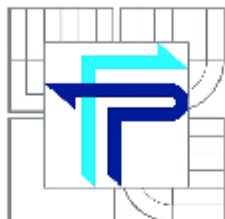




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION STRATEGY CHANGE IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MINH HOANG NGUYEN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nguyen Minh Hoang

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn komunikační strategie v podniku

v anglickém jazyce:

Proposal of Communication Strategy Change in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- CHLÁDKOVÁ A. a P. BUKOVJAN Personalistika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
- KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zlepšení externí a interní komunikace firmy, která je důležitá pro růst firmy a její udržení na trhu. Cílem bakalářské práce je navrhnout systém pro zefektivnění dosavadní komunikace se zákazníky, což přispěje ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zvětšení zákaznického kmene. Dalším cílem je vytvoření stálého, harmonického pracovního prostředí, kde mohou zaměstnanci růst společně s firmou a tím zkvalitnit jejich pracovní náplň.

Abstract

This thesis focuses on improving the external and internal communication of the company, which is important for the company to grow and maintain market. Aim of this work is to design a system to streamline communications with existing customers, which will help to increase customer satisfaction and increase customer portfolio. Another goal is to create a stable, harmonious working environment where employees can grow together with the company and thus improve their job description.

Klíčová slova

Komunikace se zákazníkem, motivace, spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků

Key words

Customer communication, motivation, employee satisfaction, customer satisfaction

Bibliografická citace

NGUYEN, M. H. *Návrh změn komunikační strategie ve vybraném podniku.*
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 59 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 4. června 2014

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné náměty a rady. Dále bych rád poděkoval majitelům firmy Outdoor Alliance s.r.o., pan Jiří Špaček a Ing. Ludmila Bud'ová, kteří se mnou spolupracovali a umožnili mi napsat tuto práci o jejich firmě. A nakonec slečně Anně Brymové, která mě celou dobu podporovala a pomáhala mi s korekturou textu.

Obsah

ÚVOD.....	9
CÍL A METODIKA PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 KOMUNIKACE	11
1.1.1 <i>Komunikační proces</i>	11
1.1.2 <i>Modely komunikace</i>	12
1.1.3 <i>Typy komunikace</i>	13
1.2 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE	19
1.2.1 <i>Interní komunikace</i>	19
1.2.2 <i>Externí komunikace</i>	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	29
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY OUTDOOR ALIANCE S.R.O.	29
2.1.1 <i>Historie firmy</i>	29
2.1.2 <i>Přehled služeb firmy</i>	30
2.1.3 <i>Organizační struktura firmy</i>	32
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	35
2.2.1 <i>SWOT analýza</i>	35
2.2.2 <i>Stávající komunikace</i>	37
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
3.1 EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	47
3.1.1 <i>Školení zaměstnanců</i>	47
3.1.2 <i>Komunikace se zákazníkem</i>	48
3.2 INTERNÍ KOMUNIKACE	49
3.2.1 <i>Motivace</i>	50
3.2.2 <i>Vztah mezi nadřízeným a podřízeným ve firmě</i>	51
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil **Návrh změn komunikační strategie v podniku**. Podnik, který jsem si vybral, se zaměřuje na vytváření volnočasových aktivit a činností k rozvoji týmové spolupráce jak pro školy, tak i pro firmy a široké veřejnosti.

Důvod, proč jsem si zvolil toto téma, je fakt, že komunikace je jedna z nejdůležitějších částí marketingu, ať už se jedná o jakoukoliv profesi. O to víc je důležitá, když je daná profese zaměřená na práci s klienty. V dnešní době existují desítky firem, které mohou nabízet stejné či podobné služby. Zákazníci mají tedy velký výběr a rozhodují se především podle toho, jak je dokážou dané firmy namotivovat, podpořit a přimět k využití jejich služeb. Firma, která dokáže rychle a spolehlivě reagovat na požadavky zákazníků, má mnohem větší šanci k jejich udržení než ty firmy, které v tomto směru kolísají.

Firmu reprezentují nejen jejich služby, produkty či marketing, ale také jejich zaměstnanci. Jsou to osoby, které ve velkém množství případů zastupují firmu při komunikaci se zákazníky a vytváří tím zákazníkovi obraz o firmě. To, jaký obraz budou zaměstnanci vytvářet, závisí na tom, jakou mají oni sami představu o firmě. Je proto velice důležité, aby zaměstnanec měl dobrou vizi. K dosažení takové vize musí být zaměstnanec spokojený ve své práci, mít dobré vztahy s ostatními pracovníky a být náležitě motivován.

Ve své práci bych chtěl zdůraznit důležitost komunikace mezi firmou a klienty. Je důležité, aby zaměstnanci zvládali komunikaci na dostatečně vysoké úrovni, dokázali předejít chybám, které se při komunikaci vyskytují, a přizpůsobit se klientům, protože každý klient je jiný a je potřeba zvolit správný přístup a jednat individuálně. Dále je důležité, aby firma zvládala rychle a efektivně reagovat na stížnosti a připomínky ze strany zákazníků.

