To my všichni. Chtěla bych ti poděkovat, že sis na mě udělala čas a můžeme tady vést spolu rozhovor. Víím, že to bude těžké, ale chtěla bych tě požádat, kdybychom se mohli vyhnout aktuální situaci ohledně koronaviru, který současně velmi ovlivňuje celou společnost, gastronomii nevyjímaje. Je to z důvodu, že má diplomová práce zkoumající interní komunikaci právě U Tomana byla psána v době, kdy byla zcela jiná situace.

Respondentka: Ok, zkusím to. Mám toho všeho plnou hlavu, tak kdybych se do toho nějak moc motala, tak mě stopni jo?

Moderátorka: Ano, děkuji. Jak již víš, nedávno proběhla s vybranými zaměstnanci U Tomana pondělní společná snídaně. Jednalo se o tzv. Focus Group, kde byla společně rozebírána určitá témata. Výsledky z Focus Group mám již zpracovány, ale nebudu ti je zatím sdělovat, abych nějak neovlivnila tvůj názor nebo smyšlení. Témata i otázky na danou problematiku se ti budu snažit pokládat stejné nebo velmi podobné, aby jej bylo možno porovnat a vyvodit z nich konečné výsledky.

Může to tak být?

Respondentka: Ani nevíš, jak jsem na ty jejich odpovědi zvědavá. Asi tam do mě jeli, co? Ale jo, klidně můžeme začít. Co budu vědět, to řeknu.

Moderátorka: Super. Ráda bych se ze začátku zeptala, jaké byly tvé začátky práce U Tomana. Proč ses rozhodla pracovat právě U Tomana?

Respondentka: V gastronomii pracuji přes dvacet let, v minulé práci jsem byla provozní tři roky, ale nenaplňovalo mě to. Přemýšlela jsem, jestli mám úplně odejít z gastru nebo co mám dělat. Pak když jsem slyšela a viděla, že se tady bude otvírat nový podnik na Svobodáku, tak jsem si řekla, že tam bych chtěla jít. Ale dala jsem sama sobě podmínku – když to vyjde a U Tomana budu jako provozní, tak tam chci zůstat už napořád, když to nevyjde, tak v gastru nadobro končím.

Moderátorka: Proč jsi tam chtěla?

Respondentka: Lákalo mně, že je to úplně nové. Nikdo tam přede mnou nebyl, po nikom tam nemusím nic předělávat nebo někoho přeučovat. Zkrátka lákalo mě to, že bych to dělala konečně podle sebe.

Moderátorka: A je to teda všechno podle tebe?

Respondentka: Jejda zdaleka ne. Někdy mám spíš naopak pocit, že si každý dělá, co chce. Začátky byly těžší, než jsem si myslela. Musela jsem fungovat na tisíc procent. Myslela jsem si, že tím jak se otevře, že se to zklidní a že to půjde. Šlo to, ale nevěděla jsem, kde mně hlava stojí. Člověk si nedovede představit, kolik ještě mimo tu viditelnou část práce jsem musela a musím dělat. Ale tímto si rozhodně nestěžuji, mě to tady od začátku opravdu moc baví. Spíš jenom konstatuji, že tady ta práce náročná je. Náročná, ale mě naplňuje.

Moderátorka: Co tě naplňuje?

Respondentka: Já žiji pro Tomana. Otevřeně přiznávám, že Tomanovi obětuji veškerý čas. Jsem tady nonstop, rok a půl v kuse. Pokud chci být nejlepší, pokud chci, aby Toman byl nejlepší, tak proto musím dělat maximum a fungovat na maximum.

Moderátorka: S takovou si trůfám říct, že jsi naprostým ukázkovým příkladem provozní. Uvědomují si to majitelé?

Respondentka: To se musíš zeptat jich. To je ale další věc, se kterou jsem tady moc spokojená. S majiteli vycházím dobře, dobře se mi s nimi spolupracuje a jsem ráda, že mám takové šéf, jaké mám.

Moderátorka: Tak to je dobře. Jakým způsobem spolu komunikujete?

Respondentka: Snažím se je o všem důležitém včas informovat. Téměř každý den alespoň jeden z nich u nás ukáže, takže mnoho věcí spolu probíráme osobně. Jsem za to moc ráda, protože tak můžou majitelé vidět, že podnik funguje.

Moderátorka: O jakých důležitých věcech se je třeba snažit informovat?

O nových lidech, o tom, kdo by měl tým opustit, radím se o plánovaných akcích, o financích. Zkrátka o všem, co je potřeba. I oni za mnou přijdou někdy s požadavky nebo různými tipy, co by oni sami chtěli změnit.

