

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti

**Analysis of internal communication in the selected
company**

Alena Červená

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, 24.4.2023

v.r. *Alena Červená*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě relevantní literatury charakterizujte interní komunikaci v podniku.
2. Představte nástroje interní komunikace.
3. Na základě zvolených metod zanalyzujte interní komunikaci vybraného podniku.
4. Za pomoci výsledků z šetření zhodnoťte interní komunikaci ve vybraném podniku.
5. Navrhněte možná doporučení pro interní komunikaci.

Poděkování

Mé poděkování náleží zejména vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za jeho ochotu a čas, který mi byl věnován při psaní, za informace, rady a zkušenosti, které mi poskytnul.

Dále bych ráda věnovala své poděkování supervizorovi McDonald's Martinovi Borovičkovi, jenž mi poskytnul spolu s rozhovorem také čas. Mimo jiné bych také chtěla poděkovat Radce Žitkové, která mi poskytla pobočku společnosti McDonald's pro zpracování analýzy. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem respondentům.

Obsah

Úvod	7
1. Charakteristika interní komunikace.....	9
1.1 Interní komunikace a její vymezení	9
1.2 Cíle interní komunikace	11
1.3 Komunikační model a průběh komunikace.....	12
1.4 Zpětná vazba	15
1.5 Funkce komunikace	16
2 Formy a nástroje interní komunikace	18
2.1 Směry interní komunikace	18
2.2 Formální a neformální komunikace	19
2.3 Verbální komunikace	20
2.4 Neverbální komunikace	20
2.5 Ústní nástroje interní komunikace	21
2.6 Písemné nástroje interní komunikace.....	23
2.7 Elektronické nástroje interní komunikace.....	25
3 Komunikační bariéry	26
Shrnutí teoretických východisek	28
4 Empirická část.....	29
4.1 Metodika výzkumu.....	29
4.1.1 Cíle.....	29
4.1.2 Strategie a metoda výzkumu, vyhodnocení výzkumu	29
4.1.3 Výběr dotazovaných	30
4.2 Představení společnosti	31
4.2.1 Historie společnosti.....	31

4.2.2	Jarkuliš s.r.o.	31
4.3	Analýza dotazníkového šetření	32
4.3.1	Analýza základních otázek	33
4.3.2	Analýza otázek se zaměřením na interní komunikaci	35
4.4	Analýza polostrukturovaného rozhovoru	47
4.5	Zhodnocení a výsledky analýzy	51
5	Doporučení pro interní komunikaci.....	56
	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam obrázků.....	68
	Seznam tabulek	69
	Seznam příloh.....	70
	Abstrakt	78
	Abstract.....	79

Úvod

Komunikace je vpravdě významný aspekt, prolínající se všemi sférami našich životů. V dnešní době plné shonu je více než přívětivé, aby úspěšný člověk správně komunikoval nejen se svým blízkým okolím, avšak i v pracovním životě. Život a naše působení je neustálý koloběh interakcí s lidmi, což si menšina lidí uvědomuje. Autorka souhlasí s tezí, že komunikace není všechno, ale je za vším. K této skutečnosti dospěly mnohé firmy či podniky, které si uvědomily, že špatně fungující interní komunikace je překážkou pro dosažení produktivity a celkové efektivity společnosti. Vnitrofiremní komunikace je důležitý prvek, prostřednictvím kterého příslušná firma funguje. Je to element, který váže procesy, ale i osoby zde pracující a společně vytváří jeden ucelený spolupracující celek.

Na interní komunikaci se autorka zaměří ve své bakalářské práci. Výše zmíněné souvislosti v současné době platí pro mnoho firem, kupříkladu McDonald's, který bude předmětem zkoumání. Jak již v samotném názvu této práce vyplývá, nebude v nadcházejících stránkách popisována komunikace mezi dodavateli či zákazníky nýbrž mezi zaměstnanci.

Důvodem výběru tohoto tématu je autorčina dlouholetá zkušenost s prací v této společnosti a nespokojenost s příslušnou komunikací, jež v poslední době nabyla odlišných forem. Cílem této práce je prostřednictvím nabytých vědomostí z teoretických východisek a posléze za pomoci analýzy interní komunikace, na jedné z plzeňských poboček zmíněné společnosti, zhodnotit a případně navrhnout opatření. Opatření, která v konečném důsledku povedou ke zlepšení vnitrofiremní komunikace. Dílčím cílem je analýza vertikální komunikace, zejména mezi řadovými zaměstnanci a hierarchicky výše postavenými osobami především manažery, kteří vytváří ve firmě ucelený obraz komunikace samotné. Dalším dílčím cílem je analýza atmosféry na pracovišti. Ve shodě se supervizorem proběhne analýza dle potřeby vedoucí k nápravným opatřením.

Tato práce bude rozdělena do dvou částí, teoretických a praktických východisek. Část zabývající se teorií bude započata definicí, cíli, funkcí a modelem samotné vnitrofiremní komunikace. Dále bude v následující kapitole nastíněna problematika druhů komunikace, kupříkladu verbální a neverbální komunikace. Druhá kapitola mimo

jiné bude obsahovat směry a všechny druhy vnitrofiremní komunikace, tedy ústní, písemné a elektronické. Pod každou formu je charakterizován korespondující prostředek příslušné komunikace. Poslední kapitola této části představuje a blíže charakterizuje komunikační bariéry a šumy. Celá tato část je zakončena shrnutím teoretických východisek.

Praktická část této bakalářské práce je věnována analýze interní komunikace firmy McDonald's pobočky Olympie v Plzni. Nejprve je představena metodika spolu s cíli, výběrem výzkumné strategie a výběrem souboru pro analýzu. Posléze je firma prostřednictvím základních informací představena. K analýze vnitrofiremní komunikace v příslušné pobočce bude použito dotazníkové šetření ve formě dotazníku pro řadové zaměstnance a polostrukturovaný rozhovor pro supervizora.

V závěru bakalářské práce bude za pomoci dat získaných prostřednictvím analýzy zhodnocena příslušná vnitrofiremní komunikace. Posléze budou navržena možná doporučení, která by v konečném důsledku mohla pomoci v nadcházejícím působení firmy. Veškerá získaná data budou poskytnuta zmíněné společnosti, která projevila zájem prostřednictvím svého supervizora s danou interní komunikací pracovat.

1. Charakteristika interní komunikace

Komunikace se řadí mezi nejpodstatnější aspekty našeho života a toto tvrzení platí nejen pro jednotlivce, ale i pro skupiny či organizace. Za pomoci komunikace jsou sdělovány naše myšlenky, názory a přesvědčení. Podstatou termínu komunikace, pocházejícího z latinského *communicare*, je spojení. Obecná a jednotná definice komunikace neexistuje a je definována autory dle oboru, v kterém se popisuje a případně zkoumá. Je však nutné zmínit alespoň jednu definici, kterou stručně charakterizuje například autorka Holá (2017), a to zejména jako proces, při kterém se předávají informace a hlavním cílem je dorozumět se a následně eliminovat komunikační nesrovnalosti.

Vymětal (2008) ve své bibliografii popisuje komunikaci jako společenský proces, mající tři hlavní významy:

- výměna informací – zejména mezi lidmi, živočichy, neživými mechanismy či v informatice;
- veřejná doprava – doprava letecká, železniční, vodní anebo telekomunikační;
- dopravní cesta.

Pro realizaci komunikace jsou stěžejní příslušné nástroje či prostředky. Nejpoužívanější projev komunikace je slovní, avšak komunikovat lze i mimoslovně. Slovní tedy verbální komunikace je tvořena hláskami, slovy a větami. Neverbální komunikace je tvořena především mimikou, kinezikou, tónem hlasu, proxemikou a mimo jiné také očním kontaktem. Prostředků, pomocí kterých je možno komunikovat, je mnoho. Je však nutné si uvědomit, že s odlišným prostředím přichází i odlišná pravidla pro danou komunikaci. Sdělení by mělo být pro příjemcovou osobu srozumitelné a bez možnosti vzniku komunikačního šumu (Vymětal, 2008). Problematika verbální a neverbální komunikace je dále vysvětlena v kapitole s názvem *Formy a nástroje interní komunikace*.

1.1 Interní komunikace a její vymezení

Interní komunikace (neboli organizační, vnitropodniková či vnitrofiremní) představuje spojení všech částí organizace prostřednictvím komunikace. Poskytuje vzájemné

porozumění mezi dílčími odděleními a osobami v podniku. Vlivem interní komunikace nedochází pouze k předávání informací anebo plnění zadaných úkonů a povinností. Tento druh propojení také umožňuje jedincům vyjasňovat či vytvářet postoje a vlastní ucelené názory o aktivitách probíhajících ve firmě. Je rovněž prostředkem firemní kultury, motivace či nástrojem pro ozřejmování firemních hodnot a cílů. Vnitropodniková komunikace a její konkrétní forma je závislá na řadě faktorů jako je výrobní program, historie a vize podniku (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Bez dorozumívání není možné vést podnik k efektivnímu plnění nastavených cílů. Dále je komunikace v patřičném podniku prevence před stresem. Jak je známo, za vznikem stresu na pracovišti, vedoucím následně k šikaně a obtěžování, stojí především nesprávná komunikace a vznik nefunkčních vztahů. Stres má také navíc negativní dopad na produktivitu práce, na vznik chyb či kvalitu dané práce (Kovaříková, 2016). V nynější době ve velkých firmách dochází ke vzniku firemních psychologů, kteří se mimo jiné s danou komunikací společně s personalisty pokouší pomoci, byť v provizorních podmínkách.

Ve starších publikacích je možné se setkat s otázkou zabývající se vnitropodnikovou komunikací. Například poznatky od Bakerové (2002), která říká, že původně manažeři vynalezli nedílnou část svého pracovního času komunikací, jež nabývala různorodých forem. Rozličnými formami se myslí například schůzky, diskuse tváří-v-tvář, dopisy, poznámky atd. Avšak nyní se hierarchické postavení osob v konkrétních podnicích změnilo, neboť čím dál větší počet zaměstnanců odlišných postavení zjišťuje, že komunikace je nedílnou a podstatnou součástí jejich práce. V současné době se zvyšuje počet provozních pracovníků v poměru se zaměstnanci dělnického typu, kde je komunikace hlavní složkou (Vymětal, 2008).

Komunikace se tedy řadí mezi základní dovednosti, s jimiž musí disponovat každý manažer. V současné době dochází k rozsáhlému rozmachu v manažerských a komunikačních dovednostech. Dochází tak ke zrodu zcela nových kurzů zabývajících se otázkou efektivní komunikace. Ke zcela kritickým faktorům, které brání úspěšnému působení firmy, se řadí hlavně neefektivní komunikace a komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, přesněji manažerem a zaměstnancem. Bez výjimky každý nadřízený by měl brát zřetel na dostatečnou informovanost svých podřízených o posláních a vizích podniku, perspektivách a dalších možnostech vývoje firmy. Správný manažer by měl

být způsobilý a vzdělaný v oblasti komunikace, a to zejména pro bezproblémovou výměnu informací (Březinová & Holátová, 2014). Důležité je přijetí kritiky ze strany podřízených a poskytnout prostor pro zpětnou vazbu a možnost prosadit svůj subjektivní názor, byť může někdy dosahovat negativních forem (Koubek, 2015).

Armstrong (2007) ve svém díle sděluje myšlenku, že každá organizace musí čelit neustálým změnám. Změna podle Armstronga (2007, s. 661) „*může být zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly sděleny těm, kterých se změna dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je.*“

1.2 Cíle interní komunikace

„Dobře nastavená firemní komunikace jednoznačně napomáhá dosahování firemních cílů. Je stejně důležitá pro úspěch firmy jako další manažerské disciplíny, například strategický rozvoj, procesní řízení nebo řízení lidských zdrojů. Funkční vnitrofiremní komunikace pomáhá odstraňovat frustraci, zmatek, napětí a nedůvěru na pracovišti. Vedoucím pracovníkům je přínosná tím, že pracují efektivněji, zaměstnancům umožňuje pochopit smysl jejich práce, čímž se jejich pracovní život stává uspokojivějším“ (Jersáková, 2009).

Mezi hlavní cíle interní komunikace se řadí zejména vytvoření efektivního komunikačního systému a příznivého firemního prostředí. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) tkví poslání interní komunikace především v potřebě tvořit a udržovat kontinuální tok nápadů, podnětů a zpětných vazeb mezi pracovníky či vedením daného podniku.

Primárním cílem zmíněného systému je funkční síť vztahů, jenž podporuje zaměstnaneckou a zákaznickou spokojenost což v konečném důsledku vede k dosažení firemních cílů. Prvotními vyslanci podniku jsou zaměstnanci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky. Jejich přístup, péče a vystupování vůči zákazníkům posléze znatelně ovlivňuje konečné rozhodnutí (Horáková a kol., 2008).

Funkčnost komunikace je podmíněna otevřeností firemní kultury napříč organizačními úrovněmi. Společnosti, které imponují otevřenou firemní kulturou,

opulentně dominují posléze s otevřenou komunikací vůči zaměstnancům (Horáková a kol., 2008).

Vedení firmy by mělo být s to poskytnout zaměstnancům pomoc při řešení jakýkoliv problémů. Odlišně je tomu u společností s přísným hierarchickým rozložením, neboť direktivní způsob řízení má za důsledek složitější komunikaci se zaměstnanci. Je specifická zejména tím, že management zřídka komunikuje se zaměstnanci. Komunikace je specifická svou obecností a tím, že problémy spíše zvětšuje, nežli řeší. Zaměstnanci se obávají zeptat a veřejně vyjadřovat své subjektivní názory (Jersáková, 2009).

1.3 Komunikační model a průběh komunikace

Komunikace mezi lidmi ve vybraném podniku je složitý a obsáhlý proces, odrážející individuální schopnosti a dovednosti jedinců, kteří se komunikačního procesu zúčastní. Vnitrofiremní komunikační proces je souhrn informací, nástrojů, aktivit související s komunikací probíhající uvnitř podniku (viz obrázek č. 1). Odesílatel by se měl rozhodnout pro vhodnou volbu nástroje k přenosu informací. Jedním z těchto nástrojů jsou kupříkladu cíle organizace (Janda, 2004).

Obrázek 1: Vnitrofiremní komunikační proces

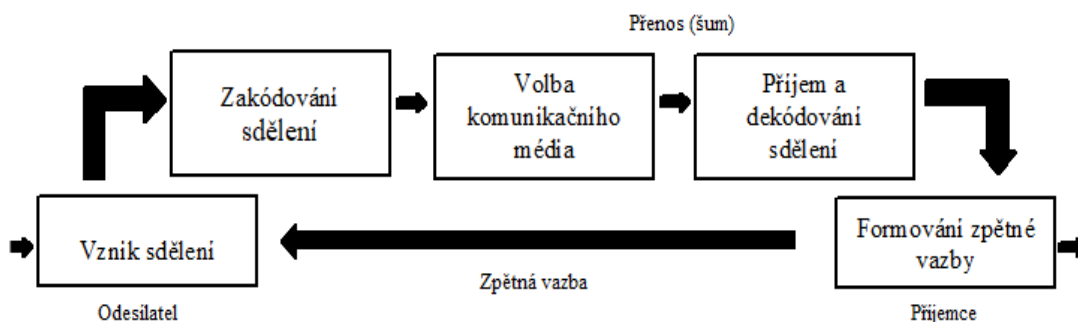


Zdroj: Janda (2004, s. 14)

Komunikačním procesem se dorozumívají všechny skupiny subjektů, na které mají firmy svým působením kladný či negativní účinek. Spadají k nim zejména zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři anebo naopak akcionáři, neziskové skupiny

a v neposlední řadě například občanské sdružení (Přikrylová & Jahodová, 2010). Schéma komunikačního procesu je zobrazen viz obrázek číslo 2.

Obrázek 2: Komunikační proces



Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala, 2008

Komunikace má ve valné většině případů shodnou schématickou podobu viz příložený obrázek č.1. Existují však stanovené postupy či pravidla, jež musí obě zúčastněné strany dodržovat. Každá strana zastává v komunikačním procesu určitou předepsanou „*rolí*“. Znalost těchto rolí vede ke snadnějšímu pochopení odlišných a neočekávaných sociálních situací bez zbytečného přemýšlení. Ovládat však zmíněná pravidla dokážou manažeři komunikace způsobit (Mikuláščík, 2010). Uvedená pravidla by bylo možné uspořádat následovně:

- vnímání dat – pro dobrou a efektivní komunikaci je zapotřebí zaujmout na přijímaná data vyšší stupeň pozornosti. Je na každém subjektu, zdali všechny podněty přijme či nikoliv. Na tuto skutečnost působí naše individuální vnitřní selekce a subjektivní úhel pohledu, zda je daný podnět významný. Je to jakýsi filtr, který chrání před nasyceností dat a před nevýznamnými daty;
- spojování dat významem – tato část komunikačního procesu umožňuje přeměnu dat na informace, které jsou dále selektovány dle významnosti;
- vkládání záměru a postoje – podle našich subjektivní názorů, přesvědčení, postojů či smýšlení jsou akceptovaná data konkretizována a nabývají větších hodnot významnosti;
- epizodické uspořádání dat – pomocí tzv. informačních jednotek dochází ke slučování informací a vytváření mínění o minulosti, přítomnosti a budoucnosti příslušných skutečností;

- hlavní smlouva – jedná se o uvědomění, jakou určitou „*rolí*“ v konkrétním komunikačním procesu je možné zaujmout. V konečném důsledku to spěje ke skutečnosti, že subjekt je s to rozlišit vhodnost/nevhodnost dat anebo skutečností;
- soubor předpokladů, očekávání a pravidel – zabývá se našimi osvojenými vzory chování;
- kulturní model – jde o souhrn vztahů, jež je vytvářen na základě kultury každého jednotlivce. Je ovlivněn politikou, ideologií a také mytologií. V průběhu komunikace se účastníci řídí stanovenými pravidly, které je posléze nutí se chovat do určitých hranic (Mikuláščík, 2010).