Moderátorka: A komunikují i majitelé se zaměstnanci? Nebo jenom s Tebou?

Respondentka: Primárně komunikujeme jenom spolu. Oni sdělí svůj požadavek nebo názor mně a já to pak předávám zaměstnancům. Tím myslím komunikování ohledně pracovních záležitostí. Samozřejmě komunikace jako jsou pozdravy nebo neformální

popovídání mezi majiteli a všemi zaměstnanci funguje. Myslím, že majitelé jsou přátelští a se svými zaměstnanci komunikují rádi, zajímají se o ně.

Moderátorka: Takže jakým způsobem se dostávají důležité informace k zaměstnancům?

Respondentka: Všechno důležité jim já včas sdělím. Snažím se vždy všechno říkat a oznamovat hned, abych na nic později nezapomněla. Mám naštěstí dobrou paměť, tak nemusím mít všude milion lístečků, abych řekla tomu to a onomu zase to.

Moderátorka: A jak s Tebou komunikují zaměstnanci?

Respondentka: Stejným způsobem, jako s nimi komunikuji já. Nebo aspoň to tak od nich požaduji. Pokud mají něco k řešení nebo nějaký problém, tak chci, aby to se mnou řešili ihned. Jsem jim pořád k dispozici.

Moderátorka: Máte nějakou společnou platformu, kde spolu můžete všichni komunikovat? Sdělovat si důležité informace?

Respondentka: Nemáme a nemyslím si ani, že bychom něco takového potřebovali. Opravdu všechno důležité jim já sama předám. A na každého mám kontakt, tak v případě nouze nebo potřeby něco řešit mimo práci, je můžu kdykoliv kontaktovat.

Moderátorka: Pomáhá ti někdo nebo veškerou komunikaci a celý chod Tomana obstaráváš jenom ty sama?

Respondentka: Mám svého zástupce, ale i tak si nejraději veškeré důležité věci řeším a zajišťuji pouze já sama.

Moderátorka: Myslíš si, že je u Tomana problém s komunikací?

Respondentka: To si nemyslím. Jak jsem již několikrát uvedla, všechno podstatné všem sdělím já sama. Pokud tady má někdo pocit, že je tady špatná komunikace, tak to bude spíše jeho osobní problém. Myslím, že v takovém případě se jedná pouze o jedince a pokud tento pocit a problém u dotyčných jedinců dlouhodobě je, měli by sami uvažovat o změně zaměstnání a nekazit další členy týmu.

Moderátorka: Z předchozích odpovědí tedy vychází tvé tvrzení, že většina zaměstnanců Tomana je s komunikací spokojena?

Respondentka: Ano. Až pokud by každý přišel a řekl mi osobně, že má nějaký problém, že komunikace někde vázne, tak bych to začala vážně řešit. Zatím se tomu tak nestalo a pevně věřím, že se tak ani nestane.

Moderátorka: Zjišťovala si někdy, zda jsou zaměstnanci s komunikací a celkově v práci spokojení? Zda jim něco nechybí nebo s čím jsou naopak spokojeni?

Respondentka: Já pořád říkám, že kdyby byl nějaký problém, tak mi to sám každý řekne. Pokud nikdo nic momentálně neříká, tak to považuji za předmětné. I když mám už delší dobu v plánu, že bych mohla zřídit klasickou schránku, kde bychom všichni házeli naše nápady, tipy, postřehy, a právě i tam by se mohly, popřípadě objevit připomínky a vyskytlé problémy.

Moderátorka: Probíhal někdy U Tomana klasický dotazník spokojenosti?

Respondentka: Ne, dotazník ne. Sama nemám moc ráda formality, tak s tím nechci obtěžovat své zaměstnance. My jsme tady pro zákazníky, abychom jim výborně uvařili, načepovali a naservírovali, ne abychom vyplňovali dotazníky. Naše práce a důvod proč jsme tady, je úplně někde jinde.

Moderátorka: Ale nemyslíš, že právě pokud budou zaměstnanci vyplňovat třeba ty dotazníky, tak se zjistí určité nedostatky a následné odstranění těchto nedostatků povede k ještě lepším výkonům celého týmu Tomana?

Respondentka: Opravdu si nemyslím, že zrovna dotazníky by tomu nějak napomohly. Kdo odejít chce, tak stejně odejde. Co vím, tak platově se mají naši lidi v rámci Brna nadstandardně a stejně se našli takoví, kteří odešli.

Moderátorka: A víš důvod, proč odcházeli? Ne vždy nebo ne u každého jsou rozhodujícím faktorem jenom peníze.