Z modelu je patrné, že během procesu komunikace jsou od odesílatele k příjemci vysílány informace, které mohou nabývat verbální, neverbální formu či kombinaci obou způsobů. Do odesílatelova sdělení jsou zakomponované i jeho vnitřní úmysly, myšlenky či přesvědčení, a následně je vše zakódováno do konkrétní formy sdělení přes vybraný typ informačního kanálu. Poté je akceptovaná informace komunikantem dekodována a prochází skrz jeho vjemový filtr, kde je vyložena za pomoci osobních hodnot, postojů, přesvědčení, potřeb a zkušeností. Zanechává tedy v příjemci určitý vzniklý dojem, na který následně může či nemusí jakýmkoliv způsobem reagovat. Je tedy patrné, že hladkému a nezkomplikovanému průběhu komunikačního procesu zamezují komunikační bariéry a šumy. Problematika komunikačních bariér a šumů je posléze vysvětlena v kapitole *Komunikační bariéry*. Správný komunikační model by měl být završen zpětnou vazbou, která může nabývat pozitivních anebo negativních forem (Vysekalová a kol., 2012).

Kotler (2013) v souvislosti s tímto modelem prohlašuje, že pokud se chce zaměstnanec účinně a efektivně dorozumívat, je zapotřebí, aby nabyt dostatek dovedností v souvislosti s danou komunikací. Mimo jiné také tvrdí, že nejvýznamnějším nástrojem komunikace jsou média, přes které je možné zprávu anebo informace předávat. Může nabývat formy ústní, písemné, počítačové, telefonní, telegrafní či televizní. V jakých formách se komunikace může vyskytovat bude podrobněji popsáno v samostatné kapitole *Formy a nástroje interní komunikace*.

1.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je významnou součástí komunikace na pracovišti všech firem. Každý zaměstnanec disponuje odlišnými pracovními návyky a stylem komunikace. S touto skutečností se pojí i zpětná vazba, která je poskytována z důvodu zvýšení efektivity daného podniku. Dle Mikuláščíka (2010) má zpětná vazba funkci podpůrnou, regulativní, sociální, poznávací a provokující. Poskytovatel zpětné vazby musí znát své podřízené a zároveň zvolit adekvátní komunikační strategii (Lošťáková, 2020).

Lošťáková (2020) ve svých publikacích uvádí nespočet komunikačních strategií, které v praxi zpětnou vazbu poskytují. Definovány jsou například jako:

Lví přístup

Lví přístup využívá formy souzení, zastrašení a vyvolávání viny. Dominuje svou agresivitou a nikterak nevede k optimální formě komunikace. V konečném důsledku může dojít k uzavření jedince do sebe, omezení komunikace a v opačném případě k vyhledávání příležitostí k protiútokům (Lošťáková, 2020).

Přístup medvídky

Tento přístup úzce souvisí s předchozím lvím přístupem. Vypovídá zejména o tom, že daná osoba není schopna vyjádřit svou nespokojenost otevřeně. Při komunikaci je odlišný názor zapírán a dochází k tzv. racionalizaci, kdy se předběžně předpokládá, že vyslovená nespokojenost nic nezmění (Lošťáková, 2020).

Přístup šneka

Lošťáková (2020) ve své bibliografii popisuje tento přístup na příkladu kuřáků a nekuřáků. Dva nekuřáci sedí ve venkovní části restaurace a u vedlejšího stolu jsou usazeni kuřáci. Jednomu z kuřáků příslušný cigaretový kouř vadí a svou nespokojenost sdělí nahlas. Z daného restauračního podniku posléze odchází ve špatné náladě a dává to za vinu neohleduplnosti ostatních. Tento přístup je charakteristický tím, že nebyl jedincem poskytnut druhému prostor pro změnu nežádoucího chování.

1.5 Funkce komunikace

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou striktně stanoveny, a proto dochází k častému prolínání a splývání. V reálném životě je možné využít všechny funkce komunikace, byť každou v jiné intenzitě.

Mikuláščík (2010) ve své publikaci vymezuje 12 funkcí komunikace. Mezi nejzákladnější funkci komunikace, s kterou je možné se setkat na každodenní bázi, patří funkce **informativní**. Jedná se o primární předávání informací a faktů napříč populací. Jestliže patřičné informace jsou doplněny o postup či vysvětlení, jedná se o funkci **instruktivní**.

Funkce **výchovná a vzdělávací** je aplikována institucemi nebo určitým zaměstnáním. Pomocí této funkce je možné děti, žáky i studenty vychovávat či učit. Antonymum k této funkci je funkce **zábavná**, využívaná zejména komiky anebo při denní komunikaci s přáteli.

Funkce **přesvědčovací** je využívána, jestliže je naším cílem příjemce svými názory či myšlenkami přesvědčit. Přesvědčení je možné docílit pomocí logických a podložených argumentů anebo nátlakem na emotivní stránku člověka, tedy psychickým vydíráním. S touto funkcí je spjatá funkce **posilující a motivující**, která však vztahy spíše posiluje. Posiluje osobní sebevědomí či motivuje naše okolí.

S předáváním intimních informací se pojí funkce **svěřovací**, která je jedinci využívána v případě nutnosti se s danou problematikou svěřit. Přímou souvislost k této funkci má funkce **poznávací**. Umožňuje sdělovat vzpomínky a zážitky, které jsou přijaty od jiných osob a posléze považovány za vlastní. Jedná se o vzpomínky, které člověk není schopen v takové šíři prožít a je jednodušší si je přivlastnit.

Funkce spjatá se společenskými vrstvami se nazývá funkce **socializační a společensky integrující**. Utváří vztahy mezi lidmi, sbližuje a navazuje kontakty s okolím. Je patrné, že různorodost společenských vrstev a kultur je spjata s odlišnou komunikací. Zřejmý je i mimo jiné fakt, že k této funkci existuje funkce antonymní. Funkce **osobní identity** se zabývá především vlastním já. Jedná se o ratifikaci sebepojetí, napomáhá si utřídit vlastní názory, přesvědčení a postoje.

Souvztažnost si klade za cíl dávat informace do spojení, aby by došlo k lepšímu pochopení. S každou přijatou informací přichází i odlišné pochopení, které vede ke vzniku komunikačních šumů. Poslední funkcí tohoto vymezení je funkce **úniková**, která slouží k úniku od starostí za pomocí komunikace.

2 Formy a nástroje interní komunikace

Existuje nespočet kritérií, podle kterých je možné komunikaci členit, většina autorů jich uvádí přes tři desítky (Mikuláščík, 2010).

2.1 Směry interní komunikace

V rámci jedné organizace je možné se setkat se čtyřmi směry, a to sestupným, vzestupným, horizontálním a diagonálním.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace směřuje shora dolů čili z vyšších organizačních stupňů k těm nižším. Je tvořena různými druhy oběžníků, prohlášení, manuály či publikacemi. Nejčastěji je možné se setkat s popisy práce, procedurami a v neposlední řadě i s informacemi, které pojednávají o cílech firmy. Při špatné či nedostatečné komunikaci shora může nastat situace, kdy zaměstnanci neví, co se ve firmě děje (Vymětal, 2008).

Vzestupná komunikace

Jedná se o opozitum k sestupné komunikaci a její směřování je tedy zdola nahoru, od podřízeného k nadřízenému. Je realizována zejména na poradách v podobě diskusí, na schůzích a konferencích či v hmotné podobě ve formě schránek pro návrhy a připomínky (Vymětal, 2008).

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je využívána zaměstnanci, kteří jsou na stejném organizačním stupni anebo pracovním týmu. Zřídka je možné horizontální komunikace sledat i v odlišném organizačním stupni, avšak tyto zaměstnance nepojí stejná vertikální linie (například diskuse mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem). Tento způsob komunikace je důležitý zejména pro správný chod firmy, neboť zabezpečuje koordinaci činností, které jsou specifické svou spontánností. Je nutné však podotknout fakt, že horizontální komunikace je někdy mylně považována za neefektivní, neboť týmem se rozumí všichni spolupracovníci s odlišným či stejným hierarchickým postavením (Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace

Tento směr komunikace je ze všech představených využíván nejméně. Používá se jen v případech, jestliže ostatní směry komunikace jsou neefektivní z časového hlediska. Mezi předností diagonální komunikace se řadí neomezený průběh napříč organizačními úrovněmi a není nutné tedy brát zřetel na vertikální organizační strukturu (Vymětal, 2008).

2.2 Formální a neformální komunikace

Komunikace je v organizacích selektována na formální a neformální komunikaci dle blízkosti, důvěrnosti a povahy osobních vztahů. Setkat se pouze s jednou formou stylu je ojedinělé a příslušné styly se spíše prolínají a vytváří různé směsi (Charvátová, 2010).

Prostřednictvím formální formy interní komunikace jsou zaměstnanci obeznámeni s plány a vizemi náležící konkrétní organizaci (Kovaříková, 2016). Jedná se o formu komunikace, jež je předem naplánována a probíhá dle striktně stanovených pravidel. Daná forma je zpestřena exaktními informacemi s odosobněným charakterem. Osoby se navzájem oslovují vykááním. Dochází souběžně spolu s neosobní formulací dané komunikace také k minimalizaci gest a mimik. Na území některých budov (např. soudu) je to jediná forma akceptované komunikace (Vymětal, 2008).

Opozitem k formální komunikaci je typ neformální. Ve srovnání s předchozí formou se neformální typ komunikace vyskytuje v běžném životě častěji. Vychází z náhodných střetnutí zaměstnanců a jejich navazování kontaktů. Jedná se o druh komunikace, který je nedílnou součástí všech pracovníků, a to zejména především z důvodu zpestření pracovní doby a uvolnění napjatých situací. Neformální komunikace se nikterak dopředu neplánuje a nemá tedy striktně stanovená pravidla. Vyznačuje se svou flexibilitou, nepředvídatelností a emocionalitou (Vymětal, 2008).

Nevýhoda neformální komunikace může nastat ve chvíli předávání dezinformací, které mohou narušit hladký průběh činností ve firmě. Těmto dezinformacím lze předejít včasným informováním pracovníků. Kromě vzniku dezinformací se samotná neformální komunikace může překlénout do problému. Problému, který vzniká, jestliže je tato forma využívána v pracovní době nadměrně často. Nastává nepřímá úměra mezi odvedenou prací a termínem dokončením sjednaného úkolu (Řehoř, 2012).

2.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace je typ komunikace, která probíhá prostřednictvím slov. Je chápána zejména jako komunikace slovem a písmem, avšak může být také:

- živá nebo reprodukováná;
- přímá nebo zprostředkovaná.

Využívána je zejména pro získávání a předávání informací a z tohoto důvodu je nutné umět správně klást otázky a ovládat tedy tzv. techniku kladených otázek. Díky této technice dochází k získání relevantních informací, které eliminují vznik rušivých šumů. V průběhu komunikace s vícero účastníky je nutné postupovat dle strategií, do kterých spadá mimo jiné i pozitivní projev, rozhodnost projevu a pravdomluvnost (Dědina & Odcházal, 2007).

Při získávání informací je rovněž důležité brát zřetel na kulturní odlišnosti daného člověka, s kterým komunikace probíhá. Problém stejně tak může nastat i při komunikaci s rozdílným pohlavím, neboť ženy využívají odlišný lingvistický styl. Muži v dětství vyrůstají ve větších skupinách, kde se pokouší zejména přesvědčit své okolí o společenském statusu a zaujmout vůdčí pozici. Svým dominantním chováním se snaží dosáhnout vyšší formy pozornosti a také předat své schopnosti a zkušenosti. V opačném případě ženy se zdržují zejména v menších skupinách, kde se vrstevnicím svěřují a nahrazují konkurenční a soutěživé chování spoluprací. Všechny tyto aspekty mají ve výsledku vliv na komunikaci daného pohlaví. Dále je problematika genderu v komunikaci rozebrána také v podkapitole s názvem *Komunikační bariéry* (Dědina & Odcházal, 2007).

2.4 Neverbální komunikace

Nonverbální komunikace nebo také mimoslovní komunikace je proces, při kterém hlavním komunikačním nástrojem pro přenos informací je tělo neboli „řeč těla“. Člověk tedy komunikuje, i když mlčí, neboť tělo vyzařuje neverbální sdělení. Jestliže dojde ke střetu odlišných forem sdělení (tedy verbální a neverbální komunikace), je neverbální sdělení považováno za důvěryhodnější. V širším pojetí je tento typ komunikace chápán doslova jako mimoslovní, nikoliv pouze jako řeč těla. Je tedy

patrné, že přenos informací je závislý i na jiných faktorech jako je image a oblečení mluvčího, jeho vůně a sladění barev oblečení (Vymětal, 2008).

Mimoslovní komunikace má velkou vypovídající hodnotu o dané osobě či jeho vztazích. Na neverbální komunikaci je také postaveno mnoho uměleckých oborů, například výtvarné, hudební, taneční a také herectví (Vymětal, 2008).

Řeč těla

Řeč těla je nejpoužívanější součást mimoslovní komunikace, jež je dále dělena dle části těla, která informaci sdělila. Jedná se především o:

- kineziku – zabývající se pohybem celého těla;
- gestiku – zabývající se sledováním pohybu prstů, paží, nohou a v neposlední řadě i hlavy;
- haptiku – zabývající se komunikací pomocí doteků (např. podání ruky či pohlazení);
- mimiku – zabývající se pohyby obličejových svalů;
- viziku – zabývající se komunikací očí, víček a obočí;
- proxemiku – zabývající se vzdáleností a jejím významem (vzdálenost posluchače);
- posturiku – zabývající se komplexně postojem těla neboli držením těla (například rovné, shrbené a hrdé);
- paralingvistiku – zabývající se rysy, doprovázející mluvený projev (Vymětal, 2008).

Toto dělení však slouží pouze pro lepší pochopení, neboť v reálném životě působí vše spíše komplexně.

2.5 Ústní nástroje interní komunikace

Ústní komunikace neboli osobní komunikace probíhá prostřednictvím osobního kontaktu a řadí se mezi nejpoužívanější formy komunikace. Jedná se o živý proces, probíhající v reálném čase a mezi dvěma či více subjekty (Bedrnová a kol., 2012). Osobní komunikace v sobě skrývá emocionalitu a také možnosti nalézt řešení k danému problému.

Hlavní výhodou pro mluvícího je zpětná vazba, dále také fyzická blízkost a využití verbální i neverbální formy komunikace (Mikuláščík, 2010).

Naopak nevýhodou je možné shledat v časové náročnosti, neboť komunikující nemá příliš časového prostoru pro rozmyšlení si dané odpovědi. Rovněž je možné negativní stránku ústní komunikace nalézt ve faktu, že dané informace nejsou v hmotné podobě nikterak uchovány, tak jako je tomu v písemné formě. Při velkém počtu zúčastněných může dojít ke vzniku komunikačních šumů a nemožnost prosadit svůj subjektivní názor (Mikuláščík, 2010).

Komunikace tváří v tvář

Jedná se o nejdůležitější a nejběžnější formu interní komunikace. Komunikace tváří v tvář je základním prostředkem ústní komunikace, doplněna o komunikaci verbální a též podpořena o tu neverbální. Díky nonverbální komunikaci je význam sdělení více vyzdvižen, a to v konečném důsledku může vést k usnadnění vnímání na straně příjemce (Holá, 2011).

Zmíněná komunikace probíhá oběma směry, což umožňuje subjektům příslušné komunikace se shodnout a dojít k oboustranně přijatelnému závěru (Holá, 2011).

Porady a schůze

Porada je popisována jako plánovaná a pravidelná činnost, kterou pořádá řadový zaměstnanec či nadřízený a hlavním nástrojem pro řešení problému je ona komunikace. Pro efektivní a úspěšnou poradu je nutno stanovit předem konkrétní cíl, který se zejména týká:

- řešení stížností zaměstnanců či zákazníků;
- řešení problémů narušující hladký chod organizace;
- poskytnutí informací o nově zavedených produktech či postupech;
- generování nových nápadů pomocí techniky brainstorming (Vymětal, 2008).

Spolu se stanoveným cílem je stejně důležitý přístup manažera, který schůzi či poradu pořádá. Organizátor se musí zaměřit především na přípravu daného setkání, neboť úspěšně provedená porada může v konečném důsledku vést k vyřešení problému či jiného stanoveného cíle (Kovaříková, 2016).

Meeting

V českém překladu se jedná o setkání zaměstnanců s cílem sdělit dané dosažené cíle. Dalším důležitým podnětem konání meetingu je například rozloučení s odcházejícími kolegy. Primární výhodou je, že člověk má možnost vidět, jak moc velkého pracovního týmu je součástí. I přes tuto skutečnost je zmíněná forma využívána zřídka (Kovaříková, 2016).

Společenské akce

Společenské akce jsou příjemným zpestřením pracovního času. Ve většině případech jsou ve formě sportovní aktivity či večírku. Hlavní výhodou je, že místo konání je zpravidla odlišné, než je adresa firmy. Různorodost prostředí vytváří prostor k možnosti vést komunikaci na otevřenější úrovni (Holá, 2006).

Firma se může do externích neformálních akcí zapojit. Konají se například „*návštěvy divadel a sportovní akce, které jsou pořádány pro rodinné příslušníky. Jsou to tedy setkání, která podporují vztah k firmě u rodinných příslušníků*“ (Janda, 2004, s. 58).

Konzultativní výbory

Jedná se o prostředek společenské obousměrné komunikace. Nevýhodou je, že se nejedná o vždy efektivní nástroj, neboť mnohdy diskuse upadne do banálních otázek (Armstrong, 2007).

Interní školící programy

Interní školící programy si kladou za cíl projednat konkrétní strategie a taktiky stanovených cílů firmy. Zaměstnanci mají díky podrobnému objasnění možnost pochopit a lépe přijmout firemní cíle, obzvláště pokud na konci konání interního školícího programu je prostor pro otázky či diskusi. Každý manažer daného úseku by měl dostatečně stimulovat a vytvořit prostředí pro své zaměstnance pro ztotožnění s firemními cíli, jež se posléze odráží v cílech dílčích (Holá, 2011).

2.6 Písemné nástroje interní komunikace

Písemná forma komunikace je výhodnější nežli osobní. Důležitost dokumentů je vyzdvihnuta oficiálností této formy. Informace jsou zapsány, což vede k lehčí orientaci a možnosti se k nim vracet. Písemná komunikace je obohacena o formální prvky.

Nevýhodu je možné zaznamenat ve zpětné vazbě, která není okamžitá, avšak mnohdy nabývá přesnější podoby. V podniku za pomoci této formy lze komunikovat prostřednictvím dopisů, oběžníků, dotazníků, podnikového zpravodaje a nástěnek (Boucník, 2011). Také sem spadají brožury a manuály (Michalík, 2010).

Nástěnky a schránky pro dotazy

Nástěnky spolu se schránkou určenou pro názory a dotazy zaměstnanců se řadí mezi jednoduché komunikační prostředky. Vhodné jsou především díky své jednoduchosti v případě, jestliže informace mají delší časovou platnost (Holá, 2006).

U nástěnek je důležité, aby byly umístěny na místo, kde budou zaměstnancům tzv. na očích. Bývají zpravidla místem pro umístění plánů, akcí a také přehledů s úkoly. Je však nutné dávat pozor, aby zde nebyly zbytečné a zastaralé informace (Armstrong, 2007).

Podnikový zpravodaj

Jedná se o písemnou komunikaci využívanou především velkými firmami. Obsahem zmíněného média mohou být informace související se životem firmy a jejich zaměstnanců. Z tohoto důvodu se řadí mezi nejoblíbenější písemný komunikační nástroj uvnitř firmy. Málokdy zaměstnanci věnují pozornost strohým informacím ve výročních zprávách, a proto jsou zde zveřejňovány také personální záležitosti firmy, jubilea, představení nových zaměstnanců a ocenění (Holá, 2006).

Podnikový zpravodaj lze nalézt ve velkých firmách nejen kvůli většímu množství zaměstnanců, ale také z důvodu velké finanční a technické náročnosti. Oblíbenost této formy komunikace klesá z důvodu digitalizace. Některé firmy se ke zrušeným časopisům postupně vrací, neboť se jedná o zábavnou formu sdělení u zaměstnanců (Kovaříková, 2016).

Oběžníky

K okamžitému informování zaměstnanců slouží oběžníky. Jedná se o informace, které kvůli své akutnosti nemohou čekat do dalšího vydání podnikového zpravodaje. Mnohdy jsou tisknuty a vydávány častěji než podnikový zpravodaj z důvodu menší finanční náročnosti a rovněž mohou být náhradou za formální podnikovou publikaci. Další výhodou oběžníků je rychlost distribuce a fakt, že si danou informaci přečtou všichni zaměstnanci bez rozdílu hierarchického postavení (Armstrong, 2007).

Brožury a manuály

Brožury jsou předmětem pro informování zaměstnanců ohledně produktů, služeb, projektech atd. Zaměstnanci tuto formu považují jako neatraktivní a kreativitu do materiálů, jež slouží ke konání zadaných úkolů, vnáší interní komunikace. Jestliže budou informace poskytovány zábavnou a kreativní formou, dojde k většímu ocenění ze strany zaměstnanců (Kovaříková, 2016).

2.7 Elektronické nástroje interní komunikace

Rychlý rozmach elektronických technologií a digitalizace dává prostor organizacím pro využití celé řady nástrojů interní komunikace. K velkému rozvoji došlo rovněž také kvůli koronavirové situaci. Záleží především na technických, organizačních a personálních možnostech příslušné firmy (Kovaříková, 2016).

K realizaci této třetí formy komunikace dochází prostřednictvím e-mailů, chatů, videokonferencí atd. Dále se využívají firemní sociální sítě, intranet a video (Kovaříková, 2016).

Intranet

Intranet je elektronická síť, která je využívána zejména jako sdílená nástěnka a zaměstnanci jsou tak obeznámeni s potřebnými informacemi o firmě. Jedná se také o vhodný nástroj poskytující zpětnou vazbu (Holá, 2006).

Tento způsob komunikace je často vyhledáván firmami i přes skutečnost, že je finančně náročný, a ne vždy efektivní. Tento nástroj (určen zejména pro zaměstnance s přístupem k počítači) je využíván společnostmi větších rozměrů. Mezi hlavní výhody se řadí rychlost a možnost používat obrázky a videa (Kovaříková, 2016).

E-mail

Řadí se mezi nejrozšířenější komunikační média nynější doby. Tento typ posílání elektronických zpráv je znám spíše pod zkratkou e-mail. Více jak 80 % manažerů jsou přesvědčeni, že pro sjednání obchodu je e-mail vhodnějším nástrojem pro komunikaci, nežli telefon (Řehoř, 2012).

3 Komunikační bariéry

V průběhu komunikačního procesu dochází ke vzniku problémů, které jsou nazývány jako komunikační bariéry. Mezi nejčteněji objevené bariéry, které zabraňují dosažení efektivní formy dané komunikace, se řadí **čas**, **porozumění**, **předsudky**, **nepozornost** a odlišný způsob **vyjadřování**. Bariéra **času** je vnímána jako skutečnost, při které z důvodu rychlé komunikace dochází ke vzniku neúmyslných chyb. **Porozumění** je závislé především na protějšku a jak daný problém vnímá. Každý jednotlivec vnímá problém odlišně, neboť každý disponuje jiným paradigmatem myšlení (Khelerová, 2010).

Jestliže někdo slyší názor, který je automaticky odmítán, je možné tuto skutečnost nazvat jako **předsudky**. Posluchač autora myšlenek nerespektuje z příčiny nedostatečného časového prostoru pro zpětnou vazbu či z nepozornosti. Velká část slov může nabývat odlišných významů, lidé tedy mohou mít **odlišný způsob vyjadřování** a vnímání (Khelerová, 2010).

Komunikační bariéry lze členit na bariéry **interní** a **externí**. Nejběžnější **interní** bariérou je obava z neúspěchu, která má na jedince negativní dopad a způsobuje strach ze selhání. Další interní bariéry mohou nabývat osobní formy, například zlost, povýšenectví, neúcta či xenofobie. Spadá sem i skákání do řeči jiné osobě, čtení myšlenek, kdy účastník komunikace spíše dedukuje odpověď, nežli plně naslouchá. Také nesoustředěnost, kdy účastník je myšlenkami jinde a nezajímá jej o čem plyne řeč, nezajímá jej osoba, s kterou rozhovor vede (Mikuláščík, 2010).

Naopak do **externích** bariér se řadí šum, hluk a také vizuální rozptylování. Nezvyklé či netradiční prostředí může být vnímáno rušivě. Mohou nastat situace, kdy prostředí může svým vlivem způsobit, že se komunikační partner cítí špatně. Vyrušování třetí osobou, jenž nemusí být účastníkem rozhovoru, může svým poslouchání narušit komunikaci. Mezi speciální typ bariér se řadí organizační bariéry. Znamená to, že bariérou je příslušná organizace (Mikuláščík, 2010).

Komunikační šum je nejběžnější formou komunikačních bariér. Řehoř (2012) ve svých dílech uvádí různé druhy šumu, které jsou následně blíže specifikovány:

- fyzické – jedná se rušivé elementy, které pocházejí ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače (například zvuk projíždějících aut, hluk počítače apod.);
- fyziologické – jedná se o subjektivní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače (například vady zraku, sluchu, výslovnosti a také ztráta paměti);
- psychologické – jedná se o kognitivní či mentální interference (například předpojatost, klamné úsudky o druhé osobě, uzavřenost apod.);
- sémantické – jedná se o odlišné pochopení významu (například jazyková bariéra).

Problém v komunikaci může nastat i z důvodu nedorozumění. Jedná se většinou o nedorozumění při komunikaci z očí do očí, kdy může dojít k odlišnému pochopení, nežli byl výrok míněn. Dnes všim, co říkáme, vysíláme poselství, zprávu či prosté sdělení v diametrálně odlišných rovinách. Digitalizace s sebou přinesla i emotikony, které při nesprávném použití mohou způsobit nedorozumění. Neverbální komunikace tvoří více jak 60 % přímé komunikace nevědomé (Anja von Kanitz & Scharlau, 2012).

Komunikační bariéra může nastat i při komunikaci dvou osob s odlišným genderem. Obě pohlaví mají nejen odlišnou tělesnou konstrukci, ale také metabolismus. Chce-li muž komunikovat se ženou, je nutné, aby bral zřetel, že žena poměrně často používá slova, která tak v konečném důsledku nemyslí, neboť se jedná o nepřímou řeč. Ženy a muži při řešení stejného problému používají různou část mozku. Ženský hormon estrogen způsobuje vytváření většího množství spojů v mozku a také mezi oběma hemisférami. Větší počet spojů má za důsledek, že ženy jsou s to dělat zároveň odlišné činnosti. Mozek mužů naopak je naprogramován na soustředění se na jeden úkol (Vymětal, 2008).

Shrnutí teoretických východisek

Tato ucelená část byla rozdělena do tří částí a zabírala se zejména teoretickými východisky interní komunikace. V první části byla vysvětlena charakteristika interní komunikace a sloužila především jako seznámení s interní komunikací. Dále je obsaženo v této kapitole vymezení interní komunikace, cíle, komunikační model a samotné funkce této formy komunikace.

V druhé větší ucelené části byly vysvětleny formy a nástroje interní komunikace. Byla zde charakterizována formální a neformální, verbální a neverbální komunikace a posléze ústní, písemné a elektronické nástroje komunikace interní. Kapitola je obohacena dále o směry interní komunikace.

Poslední část se zabývala komunikačními bariérami, které byly blíže specifikovány na příkladech. Vysvětlena je mimo jiné odlišnost genderu s ohledem na komunikaci.

4 Empirická část

Následující kapitola se zabývá praktickou částí, která je započata metodikou výzkumu, následuje představení společnosti, analýza dotazníkového šetření a rozhovoru, výsledky celého šetření a příslušná doporučení.

4.1 Metodika výzkumu

V následující kapitole je popsán postup výzkumu, který byl vybrán pro konkrétní pobočku společnosti. Kapitola začíná pododdílem popisující cíle výzkumu, následuje strategie a výzkumná metoda spolu s vyhodnocením výzkumu a vše je zakončeno výběrem respondentů.

4.1.1 Cíle

Hlavním cílem je, prostřednictvím analýzy interní komunikace v McDonald's na pobočce Olympie v Plzni, zhodnotit a posléze navrhnout možná doporučení. Mezi dílčí cíle se řadí analýza vertikální komunikace, především mezi řadovými a jejími výše postavenými zaměstnanci. Dále do dílčích cílů spadá analýza pracovní atmosféry a zda je možné na této pobočce shledat meetingy, porady či teambuildingové akce. Dále si analýza klade za cíl zjistit, zdali probíhá efektivní zpětná vazba.

Výzkum bude probíhat ve shodě se supervizorem, kdy analýza na této konkrétní pobočce je reakce na jeho požadavek. Požadavek, který si mimo jiné klade za cíl veškerá data poskytnout a posléze navrhnout doporučení. Hlavním přínosem praktických východisek budou zmíněná doporučení, která budou vyplývat z výsledků a povedou ke zlepšení vnitřní komunikace.

4.1.2 Strategie a metoda výzkumu, vyhodnocení výzkumu

Odvisle od hlavního cíle práce byl zvolen **kvalitativní** i **kvantitativní** výzkum. **Kvalitativní výzkum** bude přínosný z důvodu snadnějšího nahlédnutí do problematiky interní komunikace uvnitř pobočky. Jedná se formu výzkumu nesoucí prvky holistického charakteru. Tuto skutečnost potvrzuje Ferjenčík (2000, s. 245): „*člověk, skupina, jejich produkty, či nějaká událost jsou zkoumány podle možností v celé své šíři a všech možných rozměrech.*“ Díky holistickému přístupu je možné shledat nová

porozumění vedoucí k odhalování významů odchylných jevů. U kvalitativního výzkumu jako technika pro sběr dat byl vybrán polostrukturovaný rozhovor, který byl předložen supervizorovi. Vyhodnocení této formy výzkumu proběhlo nenumerycky, parafrázováním a posléze za podpory autorčinných poznámek.

Kvantitativní výzkum byl použit ve formě pozorování a dotazníkového šetření s polostrukturovanými otázkami, které si klade za cíl nestrannost ze strany výzkumníka. Výhoda je zejména v možnosti pracovat s větším množstvím respondentů. Hlavní důvod výběru je spolehlivost a validita dat. V kvantitativním výzkumu jsou sbírána pouze data, která slouží k naplnění cíle výzkumu. Výsledky byly zpracovány za pomoci grafů a tabulek s absolutní a relativní četností odpovědí (Hendl, 2005). Pozorování k analýze interní komunikace bylo použito z důvodu zjištění informací, které respondenti či supervizor nesdělili. Autorčino zjištění pomocí této formy výzkumu pomohlo vytvořit ucelený pohled na interní komunikaci v kapitole *Zhodnocení a výsledky analýzy*.

Pozorování proběhlo od 23. února do 28. února roku 2023, kdy autorka na pobočku docházela. Dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor probíhaly paralelně. Rozhovor však byl doplněn o otázky vyplývající z výsledků dotazníkového šetření. Bylo tak učiněno z důvodu zjištění, zdali si je supervizor vědom zmíněných situací, který probíhaly či stále probíhají na dané pobočce.

4.1.3 Výběr dotazovaných

Kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření proběhl s řadovými zaměstnanci pobočky McDonald's Olympie v Plzni. Z důvodu větší variability dotazovaných se tato forma výzkumu řadí mezi nejvhodnější.

U kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor a byl předložen supervizorovi Martinovi Borovičkovi, který spravuje firmu Jarkuliš s.r.o. a její pobočky. Z důvodu oslovení pouze jednoho respondenta byl zvolen tento druh výzkumu. Struktura rozhovoru byla složena z rámcových oblastí a otázek, které ve valné většině měly přímou návaznost na dotazníkové šetření.

4.2 Představení společnosti

McDonald's je společnost, která je charakteristická zejména tím, že provozuje jeden z největších světových řetězců rychlého občerstvení tzv. fast foodu. „*McDonald's je synonymum pro nebývalý dlouhodobý podnikatelský úspěch. Fenomenální a celosvětový. Existuje jen málo zemí na světě, kde nemá McDonald's svoji pobočku. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace McDonald's. Jsme druhou nejznámější značkou na světě. Jsme na to pyšní.*“ (Čubánová, 2015).

4.2.1 Historie společnosti

Založení této společnosti se datuje k roku 1940, kdy bratři McDonalddovi otevřeli svůj první stánek v San Bernardinu v Kalifornii. Největší rozmach nastal roku 1955, kdy společnost převzal podnikatel Raymond Albert Kroc. Po úspěšném vzestupu ve Spojených státech úspěšné podnikání expandovalo v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie a jiných zemí. Posléze v 90. letech se McDonald's rozšířil i do Evropy, tedy i do České republiky. První provozovna v České republice byla otevřena 20. března roku 1992 ve Vodičkově ulici a od té doby svou expanzi po celém území společnost nezastavuje. V roce 2021 se firma rozšířila na 40 031 restaurací po celém světě. (McDonald's, n.d.).

4.2.2 Jarkuliš s.r.o.

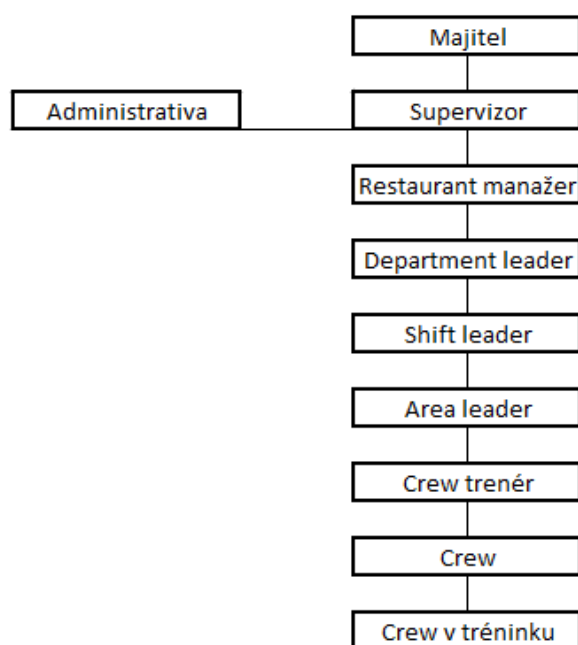
McDonalds je charakteristický příklad franchisingu. Franchisant, tedy franchisingový příjemce, je smluvně spjat s franchisingovým řetězcem a využívá „*opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou*“ (Tamchyna, 2005). Tato skutečnost dává podnikatelům nižší rizikovost z důvodu podnikání v již úspěšném oboru. Mimo jiné dává možnost podnikat jako nezávislý ekonomický subjekt vlastníci vlastní jméno (IČ), avšak na své vlastní riziko i náklady s tím spjaté (Tamchyna, 2005). Této skutečnosti roku 2000 využil Mgr. Ivo Jarkuliš a založil společnost s ručením omezeným pod záštitou franšizy. Své podnikání založil v Plzni a za svých 23 let působení vytvořil 7 restaurací v Plzeňském kraji, které zaměstnávají více jak 250 zaměstnanců.

Mgr. Ivo Jarkuliš se aktivně zapojuje do charitativních akcí, které společnost McDonald's pořádá. V nynější době také působí jako člen dozorčí rady, která se věnuje

již postavenému domu Ronalda McDonalda. Jedná se o charitu, která byla v České republice založena roku 2002. Od této doby soustřeďuje veškeré své finanční prostředky na podporu rodin dlouhodobě hospitalizovaných dětí.

Analyzována bude pobočka Olympie McDonald's, která se nachází v Černicích v Plzni. Pobočka byla otevřena v roce 2016 a nyní zaměstnává 31 zaměstnanců, kteří jsou hierarchicky rozdělení do několika vrstev. Organizační struktura je zobrazena na obr. 3. Vedoucí je této pobočky Radka Žitková, která má na starost dvě pobočky v Plzni.

Obrázek 3: Organizační struktura¹



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Šetření proběhlo 15. a 16. února roku 2023 na půdě pobočky McDonald's Olympie v Plzni. Tato pobočka zaměstnává 31 zaměstnanců, kterým byl předložen dotazník.