Respondentka: Neptala jsem se jich. Já chtěla vždy s každým vycházet dobře, pak oni se už spolčili dohromady a byli proti mně, tak se jim nelíbilo už nic.

Moderátorka: Jaké jsou vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci teď?

Respondentka: Myslím, že až na jednu směnu jsou tady vytvořeny takové týmy, kde si spolu navzájem všichni rozumí. Snažím se vyjít vstříc, že pokud to více členům spolu nevyhovuje, tak jej navzájem prohodím. Chci, aby se všem spolu dobře pracovalo.

Moderátorka: Jaké je mezi nimi komunikace?

Myslím, že dobrý. Všichni si tak nějak všechno potřebné řeknou v práci, tráví spolu hodně času, tak na to mají čas. Jinak se má většina určitě někde na sociálních sítích.

Moderátorka: Pořádají se pravidelně nějaké teambuildingy, kde se zaměstnanci navzájem ještě více poznají a kde mají možnost ještě více utužit vzájemné vztahy?

Respondentka: Zatím jsme uspořádali jeden teambuilding. I přesto, že to nebylo nic velkého, jednalo se o přátelské posezení u piva a dobrého jídla, tak to byla vydařená akce. Určitě chceme takové akce dělat častěji.

Moderátorka: Při jaké příležitosti nebo cca kdy plánujete uspořádat teambuilding?

Respondentka: No ještě žádný konkrétní termín nemáme. Většina podniků dělá vánoční firemní večírky, ale to my pochopitelně dělat nemůžeme. Prosinec máme největší kšefty, tak to musíme vymyslet na někdy jindy. Neděle bývají takové nejslabší, tak bych to viděla na nějakou neděli.

Moderátorka: Zjišťovali jste, zda mají zaměstnanci o teambuilding zájem?

Respondentka: Kdo by neměl rád teambuilding? Jak jsem říkala, minule se to i v malém měřítku líbilo, tak věřím, že i ten další a větší bude vydařený.

Moderátorka: Máte nějaké další plány nebo tipy na práci se svými zaměstnanci?

Respondentka: No tak rádi bychom ten uspořádali ten teambuilding a zřídili třeba tu schránku. Nejlepší a nejideálnější by bylo, kdybychom vybudovali stálý, neměnný a silný team, ze kterého by nikdo nemusel odcházet.

Moderátorka: Myslíš, že je U Tomana vybudovaný nebo se buduje stálý a silný team?

Respondentka: Každý provozní by si to přál a chce tomu věřit. Já proto dělám maximum a pevně doufám, že ten team je i po pár úpravách silnější a silnější.

Moderátorka: Co je důvodem, proč by zaměstnanci měli zůstat právě U Tomana?

Respondentka: Myslím, že Toman má dobré zázemí, slušné finanční ohodnocení a neustálou chuť jít dopředu a držet krok s aktuálními trendy. To je dobrým důvodem, proč se Tomana držet.

Moderátorka: Co si mám představit pod pojmem aktuální trendy? A budeš o aktuálních trendech komunikovat se všemi zaměstnanci?

Respondentka: Těch trendů mám v hlavě po více. Momentálně třeba vyjednávám nějaké spolupráce s dodavateli, kteří jsou místní. Chtěla bych totiž zařadit více lokálních surovin a lokálních dodavatelů. Abychom byli ještě více vnímáni jako zařízení, které nabízí zdejší, lokální produkty.

Jasně, že budu. Říkala jsem přece, že všechno mám v hlavě a že to svým zaměstnancům sděluji.

Moderátorka: A mají zaměstnanci možnost ti oni sami sdělit nějaké jejich poznatky k aktuálním trendům?

Respondentka: Jak to teď myslíš?

Moderátorka: Co by například oni sami považovali nebo navrhovali jako aktuální trendy?

Respondentka: Jo takhle. Určitě jo, stačí říct. Já už pak zhodnotím, jestli je to dobré nebo ne.

Moderátorka: A jak ti to můžou sdělit?

Respondentka: No stopnout mě a říct mně to. Teď když o tom tak mluvím, tak si vzpomínám, že už mně pár tipů a návrhů od někoho jednou přišlo, ale nestálo to opravdu za nic. Takže když to bude lepší než to minule, klidně sem s tím.

Moderátorka: To byla má poslední otázka. Chtěla bych znovu poděkovat za tvůj čas, tvé odpovědi. Jakmile bude výzkum dokončen, tak ti dám nějakou zpětnou vazbu. Měj se krásně a snad brzy na viděnou.

Respondentka: Nemáš zač. Jsem na ty výsledky zvědavá. Ať se ti to povede. Taky snad brzy ahoj.