¹ Crew v tréninku je pozice, kterou zaujímá jedinec, který u firmy pracuje méně jak tři měsíce. Na tuto pozici navazuje crew, který je po třech měsících zkušeným zaměstnancem. Jestliže pracovník svou práci vyniká oproti ostatním jedincům, může se hierarchicky posunout na pracovní pozici crew trenér. Po crew trenérovi je možné růst pouze na manažerské pozice, které mají pět forem. Nejnižší stupeň managementu je area leader. Area leader je pracovník, u kterého hlavní pracovní náplň je vedení úseku. Vedením směny se zabývá shift leader. Vrcholovým managementem se zabývá department leader a restaurant manažer.

Z oslovených vyplnilo dotazník 25 zaměstnanců, kdy návratnost tedy činí 80 %. Znění celého dotazníku je vloženo na konci práce jako *Příloha A*.

4.3.1 Analýza základních otázek

Základní otázky jsou úvodem dotazníkového šetření. Šest nečíslovaných demografických otázek si klade za cíl více charakterizovat respondenty. Na otázky bylo možné odpovědět pouze pomocí předdefinovaných odpovědí.

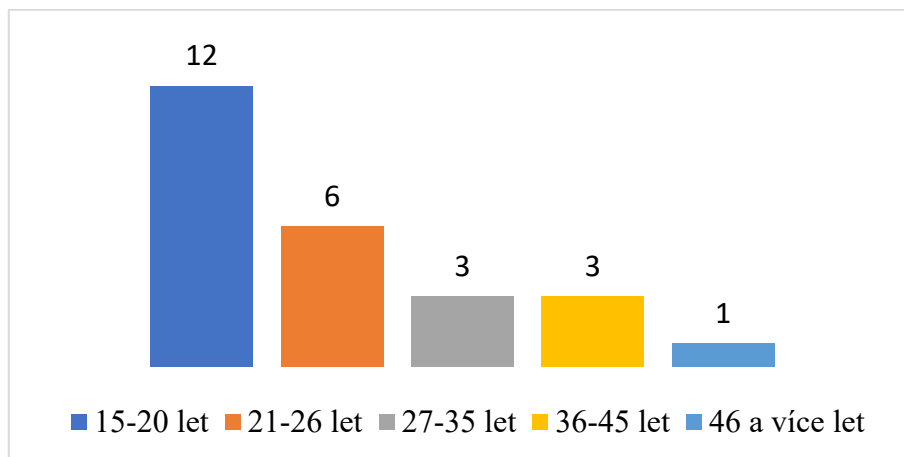
Jakého jste pohlaví?

V této demografické otázce bylo zjišťováno pohlavní zastoupení zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zúčastnění jsou genderově vyrovnání, neboť se zúčastnilo 13 žen (52 %) a 12 mužů (48 %).

Do jaké věkové kategorie spadáte?

Pomocí této otázky byla zjišťována věková stavba této pobočky, kdy 12 (48 %) respondentů uvedlo rozmezí 15-20 let, šest respondentů (24 %) odpovědělo 21-26 let, tři respondenti (12 %) odpověděli 27-35 let, tři respondenti (12 %) odpověděli 36-45 let a jeden respondent (4 %) uvedl rozmezí 46 a více let (viz obrázek číslo 4). Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnání tohoto druhu preferuje spíše mladá vrstva populace. Četnost odpovědí je zobrazena viz obr. 4.

Obrázek 4: Věková stavba respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak dlouho působíte u firmy Jarkuliš s.r.o.?

Předmětem této otázky je délka působení pracovníků v této společnosti. Deset respondentů (40 %) uvedlo, že jsou zaměstnání 0-2 roky, osm respondentů (32 %) odpovědělo 3-5 let, čtyři respondenti (16 %) uvedli 6-10 let, tři respondenti (12 %) odpověděli 11-20 let a žádný respondent u firmy nepracuje 20 a více let. Z dotazníkového šetření vyplývá a bylo i potvrzeno ze strany vedení firmy, že společnost se potýká s vysokou mírou fluktuace a odliv zaměstnanců, kteří zaměstnání opustili z důvodu rodinných, zdravotních či přešli ke konkurenci.

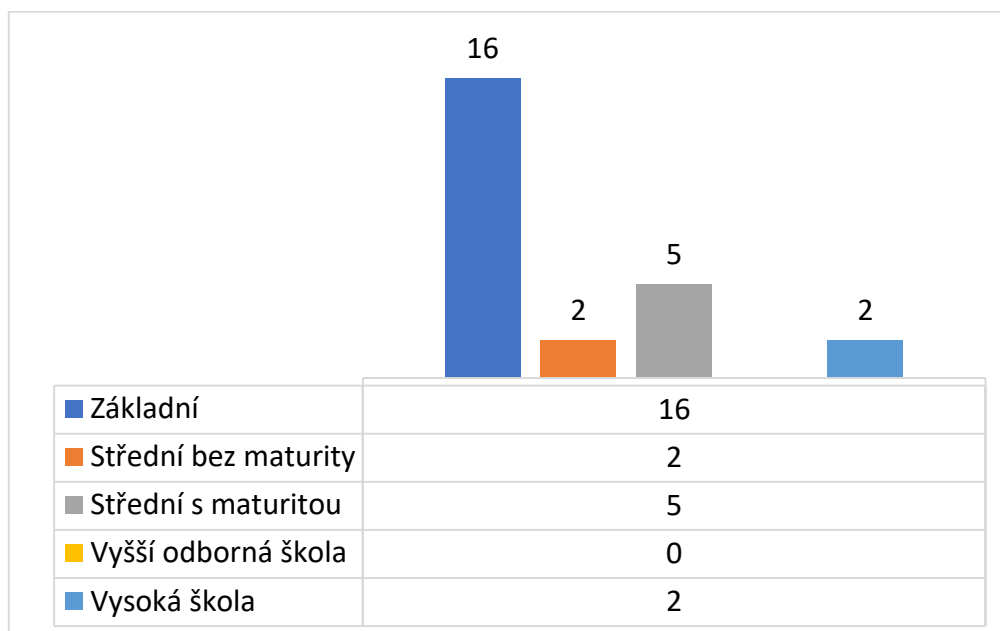
Aktuálně jste zaměstnán/a jako:

Tato otázka směřuje k hierarchickému pracovnímu postavení na této pobočce. Na výběr respondenti měli z pěti nejčastěji objevovaných pozic. Vynechán byl vrcholový management a administrativa. Osm zaměstnanců (32 %) uvedlo, že jsou zaměstnání jako crew v tréninku, osm respondentů (32 %) uvedlo jako crew, pět respondentů (20 %) uvedlo jako crew trenér, dva respondenti (8 %) jako area leader a dva respondenti (8 %) odpověděli, že jsou zaměstnání jako shift leader. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že tato společnost charakteristická velkou variabilitou pracovních pozic.

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

Tato otázka si klade za cíl zjistit míru vzdělání na pobočce. Respondenti uvedli, že 64 % z nich dosáhli pouze základního vzdělání (viz obrázek číslo 5). Toto zjištění lemuje věkovou stavbu respondentů a fakt, že společnost si neklade žádné požadavky, co se vzdělání týče. Tato skutečnost může i v konečném důsledku vést ke zmíněné fluktuaci. Mnoho respondentů jsou zaměstnání v této společnosti z důvodu dobré časové flexibility, kterou společnost nabízí, a je možné během studia pracovat. Toto tvrzení bylo posléze potvrzeno i ze strany vedení.

Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání na pobočce



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a?

Poslední demografická otázka se zaměřuje na pracovní smlouvy na této pobočce. Z důvodu počátku roku, kdy probíhalo dotazníkové šetření, uvedlo 16 respondentů (64 %), že jsou zaměstnání na DPP a žádný na DPČ. Posléze nejvyšší nalezená četnost s ohledem na pracovní poměr (32 % respondentů) byla ve zkráceném pracovním poměru, který je poskytován již výše zmíněným studentům. Nejméně respondentů je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, přesněji pouze jeden respondent (4 %).

4.3.2 Analýza otázek se zaměřením na interní komunikaci

Po zodpovězení demografických otázek bylo respondentům poskytnuto 29 číslovaných otázek, které si kladly za cíl charakterizovat interní komunikaci na této pobočce.

1. Jste seznámeni s vizí a cíli společnosti?

Dotazníkové šetření ukázalo, že malý podíl respondentů (12 %) je seznámeno s vizí a cíli společnosti. *Spíše ano* odpovědělo také 12 % respondentů, avšak 76 % dotázaných *neví* či *spíše neví* cíle a vizí společnosti. Z důvodu špatné interní komunikace může tento fakt vést ke špatnému chodu celé společnosti. Zaměstnanci nejsou obeznámeni

s cíli, které by mohly vést k větší produktivitě a efektivitě firmy. Cíle jsou nastavovány s časovým a předmětným cílem, které byly autorce poskytnuty jako příklady:

- prodej slaniny do burgeru za odpolední směnu;
- průměrný nákup za měsíc;
- roční nárůst.

Četnost odpovědí je zobrazena v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Obeznámenost s cíli a vizí firmy

	Četnost odpovědí	
	Absolutní	Relativní
Ano	3	12 %
Spíše ano	3	12 %
Spíše ne	13	52 %
Ne	6	24 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

2. Myslíte si, že Vás pracovní kolektiv přijal?

Předmětem této otázky bylo zjistit, zdali respondenti jsou přijati do pracovního kolektivu. Na otázku odpovědělo 12 respondentů (48 %) že *ano*, dále deset respondentů (40 %) uvedlo *spíše ano* a pouze tři respondenti (12 %) se cítí být pracovním kolektivem nepřijati. Otázkou si autorka kladla za dílčí cíl zjistit subjektivní cítění jedince, neboť z důvodu mladého obsazení kolektivu by případné nepřijetí bylo patrné.

3. Domníváte se, že atmosféra na pracovišti je vyhovující? Pokud ne, uveďte příčinu.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti jsou spokojeni s atmosférou, která na pracovišti převládá. *Ano* uvedlo 19 respondentů (76 %) a *ne* šest respondentů (24 %). Respondenti, kteří s atmosférou nejsou spokojeni, doplnili příčinu své nespokojenosti. Odpovědi byly pravopisně a formálně upraveny. Respondenti uvedli následující odpovědi:

- náladovost výše postavených zaměstnanců (manažerů a vedoucích);

- špatné rozpoložení zaměstnanců při velkém náporu ze strany zákazníků;
- ponorková nemoc (stejná skladba zaměstnanců na směnách).

4. Jaká forma interní komunikace je nejčteněji využívána?

Tato otázka si kladla za cíl zjistit, zdali zaměstnanci komunikují *formálně*, *neformálně* či *kombinací obou forem*. Respondenti jednohlasně odpověděli, že *neformálně*. Komunikační neformálnost se řadí mezi hlavní hodnoty firmy, které jsou platné ve všech franšízových společnostech McDonald's v České republice. Tato skutečnost byla poté potvrzena supervizorem, který doplnil, že se jedná o hodnotu „jsme rodina“.

5. Je možné na této pobočce sledovat neverbální komunikaci (komunikace zejména pomocí těla, nikoliv slov)? Pokud ano, v jaké formě.

Verbální komunikace je v této společnosti z důvodu charakteru povolání využívána nadměrně. Autorka se tedy zaměřila na její opozitum, nonverbální komunikaci, která je využívána zřídka. Respondenti v dotazníkovém šetření měli možnost odpovědět *ano* či *ne*. Odpověď *ano* zaškrtnulo pět zaměstnanců (20 %), kteří uvedli formu a jako doplněk místo výskytu. Byly uváděny dvě formy: mimika (uvedli tři respondenti) a gestika (uvedli dva respondenti). Místo výskytu těchto druhů řeči těla bylo u všech pěti respondentů lobby (tj. zázemí pro zákazníky). Zbýlých 20 respondentů (80 %) odpověděli, že se v tomto zaměstnání s neverbální komunikací neseťkávají.

6. Jste si vědom/a výrazů, jež se využívají výhradně ve spojení s tímto zaměstnáním? Pokud ano, uveďte příklady.

Na otázku zaměřující na slang bylo možné odpovědět *ano* (a doplnit příklad) nebo *ne*. Respondenti zakroužkovali odpovědět *ano* 18krát (72 %). Četnost příkladů je zobrazena v tabulce číslo 2. Sedm respondentů (28 %) uvedlo, že se s výrazy využívaných výhradně v této společnosti neseťkalo. Provázanost je možné sledovat ve věkové kategorii respondentů, kteří odpověděli *ne*. Vyšší věk může mít nepřímý či přímý vliv na používání slangových výrazů, neboť z těchto sedmi respondentů je věková stavba následující: dva respondenti jsou ve věkovém rozmezí 21-26 let, dva respondenti jsou ve věkovém rozmezí 27-35 let, dva respondenti jsou ve věkovém rozmezí 36-45 let a jeden respondent je ve věkovém rozmezí 46 a více let.

Tabulka 2: Slangové příklady ve společnosti²

	Četnost odpovědí
Hužva	18
Pending	16
Máňa	13
Hodnota	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

7. Je pro Vás vyhovující komunikace v týmu? Pokud ne, uveďte příčinu.

Tato otázka si kladla za cíl zjistit míru zastoupení týmovosti a její komunikaci na této pobočce. Většina respondentů (88 %) uvedlo, že komunikace v týmu je pro ně vyhovující. Tři respondenti uvedli, že je pro ně komunikace v týmu nevyhovující z důvodu protichůdných povahových rysů. Dva ze tří respondentů odpověděli, že se cítí být introvertního založení, a proto komunikace v týmu je pro ně nevyhovující. Zbýlý jeden respondent uvedl, že na této pobočce je komunikace v týmu neefektivní.

8. Probíráte svůj osobní život s kolegy na vyšší pozici?

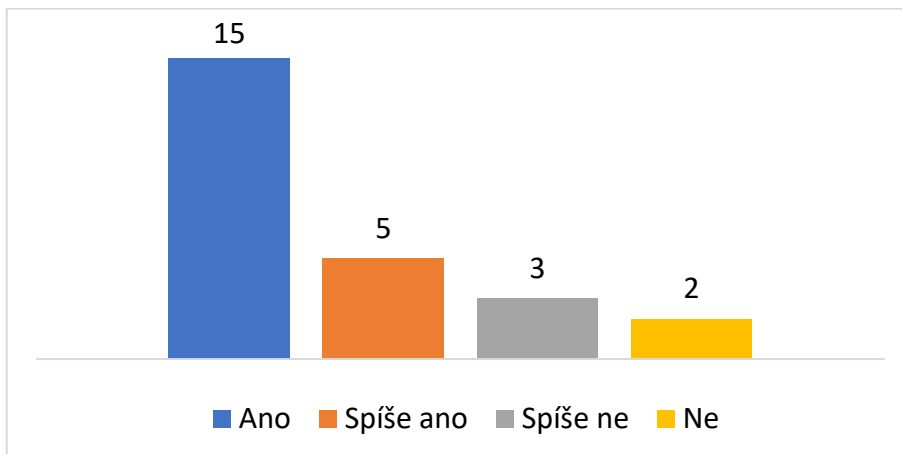
Na otázku, zda respondenti probírají svůj osobní život s hierarchicky výše postavenými zaměstnanci, uvedla většina (80 %), že *ano*. *Spíše ano* uvedlo pět zaměstnanců (20 %). Odpovědi *spíše ne* a *ne* získaly ze strany respondentů nulovou zpětnou vazbu. Tato odpověď koresponduje s míněním společnosti, že na pracovišti je komunikace otevřená.

9. Dochází na Vaší pobočce ke sporům?

Otázka směřující na spory na pracovišti odpovědělo *ano* 15 respondentů (60 %), *spíše ano* uvedlo pět respondentů (20 %), *spíše ne* odpověděli tři respondenti (12 %) a pouze dva respondenti (8 %) jsou v rozporu s odpovědí *ano*. Četnost odpovědí je zobrazena na viz obr. 6.

² Hužva je slovní výraz, který se používá v souvislosti, jestliže v jeden časový úsek přijde do restaurace McDonald's větší množství zákazníků. Slovo pending se ve chvíli většího náporu zákazníku používá také. Jedná se o objednávky na obrazovkách v kuchyni, které jsou z důvodu velkého náporu zákazníků schované za objednávkami, které přišly dříve. Máňa je název pro přístroj, který dávkuje příslušné množství hranolek. V neposlední řadě slovo hodnota, které se používá v souvislosti s konkrétním kuřecím masem, které se vkládá do chickenburgeru (tj. název kuřecího burgeru).

Obrázek 6: Míra výskytu sporů na pracovišti

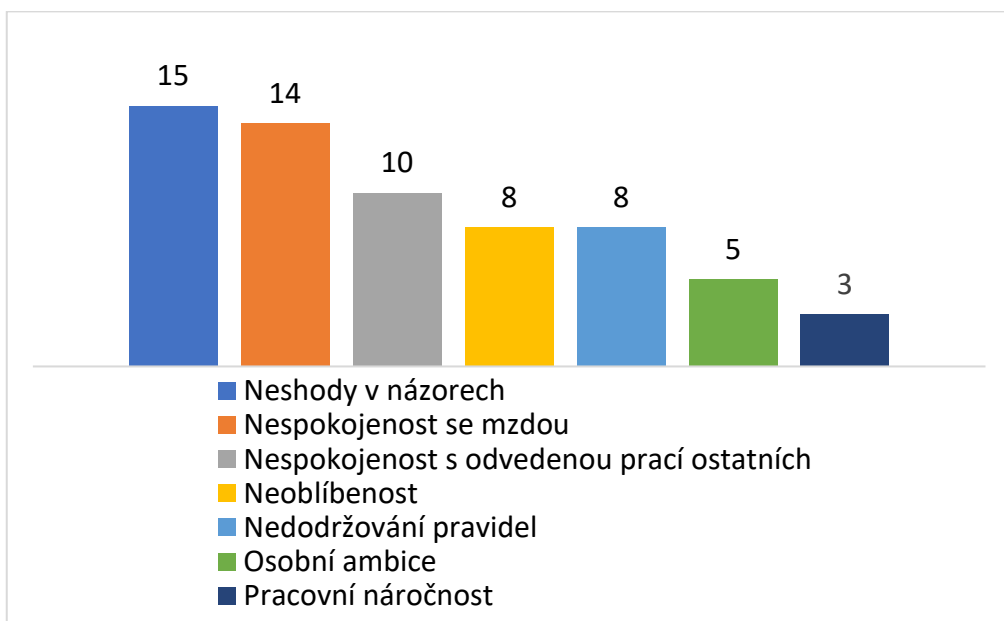


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

10. Jestliže dochází ke sporům na Vašem pracovišti, uveďte, jaká je jejich nejčastější příčina.

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit v této otázce otevřeně svůj názor a zároveň otázka navazuje na otázku předchozí. Odpovědi jsou pravopisně a formálně upraveny a podobnosti sumarizovány do rámcových témat (viz obrázek číslo 7).

Obrázek 7: Příčiny sporů na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

11. Setkal/a jste se na této pobočce s něčím, jako je například mobbing (útoky skupiny proti jednotlivci, pracovní šikana), bossing (šikana ze strany nadřízených) nebo sexuální obtěžování?

U této otázky měli respondenti na výběr odpovědět ze tří možností. Možnost „*ano (uveďte s čím a jak se tento problém řešil/řeší)*“ zvolil jeden respondent (4 %), který však nechtěl uvést, jak se tento problém řešil/řeší. Celkem 18 respondentů (72 %) zaškrtnulo odpověď „*ano, ale pouze u jiných kolegů*“. Šest respondentů (24 %) uvedlo odpověď *ne*.

12. Jak hodnotíte komunikaci napříč pracovními pozicemi?

Na tuto otázku měli respondenti na výběr z pěti možností odpovědí. „*Jsem zcela spokojen/á*“ odpovědělo pět respondentů (20 %), „*jsem spíše spokojen/á*“ odpovědělo 10 respondentů (40 %), „*neutrální*“ postoj k hodnocení příslušné komunikaci zaujmul pět respondentů (20 %). Negativní zpětnou vazbu uvedlo pět respondentů (20 %), z kterých tři odpověděli „*jsem spíše nespokojen/á*“ a dva respondenti uvedli „*jsem zcela nespokojen/á*“. Absolutní a relativní četnost odpovědí je uvedena v tabulce číslo 3.

Tabulka 3: Hodnocení komunikace napříč pracovními pozicemi

	Četnost odpovědí	
	Absolutní	Relativní
Jsem zcela spokojen/á	5	20 %
Jsem spíše spokojen/á	10	40 %
Neutrální	5	20 %
Jsem spíše nespokojen/á	3	12 %
Jsem zcela nespokojen/á	2	8 %

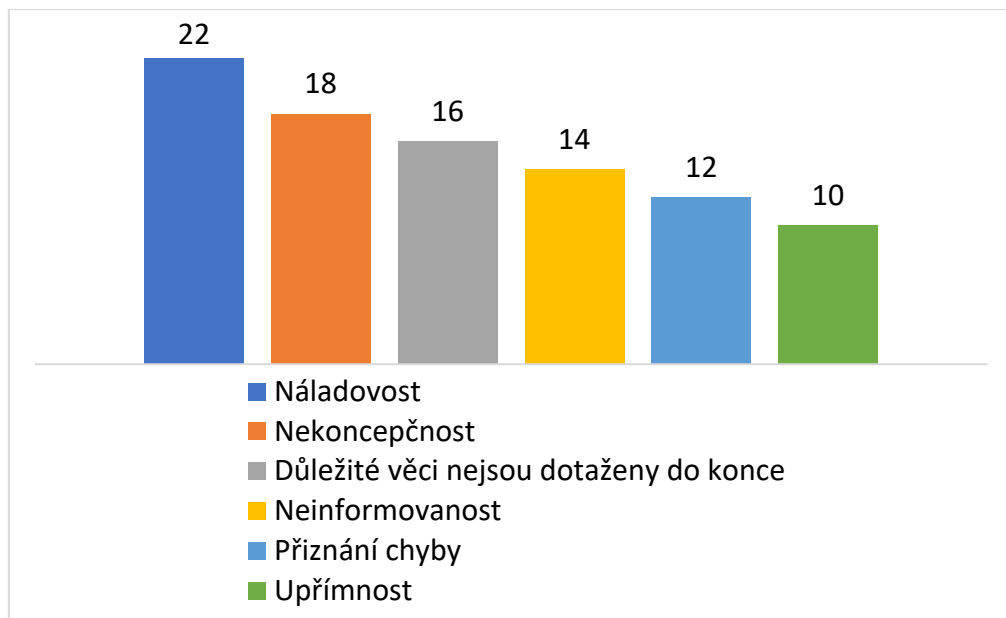
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

13. Co v příslušné komunikaci shledáváte jako největší slabinu?

Tato otázka je v pořadí druhá, která poskytla respondentům možnost se volně vyjádřit. Respondenti subjektivní pohled poskytli a příslušné příklady s četností jsou uvedeny

v grafickém zobrazení viz obrázek číslo 8. Odpovědi byly formálně a pravopisně upraveny a podobnosti sumarizovány do velkých rámcových oblastí.

Obrázek 8: Slabiny v komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování. 2023

14. Jak byste slovně zhodnotil/a vertikální komunikaci v organizaci (komunikace, která vede od vedoucích pracovníků k podřízeným)?

Otázka třetí v pořadí s možností se volně vyjádřit ze strany respondentů, poskytla další náhled do interní komunikace. Odpovědi byly pravopisně a formálně upraveny. Konkrétně respondenti uváděli:

- funkčnost proměnlivá a občasná;
- slušné vystupování;
- nulová ochota pomoci a vysvětlit vše, u čeho si nejsem úplně jist;
- neupřímné chování.

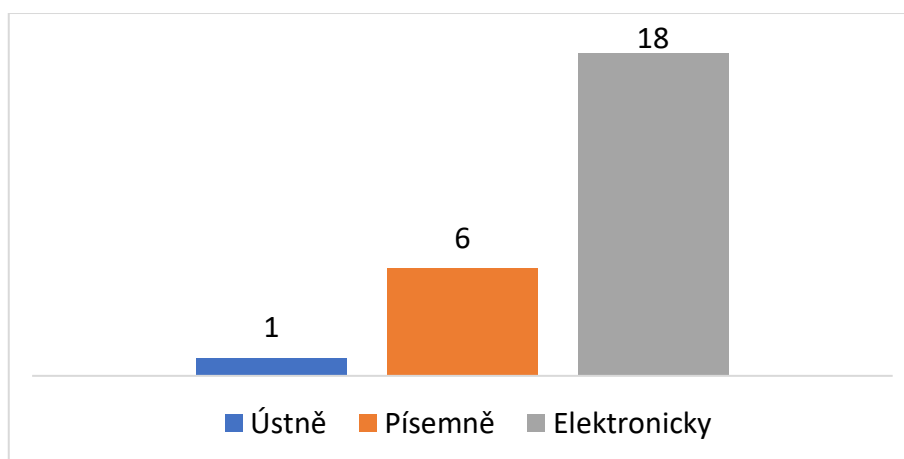
15. Informuje Vás manažerský tým o novinkách probíhajících uvnitř společnosti?

Na otázku týkající se komunikace ze strany manažerů mohli respondenti odpovědět *ano*, *částečně* a *ne*. Nejčastěji se objevovala odpověď *ano*, kterou uvedlo 16 respondentů (64 %). Dále osm respondentů (32 %) uvedlo odpověď *částečně* a jeden respondent uvedl odpověď *ne* (4 %).

16. Jestliže jste odpověděl/a v předchozí otázce ano, jakým způsobem dochází nejčastěji k předání informací?

Otázka číslo 16 si kladla za cíl zjistit formu předávání informací ze strany manažerů. Četnost je graficky zobrazena na obrázku číslo 9. Nejvíce se kvůli digitalizaci objevovala odpověď *elektronicky* (18 respondentů – 72 %), poté odpověď *písemně* uvedlo šest respondentů (24 %) a pouze jeden respondent uvedl odpověď *ústně* (4 %).

Obrázek 9: Způsob předávání informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

17. Uveďte, zdali Vám příslušný způsob předání informací, který jste zvolil/a v otázce č. 16, vyhovuje.

Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovědět čtyřmi variantami. Odpověď *ano* zaškrtnulo 16 respondentů (64 %), *spíše ano* odpovědělo šest respondentů (24 %) a tři respondenti (12 %) uvedli odpověď *ne*. Z variability odpovědí je patrné, že respondenti jsou s příslušnou formou předávání informací spokojeni. Z provázanosti odpovědí je zřejmé, že odpověď *občas* a *ne* uvedli respondenti, kteří spadají do věkové kategorie 21-35 let.

18. Jaký komunikační nástroj se na této pobočce využívá nejčteněji?

Na tuto otázku mohli respondenti volně odpovědět. V odpovědích se nejčteněji objevovaly formy: *mymcd.eu*, *FRED* a *campus*. *Mymcd.eu* uvedlo 18 respondentů (72 %), *FRED* odpovědělo pět respondentů (20 %) a poté dva respondenti (8 %)

odpověděli, že využívají komunikační nástroj campus.³ Jedná se tedy o intranety zřízené primárně pro McDonald's.

19. Jak hodnotíte elektronický web mymcd.eu?

Na tuto otázku měli respondenti možnost si vybrat odpověď z pěti variant. Nejčteněji bylo možné shledat odpověď *jsem zcela spokojen/á* a to u 17 respondentů (68 %). Dále tři respondenti (12 %) uvedli odpověď *jsem spíše spokojen/á*, dva respondenti (8 %) odpověděli *neutrální* a tři respondenti (12 %) jsou s tímto elektronickým webem *spíše nespokojení*.

20. Domníváte se, že manažerský tým a vedení této pobočky se zajímá o Váš názor?

Na tuto otázku bylo možné odpovědět čtyřmi způsoby a jejich variabilita a četnost je zobrazena v tabulce číslo 4. Nejvíce se objevovala odpověď b), tedy že se manažerský tým zajímá o názory ostatních zaměstnanců, ale v konečném důsledku to nemá žádný vliv na výsledek řešené situace.

Tabulka 4: Zájem ze strany manažerů o názory ostatních zaměstnanců

	Četnost odpovědí	
	Absolutní	Relativní
Ano, zajímá se pravidelně o naše názory a diskutuje se o nich	5	20 %
Ano, ale neberou se vážně a nedochází k žádné změně	15	60 %
Ne, nikdo se však našimi názory nezaobírá	2	8 %
Své názory se obávám/nechci nadřízeným sdělovat	3	12 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

³ Mymcd.eu je intranet, který je zřízen centrálou McDonalds spravující Českou republiku a Slovensko. Jedná se o web, prostřednictvím kterého mají zaměstnanci možnost si napsat dostupnost na následující měsíc, vidět své i svých kolegů směny, získat informace, vzdělávací materiály, pracovní hodnocení aj. FRED je intranet, který je určen zejména pro trénink a obsahuje tréninkové materiály. Campus je též intranet, který dle hierarchického postavení nabízí také tréninkové materiály a možnost se přihlásit na vzdělávací kurzy pro výše postavené zaměstnance.

21. Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, uveďte Vaše pocity při sdělování Vašeho subjektivního názoru.

Otázka číslo 21 zjišťovala subjektivní citění respondentů při sdělování subjektivního názoru. Z respondentů, kteří ve výše zmíněné otázce číslo 20 uvedli odpověď *ano* ve dvou formách, na tuto otázku odpověděli jen tři respondenti. Odpovědi byly pravopisně a formálně upraveny. Znění odpovědí bylo následující:

- jeví zájem, ale posléze mávnou rukou. Cítím se nedocenená;
- cítím pocit marnosti;
- cítím pocit zbytečnosti.

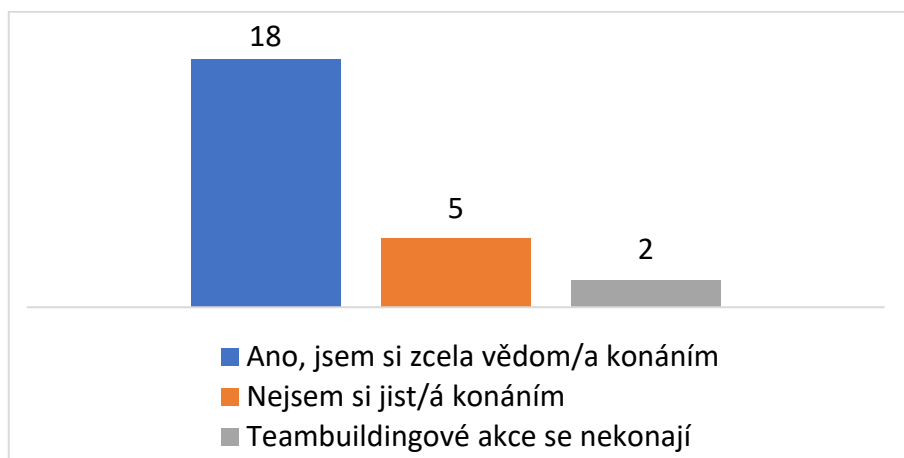
22. Je Vám poskytována dostatečná a efektivní zpětná vazba?

Respondenti na tuto otázku měli možnost vybrat ze dvou variant odpovědí, *ano* či *ne*. U odpovědi *ano* měli respondenti uvést také formu v jaké jim zpětná vazba je poskytována. Odpověď *ano* uvedlo 14 respondentů (56 %). Z těchto dotázaných 12 jedinců získává zpětnou vazbu ve formě slovní a dva respondenti ve formě finanční. Zbýlých 11 respondentů (44 %) uvedlo odpověď *ne*.

23. Pořádá tato pobočka teambuildingové akce?

Otázka číslo 23 si kladla za cíl zjistit, zdali společnost Jarkuliš s.r.o. či pobočka separovaně pořádá teambuildingové akce. Četnost a variabilita odpovědí je uvedena viz obrázek číslo 10. Z obrázku je patrné, že respondenti o akcích této formy ví.

Obrázek 10: Obeznamenost respondentů o konání teambuildingových akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

24. Jestliže jste uvedl/a v předchozí otázce ano, uveďte, zdali se těchto akcí zúčastňujete.

Otázka číslo 24 navazuje na otázku předchozí na téma teambuildingové akce a klade si za cíl zjistit, zdali se respondenti těchto akcí zúčastňují. Odpověď *ano* zaškrtnulo 13 respondentů (72 %), *občas* uvedli tři respondenti (17 %), *ne* odpověděli dva respondenti (11 %). Účast respondentů na teambuildingových akcí je tedy vysoká.

25. Dochází na této pobočce k meetingům či poradám?

Z odpovědí na otázku, zda je možné na této pobočce sledovat činnost meetingů či porad je patrné, že ano. Odpověď *ano* zvolilo 16 respondentů (64 %), čtyři respondenti (16 %) uvedli *spíše ano*, čtyři respondenti (16 %) zaškrtnuli odpověď *spíše ne* a jeden respondent (4 %) uvedl odpověď *ne*. Odpověď *ne* ve dvou formách uvedli respondenti, kteří u této firmy pracují 0-2 roky. Tento fakt může vést k příčině jejich odpovědí.

26. Jak hodnotíte výše zmíněné meetingy či porady?

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli *ano* ve dvou odlišných formách. Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli *spíše ne* a *ne* se odpovídání zdrželi. Odpověď *neutrální* zaškrtnulo 12 respondentů (60 %). Dále čtyři dotázaní (20 %) odpověděli *jsem spíše spokojen/á* a čtyři (20 %) respondenti zaškrtnuli odpověď *jsem spíše nespokojen/á*. Odpovědi *jsem zcela spokojen/á* a *jsem zcela nespokojen/á* získalo u respondentů nulové přijetí.

27. Na čem si myslíte, že by měla pobočka na meetinzích či poradách zapracovat?

Otázka byla směřována pro všech 20 respondentů, kteří v otázce číslo 25 odpověděli *ano* a *spíše ano*. Návratnost však od těchto dotázaných byla nízká a odpověděli pouze čtyři respondenti (20 %). Na otázku bylo možné otevřeně odpovědět, a proto odpovědi byly pravopisně a formálně upraveny. Znění odpovědí bylo následující:

- dle mého mínění by společnost měla zapracovat na zaškolení jedinců, kteří tento meeting vedou, zejména z důvodu chaotické komunikace;
- společnost by měla na porady zvat externí pracovníky z jiných firem;
- společnost by měla na poradách poskytnout více prostoru na projevení názoru ze strany zaměstnanců;
- společnost by měla zmíněné porady pořádat v neutrálním prostředí.

28. Domníváte se, že obsah a frekvence meetingů či porad je dostačující?

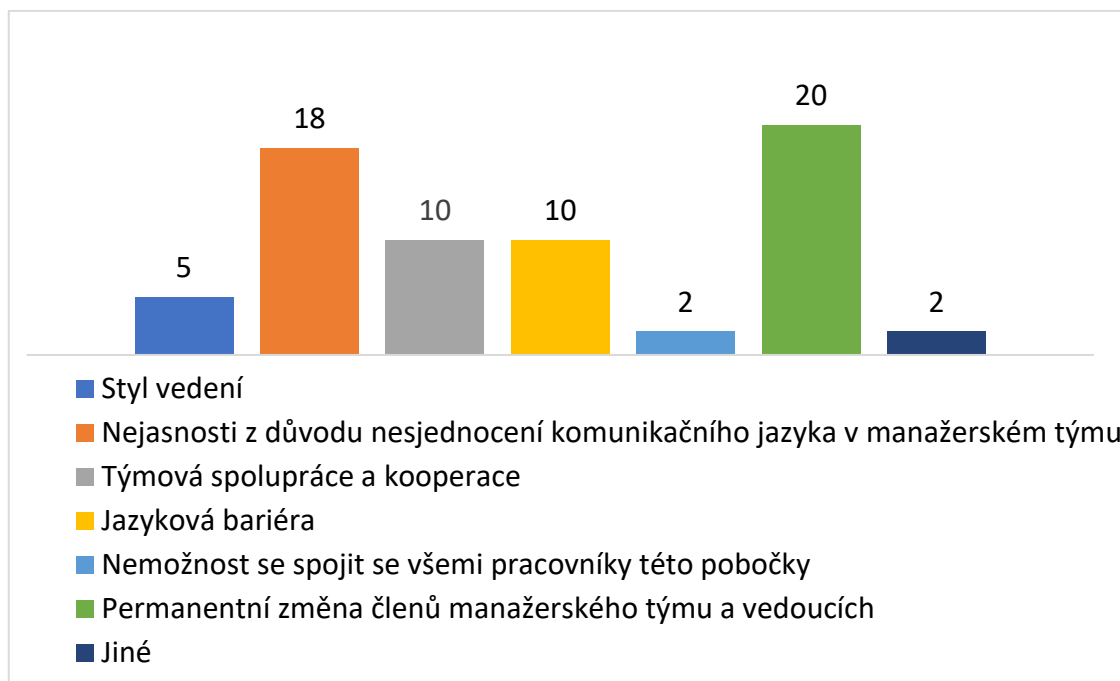
I přes skutečnost, že respondenti mohli na tuto otázku volně odpovědět, mezi odpověďmi bylo možné nalézt pouze *ano* a *ne*. Respondenti hodnotili frekvenci a obsah separovaně. Na otázku, zdali je dostačující frekvence meetingů, odpověděli respondenti 16krát *ano* (80 %) a čtyřikrát *ne* (20 %). K obsahu meetingů se se respondenti vyjadřovali více variabilně, neboť pro osm respondentů (40 %) je obsah dostačující a pro 12 respondentů (60 %) nikoliv.

29. Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci na této pobočce?

Otázka číslo 29 si kladla za cíl zjistit, jaké slabiny je možné na této pobočce nalézt. K dispozici respondenti měli sedm variant odpovědí a u poslední se respondent mohl volně vyjádřit. Z grafu (obrázku číslo 11) je patrné, že mezi největší slabiny této pobočky se řadí rotace zaměstnanců ze strany manažerů a vedoucích a nejasnosti v komunikačním jazyce manažerského týmu. Dva respondenti (8 %) využili možnost volně odpovědět a znění odpovědí po pravopisné a formální úpravě je následující:

- nevhodné chování vedoucích;
- odlišnost vzdělání a časté nepochopení ze strany zaměstnanců.

Obrázek 11: Slabiny v interní komunikaci na této pobočce



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.4 Analýza polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor se konal na půdě pobočky McDonald's Borská Pole v Plzni 21. února roku 2023. Rozhovor byl po celou dobu trvání nahráván a celé znění rámcových oblastí a otázek je vloženo na konci bakalářské práce jako *Příloha B*. Odpovědi byly přepsány a formálně upraveny autorkou. Supervizorovi byla sdělena rámcová oblast a autorka do příslušné oblasti vkládala své dodatečné dílčí otázky dle odpovědi dotázaného. Dotázaný měl možnost shledat odpovědi z dotazníkového šetření a posléze poskytnout vyjádření k některým důležitým aspektům dotazníkového šetření.

1. Otázka pro supervizora: Jak dlouho působíte u firmy Jarkuliš s.r.o.?

Na tuto otázku odpověděl supervizor, že 20 let. Své působení u firmy však bere pozitivně a je si vědom získaných celoživotních zkušeností.

2. Otázka pro supervizora: Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Supervizor sdělil, že jeho nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola s maturitním zakončením. Vyšší vzdělání ke svému zaměstnání nepotřeboval.

3. Otázka pro supervizora: Dotkla se Vás jako podnikatele koronavirová situace, pokud ano, v jaké formě?

Koronavirová situace podle jeho slov byla pozitivním aspektem, který do firmy vstoupil. Zrychlilo to vývoj digitalizace této firmy a zviditelnilo mezery, které společnost v mnoha ohledech měla. Přetočení a změna myšlenek, rozvoj, posun, to vše v konečném důsledku přinesla tato pandemie. V uplynulých měsících, kdy koronavirová situace už nebyla aktuální, se pracovalo dle jeho slov na MOP. Jedná se o mobilní objednávání, kdy zákazník provede objednávku z pohodlí svého domova a pouze si pro příslušnou objednávku dojde do vybrané pobočky, a to zcela bez čekání. Supervizor si však je vědom toho, že pokud chtějí být lídři na tomto trhu, je potřeba, aby změny přicházely rychleji. Mobilní objednávka je tomu příkladem, neboť přišla až ve chvíli, kdy koronavirová situace již nebyla aktuální. Koronavirová situace dle slov dotazovaného změnila pohled zejména na objednávání a vydávání na drivu a také

Delivery.⁴ Zvýšila se v těchto oblastech tržba a bylo potřeba zaměstnance efektivně přeučit a věnovat tomu vyšší míru pozornosti.

- Byl jste si vědom skutečnosti, že možná dojde k propouštění Vašich zaměstnanců?

Supervizor sdělil i informaci, že jeho působení během této doby nebylo pouze o udržení v chodu všechny pobočky, avšak udržet i veškeré zaměstnance. Hlavně pobočka Olympie byla velmi zasažena, neboť nedisponuje možností vydávat objednávky na drivu, neboť se nachází v nákupním centru. Dle slov supervizora došlo k nulovému propouštění a na tuto skutečnost je s odstupem času hrdý a považuje ji za osobní výhru.

4. Rámcová oblast pro supervizora: Cíle, vize a představy o firmě.

Pan Borovička považuje cíle, vize a představy firmy a této pobočky též za jádro celé společnosti. Je si vědom že mnoho cílů nesouvisí nikterak s osobním přesvědčením konkrétně této franšízy, avšak vychází z cílů McDonald's v České republice. S mnoha cíli se dle svých slov ztotožňuje a nevychází jeho postoj ze zaujatosti z důvodu velkého finančního ohodnocení, tedy že by zaujmul stejný postoj na jiné pozici za odlišné peníze.

- Jste si vědom, že Vaši zaměstnanci (76 % z nich) v dotazníkovém šetření uvedli, že nejsou seznámeni s cíli, vizí a představami společnosti?

Respondent uvedl, že si touto skutečností vědom nebyl a považuje to jako osobní pochybení. Dle jeho slov to vysvětluje situace, kdy zaměstnanci nepoužívali efektivní nabídkový prodej či nejsou zcela naplněny všechny restaurační cíle. Tento fakt prodiskutuje se svým vedoucím a povede k efektivní nápravě.

5. Rámcová oblast pro supervizora: Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je dle jeho slov obrazem supervizora, jednatele a v neposlední řadě vedoucího. Za dva roky svého působení na této pozici se snaží vložit do atmosféry na pracovišti lidský přístup. Lidský přístup byl posléze vysvětlen faktem, že po jeho příjezdu na kontrolu příslušné pobočky probíhá nepřírozené chování a stres a toho se snaží vyvarovat. S tím souvisí i skutečnost, že se se svými zaměstnanci pokouší komunikovat i o záležitostech osobních, aby příslušný stres a strach odpadl.

⁴ DT neboli Drive Thru je bezkontaktní způsob objednávání produktů této společnosti za pomoci vozidla. Delivery je bezkontaktní způsob objednávání produktů na větší vzdálenosti, které jsou dopraveny na místo určení společnostmi WOLT, BOLT a Dámejdlo.

- Byl jste si vědom, že dle výsledku z dotazníkového šetření probíhá na Vašem pracovišti šikana?

Na tuto doplňující otázku se supervizor vyjádřil, že česká společnost je korektní ve vysoké míře. Dle jeho přesvědčení mnoho nesrovnalostí vzniká z důvodu velkého feministického rozmachu. Po sdělení, že 18 respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že se s šikanou v příslušné míře setkalo, avšak u jiných zaměstnanců, byl překvapen vysokou mírou četnosti. Šikanu nepovažuje za správný obrázek své firmy a povede nápravná opatření k této skutečnosti. Dle jeho slov je to mimo jiné způsobeno špatnou interní komunikací, která v tomto případě zcela selhala.

- Jestliže v tomto bodě interní komunikace selhala a atmosféra je dle Vašich slov vytvářena vedoucími pracovníky Vaší firmy, mají tyto osoby kurzy či vzdělání, jak správně komunikovat? Pokud ne, považuje to za správné?

Supervizor si je vědom toho, že chyba je zejména na komunikaci uvnitř restaurace než přímo z jeho strany. Kurzy ani jiné příslušné vzdělání související s komunikací jeho výše postavení zaměstnanci nemají. Považuje to jako chybu, avšak není si vědom existencí takových kurzů. Jedná se i o jeden z bodů, který dle jeho slov má na listu činností, které by v tomto kalendářním roce chtěl napravit.

- Spory na pracovišti a jejich příčiny.

Neshody na pracovišti dle pana Borovičky jsou a budou, je však důležité je podchytit v zárodku. Po předložení výsledku z dotazníkového šetření se k příčinám sporů vyjádřil. Největší zřetel byl brán na pracovní náročnost, která dle jeho slov se řadí spolu se mzdou za hlavní aspekt způsobující fluktuaci zaměstnanců. Pracovní náročnost a přepracovanost považuje za další faktory, které jsou způsobené špatnou komunikací a posléze to vede k tomu, že zaměstnanci v nadměrném množství využívají nemocenskou dovolenou. Přepracovanost se mimo jiné snaží snížit nábořem nových zaměstnanců, který se mu však z důvodu špatného umístění restaurace nedaří.

6. Rámcová oblast pro supervizora: Formy, způsoby a nástroje interní komunikace ve firmě Jarkuliš s.r.o.

Supervizor si je vědom, že na této pobočce a ve firmě obecně dominuje neformální způsob komunikace. Formální komunikace se dle jeho slov nevyužívá ani u výše postavených osob. Považuje to za správný krok, avšak někdy to může vést k nižší

formálnosti a snižovat pracovní respekt. Se svými kolegy komunikuje na této pobočce otevřeně a spíše využívají komunikaci v tváři v tvář. Jestliže je časově náročnější období ke komunikaci, využívá elektronický způsob zejména sociální sítě. S vedoucím této pobočky se vidí minimálně jednou týdně na restaurant meetingu a dvakrát s ním komunikuje prostřednictvím SMS zpráv. S níže postavenými manažery se stýká minimálně jednou ročně na manažerském meetingu a také při docházení na pobočku. Myslí si však, že manažerské meetingy nejsou dostačující frekvencí ani obsahem.

- Probíhají ve Vaší režii meetingy či teambuildingové akce?

Restaurant manažer meeting je pro supervizora dostačující pořádat jednou týdně, kdy se probírají restaurační cíle každé pobočky. Pan Borovička si je vědom, že se svými kolegy využívá i akce teambuildingové pro udržení dobré atmosféry ve vrcholovém managementu. Se svými kolegy chodí do restauračních zařízení či sportovních klubů.

7. Rámcová oblast pro supervizora: Slabiny ve vnitrofiremní komunikaci.

Slabiny na této pobočce pan Borovička vnímá spíše jako prostor pro zlepšení nikoliv slabiny. Nejvíce dle komunikace se svými manažery je si vědom nevzdělanosti některých svých vedoucích v komunikačním procesu a komunikaci jako takové. Zdali se nevzdělanost vedoucího týká i této pobočky nechtěl supervizor sdělit.

S tím souvisí i skutečnost, že mnohdy řeší spory z důvodu špatné komunikace ze strany svých vedoucího. Spory se mnohdy týkají peněz, odlišného přesvědčení či názoru. Poslední dobou se potýká tato pobočka zejména s velkou rotací manažerů, což v konečném důsledku má i vliv na komunikaci a plnění cílů. Je tím myšleno zejména to, že manažer má jiný styl komunikace, styl vedení nebo koučinku a při rotaci dochází ke komunikačním šumům. Dále by chtěl v tomto kalendářním roce zapracovat na týmovosti, která způsobuje špatnou komunikaci mezi pracovníky této pobočky.

- Při jedné ze svých obchůzek jste sdělil tezi: Je možné růst i do šířky, nikoliv do výšky. Nemyslíte si, že tato teze naráží na přepracovanost Vašich zaměstnanců?

Supervizor je si vědom, že v některých ohledech přepracovanost naráží na tuto tezi, avšak dle svého mínění je rozhovor na toto téma na delší dobu trvání.

8. Rámcová oblast pro supervizora: Zpětná vazba.

Na této pobočce probíhá zejména ústní zpětná vazba. Pan Borovička si je vědom, že s rostoucí inflací a cenami potravin by zaměstnanci všech organizačních postavení ocenili vyšší finanční zpětnou vazbu. Ze svých cest na tuto pobočku zjistil, že zaměstnanci jsou spokojeni s formou a obsahem zpětné vazby. McDonald's a tato pobočka též má nastavený funkční tréninkový systém, avšak mnohdy u výše postavených osob je nutná zpětná vazba častěji.

- Z dotazníkového šetření vyplývá, že Vaši zaměstnanci sdělují svůj názor na příslušné rámcové oblasti, které však v konečném důsledku nemají vliv na rozhodnutí. Myslíte si, že je to správné? Mnohdy se jedná o jedince, kteří mají větší zkušenosti a vzdělání na zmíněný typ tématu.

Na výše uvedenou otázku respondent odpověděl, že si této skutečnosti vědom nebyl. Ví, že v uplynulém roce došlo k velkému propouštění lidí k tzv. odlivu mozků, tedy vzdělaných lidí i na této pobočce. Zdali to mělo přímou souvislost s nemožností se vyjádřit si jist není. Dále si myslí, že příslušná změna manažerského týmu povede k větší efektivitě a bude možnost se více vyjádřit.

9. Rámcová oblast pro supervizora: Komunikační bariéry.

Komunikační bariéry respondent shledává jako větší problém nežli komunikační slabiny. S příchodem války na Ukrajině přišel také velký přísun pracovní síly. Mezi tedy základní komunikační bariéry se řadí ta jazyková. Poněvadž tato pobočka je situována zejména v místě, kde žijí především rodiny, zaměstnanci jsou spíše nižší věkové kategorie. To má za důsledek, že věk v komunikaci mnohdy nehraje velkou roli. Mnohdy to má však za důsledek, že zmíněná neformální komunikace a mladistvá mluva vede k častým stížnostem z důvodu nezdvořilosti. Také je nutné podotknout, že porozumění hraje v komunikaci také zásadní roli. Mnohdy dochází ke sporům z důvodu odlišného přesvědčení a porozumění. Tento fakt má mnohdy spojitost spíše s odlišným vzděláním.

4.5 Zhodnocení a výsledky analýzy

V této části bakalářské práce jsou prezentovány výsledky analýzy interní komunikace na pobočce McDonald's Olympie v Plzni. K dosažení celkového pohledu

na vnitrofiremní komunikaci byla použita kombinace dotazníkového šetření, pozorování a rozhovoru se supervizorem.

Interní komunikace na této pobočce se zaměřuje především na rychlé předávání informací a následné rychlé aplikaci. Jelikož se firma pohybuje v odvětví obsluhy a občerstvení na bázi tzv. fast foodu, kdy je zapotřebí neustále vstupní informace ihned vyhodnocovat, je zejména čas tím nejdůležitějším a zároveň nejobávanějším faktorem.

Komunikace je **neformální** mezi zaměstnanci bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Využití neformální komunikace a zaměstnanců mladší věkové kategorie má za následek vznik stížností, které mohou pobočku stát finanční náhradu a poškodit její reputaci. Používání slangových výrazů, které mladší zaměstnanci často využívají, může být nepochopeno staršími zaměstnanci a je proto důležité sjednotit komunikační jazyk. **Neverbální komunikace** je na této pobočce využívána zřídka a zejména v prostranství lobby, aby se minimalizovalo rušení zákazníků.

Komunikace probíhá především **elektronickou formou**, zejména pomocí **e-mailu, SMS zpráv a hovorů**. Nicméně 36 % dotázaných má negativní názor na tuto formu komunikace a považují ji za přijatelnou jen občas či vůbec. Tento fakt povede autorku k následným nápravným opatřením. K novinkám, týkajících se dění v této pobočce, se respondenti dostávají pomocí webu **mymcd.eu, FREDA a campusu**. Všechny tyto weby zřizuje McDonald's Česká republika.

Podle respondentů se na této pobočce konají **porady či schůzky**, ale pouze mezi výše postavenými osobami. Noví zaměstnanci a zaměstnanci nižšího postavení nejsou informováni o konání těchto meetingů. Dle pozorování meetingy probíhají u crew trenérů, manažerů a vedoucích. Výše postavení zaměstnanci jsou s meetingy však spokojeni. K dosažení dokonalosti je nutné zapracovat na:

- osobách, které zmíněné meetingy vedou;
- na přizvání externích pracovníků;
- konání porad na půdě neutrální;
- obsahu těchto setkání.

Autorka si je však vědoma, že v průběhu komunikace mohou vznikat komunikační šumy a proto navrhuje, aby se příslušné meetingy konaly i s nižšími zaměstnanci organizační struktury. **Teambuildingové akce** na této pobočce také probíhají. Možnost se zúčastnit

neměli pouze jedinci, které jsou u společnosti noví, je tedy zřejmé, že jejich frekvence není častá. Konají se letní akce, vánoční večírky či motivační akce. Tyto akce jsou příležitostí pro zaměstnance setkat se s kolegy z jiných restaurací, navázat nová přátelství a sdílet své zkušenosti.

Všichni zaměstnanci mají přístup k veškerým informacím prostřednictvím různorodých kanálů. Pobočka je založena na hierarchické provázanosti a pestré organizační struktuře. Z dotazníkového šetření a posléze i z rozhovoru se supervizorem je patrné, že je využívána spíše **sestupná komunikace**, kdy informace jsou předávány od konzultanta, přes supervizora a vedoucího pracovníka pobočky až po manažerským tým a níže postavené zaměstnance. K sestupné komunikaci se respondenti vyjádřili, že je zapotřebí zlepšit upřímnost, slušné chování a pomáhat zaměstnancům na nižší organizační úrovni. Dotazníkové šetření též ukázalo, že pracovníci nemají dostatečné povědomí o cílech a vizích této pobočky. Tento nedostatek může posléze ovlivnit výkonnost pobočky. Je tedy patrné, že k sestupné komunikaci mají respondenti jisté výhrady a nefunkčnost povede autorku k následným doporučením pro následující působení této pobočky.

Z dotazníkového šetření je však zřejmé, že zaměstnanci níže postavené organizační vrstvy jsou obeznámeni s novinkami. Podle 60 % respondentů není **interní komunikace manažerského týmu** uspokojivá, a to jak uvnitř, tak mezi ním. Nasvědčuje tomu i skutečnost, že odpověď *neutrální* uvedli dva area leaderi a jeden shift leader. Odlišný komunikační jazyk v manažerském týmu, nesjednocenost a neupřímnost posléze může vést k nižší profitabilitě pobočky, neboť manažerský tým příslušnou pobočku tvaruje.

Neupřímnost, otevřenost a oboustrannost se řadí mezi hlavní **charakteristiky komunikačního procesu**. Neupřímnost je patrná i v otázce zabývající se sexuálním obtěžováním, bossingem a mobbingem. Respondenti ve většině případů uvádějí, že je patrná přítomnost těchto druhů **šikany**, avšak u jiných zaměstnanců. Touto skutečností si nebyl však supervizor vědom. Jedná se o aspekt, kterým se bude autorka dále zabývat v návrhu pro nápravu interní komunikace. Otevřenost a oboustrannost se v komunikačním procesu projevuje, tím že respondenti diskutují o svém osobním životě i s nadřízenými. Otevřenost se snaží supervizor podporovat a prohlubovat prostřednictvím svých cest na tuto pobočku.

Atmosféra na pracovišti je dle respondentů z dotazníkového šetření vyhovující. Je vytvářena zejména náladou shiftujícího manažera příslušné směny a zákaznickým náporům. Nicméně velký nápor zákazníků vede často ke sporům, které jsou nežádoucím výsledkem této situace. Je to podníceno zejména tzv. ponorkovou nemocí, která je způsobena stejnou skladbou zaměstnanců. Další příčinou těchto sporů jsou stres, neshody v názorech, neoblíbenost, nespokojenost se mzdou či nedodržování pravidel.

Podle respondentů je poskytování **zpětné vazby** proměnlivé. Otázka, zdali je zpětná vazba dostačující a odpovídající, rozdělila respondenty na dvě skupiny. Polovina z nich uvedla, že zpětná vazba není dostačující. Je poskytována zejména prostřednictvím **ústní a finanční formy**. Diverzita platů však vede k častým již zmíněným sporům. Prostřednictvím pozorování autorka došla k závěru, že finanční zpětná vazba je nedostatečná zejména u manažerů. Manažeři jsou placeni hodinově a posléze je jejich mzda obohacena o bonusy, které však nejsou nikterak zaručené. Vedení společnosti si je nedostatečného finančního ohodnocení vědomo, nicméně se mzda je stále nezměněná. Dále dle pozorování, dotazníkového šetření a rozhovoru je zpětná vazba ze strany zaměstnanců k manažerům jedním z hlavních témat diskusí. Zaměstnanci sdělují své názory, ale jejich připomínky nejsou brány vážně, i když se mnohdy jedná o zaměstnance vzdělanější, nežli je přijímaná osoba.

Autorka zjistila, že v místnosti pro zaměstnance se nachází nefunkční **nástěnka** s informacemi o společnosti. Nástěnka je užitečným nástrojem pro sdílení informací, postupů či úspěchů pobočky, což je atraktivní varianta nejen pro odpůrce digitalizace. Výplatní pásky dostávají zaměstnanci též elektronickou formou prostřednictvím webu vema.cz. Vzhledem k tomu, že se jedná o finanční odměnu, měly by být výplatní pásky k dispozici i v tištěné podobě v případě, kdy pracovník zapomene své přihlašovací údaje či má s přístupem na zmíněnou webovou stránku problémy. K potřebě mít výplatní pásku také v papírové podobě bylo zjištěno během pozorování.

Konkrétní nedostatky byly již vysvětleny výše. Obecně by však měla pobočka prostřednictvím vedoucího, supervizora či manažerského týmu zapracovat na zlepšení nálady zaměstnanců, nekonceptnosti, neinformovanosti a sebereflexi. Dále by společnost měla zapracovat na stylu vedení, nejasnostech komunikačního jazyka manažerského týmu, týmovosti a zejména rotaci manažerů a zaměstnanců. Dle autorky

by ke zmíněným rotacím zaměstnanců nemělo docházet v této míře a díky efektivní komunikaci a týmovosti dojít spíše k příčině problému.

5 Doporučení pro interní komunikaci

V předchozí kapitole a podkapitolách, které se zabývaly praktickou částí bakalářské práce, byly znázorněny výsledky dotazníkového šetření, rozhovoru a pozorování, které byly použity k vyhodnocení dat. Byly identifikovány nedostatky v oblasti vnitrofiremní komunikace v plzeňské pobočce McDonald's, přestože je většina zaměstnanců s komunikací uvnitř společnosti spokojena.

V této kapitole jsou prezentována konkrétní doporučení, která při správné aplikaci mohou vést ke zlepšení vnitrofiremní komunikace. Nicméně je však potřeba podotknout, že tato pobočka je dlouhodobě finančně stabilní a na příslušná doporučení disponuje finančními prostředky. Prostřednictvím supervizora má pobočka zájem na interní komunikaci zpracovat.

Výplatní pásky, tréninkové materiály a informace v papírové podobě

Proces digitalizace a elektronická podoba všech materiálů jsou hlavními probíranými tématy na této pobočce. Mnoho respondentů se neztotožňuje s inovací všech materiálů do elektronické podoby a uvítali by formu papírovou. Vema.cz, která poskytuje výplatní pásky pro tuto společnost, umožňuje i tisk materiálů, které jsou spojeny se mzdou. Dále možnost tisku všech materiálů nabízí také FRED, campus a mymcd.eu. Pobočka disponuje tiskárnou, do které tonery dle společnosti stojí v rozmezí 1000-1900 Kč včetně DPH. Papír má pobočka možnost kupovat přes dodavatele dodávající potraviny. Cena papíru přes tohoto dodavatele je 521,88 Kč za 2500 kusů. Pobočka také disponuje kanceláří, která má prostor pro ukládání předem připravených papírových materiálů. S ohledem na 31 zaměstnanců je cena tisku zanedbatelným nákladem.

Meetingy pro celou pobočku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že meetingy neprobíhají s níže postavenými zaměstnanci. Tento fakt vede k nízké informovanosti nižší organizační vrstvy zaměstnanců. Pobočka ani společnost nemá ve svém vlastnictví dataprojektor či prostor pro větší množství osob. Dataprojektor by posloužil pro projekci materiálů spojené s příslušným výkladem na meetingu. Západočeská univerzita v Plzni nabízí k pronájmu místnosti a posluchárny. Na svých webových stránkách uvádějí, že „u všech těchto

místností a poslucháren (kromě sálů US), platí Dodatek č. 5 k pokynu kvestora č. 5K/2011, tj. za každé sedadlo a hodinu (60 min) se účtuje 10,-- Kč, dle kapacity místnosti“ (Západočeská univerzita v Plzni, n.d.). Tato možnost by pobočce poskytla dataprojektor a místnost pro vícero osob. Dále by příslušné meetingy či porady bylo možné nahrávat pro osoby, které by se meetingu nemohly zúčastnit. Nahrávat by bylo možné i porady výše postavených osob a posléze poskytnout záznam pro ostatní zaměstnance. V konečném důsledku by tato inovace poskytla zvýšení informovanosti uvnitř pobočky za nízké finanční náklady.

Informační nástěnka

Dalším návrhem pro zlepšení vnitřní komunikace na této pobočce je informační nástěnka. Jedná se o efektivní předmět využívaný i v těch nejziskovějších společnostech nejen v České republice.

Informační nástěnka by posloužila pro informování všech zaměstnanců této pobočky, neboť z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci nejsou obeznámeni kupříkladu s cíli a vizí pobočky. Nástěnka by zajistila soudržnost v komunikaci, neboť může být vynikajícím zdrojem pro sdílení důležitých informací v rámci celého týmu. Zabezpečí se tím i to, že zaměstnanci budou mít přístup k aktualizovaným informacím a zamezí se tím ztrátě důležitých zpráv. Dále by nástěnka mohla posloužit jako prostředek pro komunikaci s ostatními týmy či organizačními vrstvami. Zaměstnanci mohou sdílet nápady, zkušenosti a znalosti prostřednictvím této nástěnky. Také tento předmět pomůže zvýšit motivaci zaměstnanců, jestliže se na ní objeví uznání za jejich práci nebo výsledky. Tento fakt může vést ke zlepšení interní spolupráce a koordinace. Správa této nástěnky by byla přidělena crew trenérovi, který by se mimo jiné staral i o vyvěšení zaměstnance měsíce. Tento návrh by pobočku nikterak finančně nezatížil, neboť pobočka nástěnkou disponuje, avšak není efektivně využívána.

Komunikační kurzy

Z analýzy mimo jiné také vyšlo, že komunikace uvnitř společnosti je neefektivní zejména mezi manažery. Pro sjednocení komunikačního jazyka a zlepšení vztahu uvnitř tohoto specifického týmu by posloužily pracovní komunikační kurzy. Workshopů tohoto druhu je na trhu nespočet. Autorka vybrala kurz s dobrými referencemi vyskytující se v Praze od společnosti Škola komunikace. Kurz lze absolvovat prezenčně

či online prostřednictvím videohovoru. Cena tohoto workshopu je 2 790 Kč včetně DPH za 8 výukových hodin pod dozorem kvalifikovaného pracovníka (Škola komunikace, 2023). Kurz je určen pro jedince, kteří se chtějí naučit či prohloubit své komunikační dovednosti. Cestu do Prahy z města Plzeň lze absolvovat pomocí vlaku či autobusu. Například německá společnost Flixbus nabízí zpáteční cestu do Prahy za 198 Kč včetně DPH (Flixbus, 2023).

Rozvoj efektivní komunikace uvnitř manažerského týmu

Efektivní komunikace je klíčovým faktorem pro úspěch jakéhokoli týmu, včetně týmu manažerů. Z dotazníkového šetření je patrná nefunkčnost interní komunikace uvnitř manažerského týmu. Ke zlepšení komunikace uvnitř tohoto týmu by pomohla vhodná realizace teambuildingových akcí, které by se konaly pravidelně jednou měsíčně. Vedoucí by pro tyto akce vyhradil finanční obnos a schválil periodické trvání těchto akcí. Konání těchto činností může rozvíjet důvěru mezi členy týmu. Společná například sportovní týmová aktivita může posílit zmíněnou důvěru uvnitř týmu, a tím podpořit vznik otevřené komunikace. Dále můžou tyto aktivity zlepšit komunikaci mezi členy týmu, a to jak verbální, tak i neverbální.

Aktivity, které se zaměřují na tělesnou interakci mohou zlepšit neverbální komunikaci. Dále teambuildingové aktivity mohou pomoci vytvořit jednotný cíl, což v konečném důsledku může vést k posílení motivace jedinců či celého týmu. Společné sportovní aktivity také mohou posílit pocit jednoty a týmový duch, který je na této pobočce postrádán. Sportovní aktivity lze společně realizovat za nízké finanční náklady. Kupříkladu sportovní turnaje, kdy se může jednat o fotbal, basketbal či florbal. TJ Lokomotiva nabízí krátkodobý i dlouhodobý pronájem tělocvičen. Cena se pohybuje od 100-400 Kč včetně DPH za osobu dle období (TJ Lokomotiva Plzeň, n.d.).

Psycholog

V dotazníkovém šetření byla patrná přepracovanost a šikana na pracovišti. S rozmachem digitalizace a inovací přišla odvrácená strana v podobě přepracovanosti, stresu a různých druhů šikany. V ziskovějších a větších společnostech je možné se setkat s externím pracovníkem, který se zabývá psychickým zdravím člověka, psycholog. Tato kvalifikovaná osoba může pomoci k dosažení efektivnější interní komunikace v této pobočce několika způsoby:

- poskytnutí tréninku a vzdělávání v tréninku s ohledem na komunikace;
- diagnostikování problémů v komunikaci;
- podpora vytváření kultury otevřené komunikace;
- řešení konfliktů;
- poskytování poradenství.

Je však nutné, aby v každém případě psycholog spolupracoval s vedením organizace.

Anonymní schránka

Jeden z dalších nástrojů pro zlepšení interní komunikace je anonymní schránka. Tento nástroj umožňuje jedincům odesílat zprávy, podněty či informace bez toho, aby museli odhalit svou identitu. Z dotazníkového šetření je patrné, že tento předmět by mohl pomoci v mnoha oblastech:

- anonymita by umožnila zaměstnancům hovořit o citlivých tématech, které by mohly být předmětem sociálního tlaku na této pobočce. Tento nástroj by mohl pomoci také odhalit neetické, nezákonné a nevhodné praktiky, které by jinak zůstaly skryty. Na této pobočce by tento nástroj mohl být užitečný k podrobnější analýze šikany;
- anonymní schránka by mohla pomoci v oblasti inovace a zlepšování procesů v této pobočce;
- využít tento předmět by bylo možné i jako doplňkový nástroj pro průzkum spokojenosti na pracovišti.

Při vytváření anonymní schránky by byla zajištěna ochrana osobních údajů a důvěrnost informací. Pro zajištění bezpečnosti a integrity dat by bylo nutné zajistit kvalifikovanou osobu, která by k těmto informacím měla přístup. Finanční nákladnost této schránky je dle cen na trhu 299 Kč (OBI, 2023).

Anonymní průzkumy spokojenosti

Anonymní průzkumy spokojenosti jsou užitečným nástrojem pro zlepšení interní komunikace. Tyto průzkumy umožňují zaměstnancům vyjádřit svůj názor a poskytnout zpětnou vazbu bez obav z represí ze strany nadřízených. Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci této pobočky sdělují svůj názor, který však v konečném důsledku není brán vážně. Anonymní průzkum spokojenosti napříč touto pobočkou by

pomohl zjistit reálnou spokojenost. Vedla by jej administrativní pracovnice, která má s komunikací v této společnosti zkušenosti, neboť se mimo jiné jedná o personální pracovníci a náborovou specialistku. Průzkum by si kladl za cíl zanalyzovat podrobněji interní komunikaci, spokojenost zaměstnanců a slabiny, na kterých musí pobočka zapracovat. Bylo by možné zanalyzovat i konkrétní pracovníky manažerského týmu, kteří brání efektivnímu působení pobočky. Po získání výsledků průzkumu by byly vyvozeny závěry na základě, kterých by byly navrženy konkrétní kroky pro zlepšení všech oblastí týkajících se interní komunikace. Kroky by byly měřitelné, konkrétní a plánované s ohledem na dlouhodobé cíle společnosti. Jelikož se jedná o administrativní pracovníci této společnosti, nevznikly by náklady na realizaci tohoto průzkumu.

Překladatel

Z dotazníkového šetření je patrná komunikační bariéra z důvodu velkého přísunu zaměstnanců ukrajinské národnosti. Překladatel by mohl pomoci překládat důležité dokumenty, vytvářet výukové materiály v odlišném jazyce a také pomoci s překládáním tréninku na příslušných stanovištích. K realizaci by byl zapotřebí kvalifikovaný překladatel či pracovník, který se za uplynulé období v České republice naučil český jazyk na pokročilejší úrovni. Z pozorování autorky vyplynulo, že pracovník splňující tyto požadavky se na pobočce vyskytuje, tedy finanční nákladnost by byla nízká.

Preboarding

Následující doporučení by pomohlo snížit rotaci zaměstnanců s kterou se pobočka potýká prostřednictvím efektivní komunikace. Preboarding je proces, kdy se nový zaměstnanec připravuje na svou budoucí roli a na své začlenění do společnosti před tím, než začne pracovat. Cílem preboardingu je snížit tedy rotaci zaměstnanců tím, že nový zaměstnanec se připravuje na jeho roli a vytvoří si pozitivní zkušenost se společností již před tím, než oficiálně začne pracovat. Tento proces by mohla plnit náborová specialistka, která by zajistila všechny potřebné informace o pobočce, jako jsou například vizionářství, hodnoty a strategie. Tento fakt by vedl v konečném důsledku ke zlepšení informovanosti zaměstnanců ohledně vizí a cílů pobočky či celé společnosti. Náborová specialistka zorganizuje setkání mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným nebo týmem, se kterým bude spolupracovat. To mu umožní lépe pochopit

svou roli a začít budovat vztahy s ostatními členy týmu. Efektivní preboarding může pomoci novým zaměstnancům rychleji se začlenit do týmu a snížit rotaci zaměstnanců.

Obrázek 12: Časový harmonogram doporučení pro rok 2024

Časový harmonogram pro implementaci doporučení a následná periodicitu v roce 2024												
Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Výplatní pásy, tréninkové materiály a informace v papírové podobě	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Meetingy pro celou pobočku		■						■				
Informační nástěnka	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Komunikační kurzy			■			■				■		
Rozvoj efektivní komunikace uvnitř manažerského týmu			■				■				■	
Psycholog	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anonymní schránka		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anonymní průzkumy spokojenosti	■							■				
Překladač	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Preboarding	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Legenda: Implementace: ■ Periodicita: ■

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Finanční rozpočet

Finanční rozpočet byl stanoven na základě výše zmíněného časového harmonogramu a cen viz doporučení. Výplatní pásy, tréninkové materiály a informace v papírové podobě by byly tištěny na základě potřeby a množství zaměstnanců. Dle návštěv autorky na tuto pobočku, jeden toner vydrží společnosti tři měsíce a balík papíru půl roku. Pro výpočet ceny za toto doporučení byla použita nejnižší možná cena za příslušný toner.

Meetingy pro celou společnost by probíhaly dle časového harmonogramu dvakrát ročně. Počet zaměstnanců je zaokrouhlen kvůli fluktuaci a rotaci na 40 jedinců. Cena za pronájem sedadla je zatížena hodinovou dotací, tedy při dvouhodinových meetinzích by pobočka byla finančně zatížena dvojnásobně, nežli je ve finančním rozpočtu.

Informační nástěnkou pobočka disponuje tedy příslušná cena je nulová. Psycholog je externí pracovník, který je najímán společností prostřednictvím cenové nabídky a není možné volně shledat cenové ocenění těchto osob. Osoba, poskytující překladatelské služby, by mohla být již zaměstnaným jedincem s dostatečnou úrovní ukrajinského a českého jazyka. Zaměstnanec by byl finančně ohodnocen svou hodinovou mzdou a není tedy předmětem výpočtů viz finanční rozpočet. Doporučení preboarding a anonymní průzkumy spokojenosti by byly mimo jiné vykonávány náborovou specialistkou za již probíhající hodinovou mzdu.

Komunikační kurzy by byly poskytovány manažerům této pobočky třikrát ročně. Poněvadž pobočka disponuje čtyřmi manažery a jedním vedoucím, horní limit účastníků je stanoven na pět.

Rozvoj efektivní komunikace uvnitř manažerského týmu by probíhal prostřednictvím teambuildingových akcí třikrát ročně. Horní limit účastníků je taktéž stanoven na pět a pro výpočet finančního rozpočtu byla použita nejnižší nabízená cena 100 Kč za osobu.

Obrázek 13: Finanční rozpočet pro implementaci doporučení v roce 2024

Výplatní pásy, tréninkové materiály a informace v papírové podobě	$(521,88 \text{ Kč} * 2) + (1000 \text{ Kč} * 4) = 5\,043,76 \text{ Kč}$
Meetingy pro celou pobočku	$(10 \text{ Kč} * 40) * 2 = 800 \text{ Kč}$
Informační nástěnka	NaN
Komunikační kurzy	$[(2\,790 \text{ Kč} * 5) * 3] + [(198 \text{ Kč} * 5) * 3] = 44\,820 \text{ Kč}$
Rozvoj efektivní komunikace uvnitř manažerského týmu	$(100 \text{ Kč} * 5) * 3 = 1\,500 \text{ Kč}$
Psycholog	NaN
Anonymní schránka	290 Kč
Anonymní průzkumy spokojenosti	NaN
Překladatel	NaN
Preboarding	NaN
Celkem	52 453,76 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Závěr

Bakalářská práce byla věnována interní komunikaci ve vybrané společnosti. Hlavním cílem bylo pomocí analýzy interní komunikace v McDonald's na pobočce Olympie v Plzni, zhodnotit a posléze navrhnout možná doporučení. Autorka také stanovila dílčí cíle, mezi které se řadila analýza vertikální komunikace, zjištění pracovní atmosféry, slabiny vnitrofiremní komunikace a zda je možné na této pobočce shledat meetingy, porady či teambuildingové akce. Dále si práce kladla za dílčí cíl zjistit, zdali probíhá efektivní zpětná vazba.

Práce byla rozdělena na teoretická a praktická východiska. V teoretické části práce byl vymezen pojem interní komunikace, stanoveny cíle této komunikace, charakterizován komunikační model a průběh komunikace, představena zpětná vazba a v neposlední řadě charakterizovány funkce vnitrofiremní komunikace. Další část práce se zabývala formami a nástroji interní komunikace, které se ve většině firem navzájem prolínají. Poslední kapitola teoretické části se zabývala komunikačními bariérami, které vznikají v průběhu komunikačního procesu.

Empirická část práce byla započata metodikou výzkumu, která byla doplněna o cíle výzkumu, strategii a metodu výzkumu, vyhodnocení a výběr dotazovaných. Dále byla krátce představena společnost McDonald's, která se zaměřuje na rychlé občerstvení. Pro analýzu této bakalářské práce byla vybrána pobočka Olympie Plzeň, kterou vlastní franšíza Jarkuliš s.r.o. sídlící v Plzni. Analýza proběhla pomocí vícero metod. Bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zabývalo respondenty nižší organizační vrstvy, také byl realizován polostrukturovaný rozhovor se supervizorem a mimo jiné proběhlo pozorování prostřednictvím návštěv autorky na příslušnou pobočku. Interní komunikace uvnitř této pobočky je funkční s nutností pomocí navržených doporučení zapracovat na jejím zefektivnění. Navržené návrhy na zlepšení interní komunikace mimo jiné reflektovaly i dílčí cíle. Následně byl stanoven i časový harmonogram pro implementaci a periodicitu doporučení.

Mezi dílčí cíl se řadila analýza vertikální komunikace. Tento druh komunikace je na pobočce efektivní, nicméně komunikace na úrovni manažerského týmu je nefunkční. Nefunkčnost komunikace uvnitř manažerského týmu však nikterak nemá vliv na atmosféru na pracovišti, která je na pracovišti vyhovující. Tento stav je zapříčiněn nejen

neformální komunikací ale i zejména snahou supervizora s příslušnou atmosférou subjektivně pracovat. Další dílčí cíl práce směřoval ke zpětné vazbě. Zpětná vazba a její poskytování je proměnlivé a probíhá zejména prostřednictvím ústní a finanční formy. Z dotazníkového šetření je však patrné, že zaměstnanci této pobočky mají snahu poskytovat výše postaveným zaměstnancům zpětnou vazbu, avšak bez následné odezvy. Přípomínky, rady či nápady nejsou ze strany manažerů akceptovány i přes skutečnost, že se mnohdy jedná o vzdělanější osoby, nežli je přijímaná osoba. Diverzita plátů a finanční zpětná vazba obecně se řadí mezi příčiny častých sporů. Tento druh zpětné vazby je nedostatečný zejména u výše postavených osob, kteří pocítují nízké finanční ohodnocení.

Poslední dílčí cíl se zaměřoval na možnost shledání meetingů, porad či teambuildingových akcí. Podle respondentů se na této pobočce konají porady či schůzky, ale pouze mezi výše postavenými osobami. Noví zaměstnanci a zaměstnanci nižšího postavení nejsou informováni o konání těchto meetingů. Dle pozorování meetingy probíhají u crew trenérů, manažerů a vedoucích. Výše postavení zaměstnanci jsou s meetingy však spokojeni. K dosažení dokonalosti je však nutné zapracovat na výtkách, které uváděli respondenti. Výzkum probíhal ve shodě se supervizorem, který veškerá doporučení je s to aplikovat. Autorka práce je přesvědčena efektivním působením veškerých inovací.

Seznam použité literatury

- Anja von Kanitz, & Scharlau, C. (2012). *Umění úspěšné komunikace* (2. vyd.). Haufe.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Baker, K. (2002). *Organizational Communication*. Wachum.
<http://wachum.org/eBook/1065106/commutheory3.pdf>
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Boucník, P. (2011). *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Forum.
- Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Georg.
- Charvátová, D. (2010). *Vliv formy a kvality komunikace na efektivnost komunikace*. Agris. http://www.agris.cz/Content/files/main_files/74/152687/071Charvatova.pdf
- Čubanová, K. (2015). *Analýza stavu vzdělání a rozvoje zaměstnanců/manažerů ve společnosti McDonald's* [Bakalářská práce, České vysoké učení technické v Praze]. Digitální knihovna ČVUT. <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/64276>
- Dědina, J., Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu (Jak zkoumat lidskou duši)*. Portál.
- Flixbus (2023). *Plzeň-Praha*. <https://1url.cz/jr9hu>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Portál.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Computer Press.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.

- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing.
- Jersáková, V. (2009). *Interní komunikace v těžkých časech*. Moderní řízení. http://modernirizeni.ihned.cz/c4-20127685-38348440-600000_d-interni-komunikace-v-tezkych-casech
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3. vyd.). Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost*. Siria.
- Lošťáková, O. (2020). *Empatická a asertivní komunikace: Jak zvládat obtížné komunikační situace*. Grada.
- McDonald's Česká republika (n.d.). *Historie a hodnoty*. <https://www.mcdonalds.cz/onas/historie-hodnoty-a-lide/#Historie>
- Michalík, D. (2010). *Interní komunikace: metodická příručka*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Grada.
- OBI (2023). *Poštovní schránky*. <https://1url.cz/erYth>
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Grada.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Škola komunikace (2023). *Efektivní komunikace*. <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-komunikace>
- Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace* (2. vyd.). Management Press.
- Tamchyna, J. (2005). *Stručně franchisingu*. Český institut pro franchising. <https://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>
- TJ Lokomotiva Plzeň (n.d.). *Tělocvična*. <https://www.tjloko-plzen.cz/cz/sportovni-areal/telocvicna/>

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.

Vysekalová, J., Herzmann, J., & Komárková, R. (2012). *Psychologie reklamy* (4. vyd.). Grada.

Západočeská univerzita v Plzni (n.d.). *Krátkodobý pronájem posluháren a tělovýchovných zařízení*. https://ps.zcu.cz/strediska/sprava-provoz/pronajem_ps.html

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnitrofiremní komunikační proces	12
Obrázek 2: Komunikační proces.....	13
Obrázek 3: Organizační struktura	32
Obrázek 4: Věková stavba respondentů.....	33
Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání na pobočce	35
Obrázek 6: Míra výskytu sporů na pracovišti.....	39
Obrázek 7: Příčiny sporů na pracovišti.....	39
Obrázek 8: Slabiny v komunikaci.....	41
Obrázek 9: Způsob předávání informací	42
Obrázek 10: Obeznamenost respondentů o konání teambuildingových akcí.....	44
Obrázek 11: Slabiny v interní komunikace na této pobočce	46
Obrázek 12: Časový harmonogram doporučení pro rok 2024.....	61
Obrázek 13: Finanční rozpočet pro implementaci doporučení v roce 2024.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obeznamenost s cíli a vizí firmy	36
Tabulka 2: Slangové příklady ve společnosti	38
Tabulka 3: Hodnocení komunikace napříč pracovními pozicemi	40
Tabulka 4: Zájem ze strany manažerů o názory ostatních zaměstnanců	43

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník určený řadovým zaměstnancům firmy

Příloha B: Rozhovor se supervizorem

Příloha A: Dotazník určený řadovým zaměstnancům firmy

Vážení respondenti,

Jmenuji se Alena Červená a studuji 3. ročník Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je analýza interní komunikace vně této pobočky. Dotazníkové šetření je anonymní a nabyté informace budou použity pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, jenž byl věnovaný vypracování tohoto dotazníku.

Obecné otázky:

Jakého jste pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 15-20 let
- b) 21-26 let
- c) 27-35 let
- d) 36-45 let
- e) 46 a více let

Jak dlouho působíte u firmy Jarkuliš s.r.o.?

- a) 0-2 roky
- b) 3-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-20 let
- e) 20 a více let

Aktuálně jsem zaměstnán/a jako:

- a) Crew v tréninku
- b) Crew
- c) Crew trenér

- d) Area leader
- e) Shift leader

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhli?

- a) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- b) Úplné střední všeobecné vzdělání
- c) Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
- d) Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- e) Vyšší odborné vzdělání
- f) Vysokoškolské vzdělání

Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a?

- a) DPP
- b) DPČ
- c) HPP
- d) Zkrácený pracovní poměr

1) Jste seznámeni s vizí a cíli společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

2) Myslíte si, že Vás pracovní kolektiv přijal?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

3) Domníváte se, že atmosféra na pracovišti je vyhovující? Pokud ne, uveďte příčinu.

- a) Ano
- b) Ne, příčina:

4) Jaká forma interní komunikace je nejčtněji využívána?

- a) Formální
 - b) Neformální
 - c) Kombinace obou forem
- 5) Je možné na této pobočce shledat neverbální komunikaci (komunikace zejména pomocí těla, nikoliv slov)? Pokud ano, uveďte, v jaké formě.
- a) Ano, forma:
 - b) Ne
- 6) Jste si vědom/a výrazů, jež se využívají výhradně ve spojení s tímto zaměstnáním? Pokud ano, uveďte příklady.
- a) Ano, příklady:
 - b) Ne
- 7) Je pro Vás vyhovující komunikace v týmu? Pokud ne, uveďte příčinu.
- a) Ano
 - b) Ne, příčina:
- 8) Probíráte svůj osobní život s kolegy na vyšší pozici?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 9) Dochází na Vaší pobočce ke sporům?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 10) Jestliže dochází ke sporům na Vašem pracovišti, uveďte, jaká je jejich nejčastější příčina.
-
-
-

11) Setkal/a jste se na této pobočce s něčím, jako je například mobbing (útoky skupiny proti jednotlivci, pracovní šikana), bossing (šikana ze strany nadřízených) nebo sexuální obtěžování?

a) Ano (uveďte s čím a jak se tento problém řešil)

.....
.....
.....

b) Ne

12) Jak hodnotíte komunikaci napříč pracovními pozicemi?

a) Jsem zcela spokojený/á

b) Jsem spíše spokojený/á

c) Neutrální

d) Jsem spíše nespokojený/á

e) Jsem zcela nespokojený/á

13) Co v příslušné komunikace shledáváte jako největší slabinu?

.....
.....
.....

14) Jak byste slovně zhodnotil/a vertikální komunikaci v organizaci (komunikace, která vede od vedoucích pracovníků k podřízeným)?

.....
.....
.....

15) Informuje Vás manažerský tým o novinkách probíhající vně společnosti?

a) Ano

b) Částečně

c) Ne

16) Jestliže jste odpověděl/a v předchozí otázce ano, jakým způsobem dochází nejčastěji k předání informací?

a) Ústně

b) Písemně

c) Elektronicky

17) Uved'te, zdali Vám příslušný způsob předání informací, který jste zvolil/a v otázce č. 16, vyhovuje.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18) Jaký komunikační nástroj se na této pobočce využívá nejčastěji?

.....
.....

19) Jak hodnotíte web mymcd.eu?

- a) Jsem zcela spokojený/á
- b) Jsem spíše spokojený/á
- c) Neutrální
- d) Jsem spíše nespokojený/á
- e) Jsem zcela nespokojený/á

20) Domníváte se, že manažerský tým a vedení této pobočky se zajímá o Váš názor?

- a) Ano, zajímá se pravidelně o naše názory a diskutuje se o nich
- b) Ano, ale neberou se vážně nedochází k žádné změně
- c) Ne, nikdo se však našimi názory nezaobírá
- d) Své názory se obávám/nechci nadřizovaným sdělovat

21) Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, uveďte Vaše pocity při sdělování Vašeho subjektivního názoru.

.....
.....
.....

22) Je Vám poskytována dostatečná a efektivní zpětná vazba?

- a) Ano (uveďte v jaké formě – finanční, slovní,..)

.....

- b) Ne

23) Pořádá tato pobočka teambuildingové akce?

- a) Ano, jsem si zcela vědom/a konáním
- b) Nejsem si jist/á konáním

c) Teambuildingové akce se nekonají

24) Jestliže jste uvedl/a v předchozí otázce ano, uveďte, zdali se těchto akcí zúčastňujete.

- a) Ano
- b) Občas
- c) Ne

25) Dochází na této pobočce k meetingům či poradám?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

26) Jak hodnotíte výše zmíněné meetingy či porady?

- a) Jsem zcela spokojený/á
- b) Jsem spíše spokojený/á
- c) Neutrální
- d) Jsem spíše nespokojený/á
- e) Jsem zcela nespokojený/á

27) Na čem si myslíte, že by měla pobočka na meetinzích či poradách zapracovat?

.....
.....

28) Domníváte se, že obsah a frekvence meetingů či porad je dostačující?

.....
.....

29) Jaké slabiny vnímáte v interní komunikaci na této pobočce?

- a) Styl vedení firmy
- b) Nejasnosti z důvodu nesjednocení komunikačního jazyka v manažerském týmu
- c) Týmová spolupráce a kooperace
- d) Jazyková bariéra
- e) Nemožnost se spojit se všemi pracovníky této pobočky
- f) Permanentní změna členů manažerského týmu a vedoucího
- g) Jiné:

Příloha B: Rozhovor se supervizorem

- 1. Otázka pro supervizora:** Jak dlouho působíte u firmy Jarkuliš s.r.o.?
- 2. Otázka pro supervizora:** Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
- 3. Otázka pro supervizora:** Dotkla se Vás jako podnikatele koronavirová situace, pokud ano, v jaké formě?
- 4. Rámcová oblast pro supervizora:** Cíle, vize a představy o firmě.
- 5. Rámcová oblast pro supervizora:** Atmosféra na pracovišti.
- 6. Rámcová oblast pro supervizora:** Formy, způsoby a nástroje interní komunikace na této pobočce.
- 7. Rámcová oblast pro supervizora:** Slabiny ve vnitrofiremní komunikaci.
- 8. Rámcová oblast pro supervizora:** Zpětná vazba.
- 9. Rámcová oblast pro supervizora:** Komunikační bariéry.

Abstrakt

Červená, A. (2023). *Analýza interní komunikace ve vybrané společnosti* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: McDonald's, interní komunikace, nástroje komunikace, dotazníkové šetření, rozhovor

Bakalářská práce se zaměřuje na interní komunikaci ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá charakteristikou interní komunikace a jejím vymezením. V bakalářské práci je dále představen komunikační model a průběh komunikace, definována zpětná vazba a stanoveny funkce a cíle interní komunikace. Závěr práce se zabývá nástroji a formami interní komunikace a v neposlední řadě komunikačními bariérami. Praktická část se zabývá analýzou interní komunikace ve firmě McDonald's, konkrétně na pobočce Olympie v Plzni. Hlavní poznatky pro praktickou část byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo s řadovými zaměstnanci. Dále byla analýza provedena pomocí polostrukturovaného rozhovoru se supervizorem a pozorování. Praktická část práce je zakončena doporučeními pro zlepšení vnitrofiremní komunikace na příslušné pobočce. Práce je zakončena časovým harmonogramem zmíněných doporučení spolu s finančním rozpočtem.

Abstract

Červená, A. (2023). Analysis of internal communication in a selected company (Bachelor thesis), University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

Keywords: McDonald's, internal communication, communication tools, questionnaire survey, interview

The bachelor thesis focuses on internal communication in a selected company. The theoretical part deals with the characteristics of internal communication and its definition. The bachelor thesis also introduces the communication model and the communication process, defines the feedback loop and sets out the functions and objectives of internal communication. The thesis concludes with the tools and forms of internal communication and last but not least communication barriers. The practical part deals with the analysis of internal communication in McDonald's, specifically at the Olympia branch in Pilsen. The main findings for the practical part were obtained through a questionnaire survey conducted with rank-and-file employees. Furthermore, the analysis was conducted through a semi-structured interview with a supervisor and observation. The practical part of the thesis concludes with recommendations for the improvement of intra-branch communication in the respective branch. The thesis concludes with a timetable of the said recommendations along with a financial budget.