Dále chci poukázat na potřeby zaměstnanců a vytvoření spokojeného prostředí ve firmě, aby se zaměstnanci cítili dobře, měli dobrý pocit z vykonané práce a byli neustále namotivováni odvedení skvělé práce a vytvořili zákazníkovi kladný obraz o firmě.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout systém pro zefektivnění dosavadní komunikace se zákazníky, což přispěje ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zvětšení zákaznického kmene. Zároveň je nutné vytvořit stálé, harmonické pracovní prostředí, kde mohou zaměstnanci růst společně s firmou. To přispěje ke zvýšení pracovní morálky a zkvalitnění pracovní náplně zaměstnanců.

K dosažení těchto cílů bude zapotřebí se nejprve seznámit s teoretickými východisky, podle kterých budu hledat řešení na danou problematiku. Poté bude třeba udělat analýzu firmy a její komunikace a zaměřit se na problémové oblasti. K tomu, aby mohla být analýza kompletní, jsem potřeboval zjistit aktuální postoj zákazníků a zaměstnanců ve firmě. Tyto postoje byly identifikovány prostřednictvím písemných dotazníků spokojenosti a individuálních rozhovorů s některými pracovníky firmy. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí deskriptivní statické metody. Ze získaných výsledků jsem vytyčil nejdůležitější nedostatky, které se ve firmě vyskytovaly, a vypracoval návrh na jejich řešení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Komunikace

Původní latinský význam vychází ze slova communis a zahrnuje ne jen pojmy sdílení, radit se, ale také společný. Pro nás je komunikace nedílnou součástí našeho života již od pravěku, bez níž by naše společnost nemohla fungovat. Její cílem je navázat mezilidské vztahy dorozumíváním, předáváním a přijímáním informací. Zprvu byla jednoduchá, ale jak jsme se vyvíjeli, vyvíjela se s námi i komunikace. Stávala se propracovanější a čím dál tím důležitější v našem životě. Jak již bylo dokázáno ve starověku a později v naší historii, ten kdo zvládal excelentně komunikovat, dokázal ovládnout celý stát. Naopak, člověk, který nezvládá či hůře zvládá základní komunikaci, může být vyčleněn ze společnosti (Foret, 2000).

Komunikaci dělíme na tři základní druhy (Vymětal, 2008):

- **ústní** – rozhovor, porada, výuka, vysvětlování apod.,
- **písemnou** – dopis, email, zpráva, zápis, poznámka apod.,
- **vizuální** – graf, tabulka, fotografie, powerpointová prezentace, film apod.

1.1.1 Komunikační proces

Proces komunikace je vzájemná výměna informací a projevů. Tyto výměny provádíme prostřednictvím symbolů (např. mluvené slovo, písmo, obrázek apod.). Mohou se odehrávat v rámci čtyř oblastí (DeVito, 2001):

- intrapersonální komunikace,
- interpersonální komunikace,
- komunikace v malých skupinách,
- veřejná komunikace.

Intrapersonální komunikace je komunikace jedince se sebou samotným. **Interpersonální komunikace** (mezilidská komunikace) je komunikace mezi dvěma či více lidmi. **Komunikaci v malých sociálních skupinách** využíváme například v pracovním týmu, nebo v rodině s cílem vzájemného sdílení informací, řešení problémů týkajících se všech ve skupině, a vzájemné pomoci. **Veřejnou komunikaci** využíváme, když se snažíme informovat nebo pobavit větší počet lidí (Konečná, 2009).

Ať už se komunikační procesy zařadí do jakékoliv oblasti, vždy musí mít konkrétní **cíl**. Je to motivovaná aktivita. Rubin, Rubin a Piele (2000) definovali pět hlavních cílů komunikace:

- **učit se** (získávat znalosti),
- **spojoovat** (vytvářet vztahy s druhými),
- **pomáhat** (naslouchat druhým),
- **ovlivňovat** (měnit postoje nebo chování druhých),
- **hrát si** (těšit se z okamžiku).

Je tedy vidět, že ať je způsob nebo obsah naší komunikace jakýkoliv, vždy jej využíváme k dosažení nějakého cíle.

1.1.2 Modely komunikace

Komunikaci můžeme dále rozdělit do tří modelů zachycujících interpersonální komunikaci (DeVito, 2001):

- **lineární,**
- **interakční,**
- **transakční.**

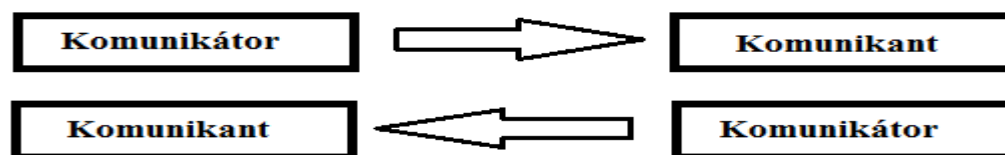
Lineární model pohlíží na komunikaci jako na jednosměrný tok od komunikátora (mluvčí) ke komunikantovi (posluchač). Nepostihuje další důležité aspekty komunikačního procesu (např. rušivé elementy, vzájemné interakce apod.) (Konečná, 2009).



Obrázek 1: Lineární model komunikace

(Zdroj: DeVito, 2001)

V **interakčním modelu** reaguje komunikant na informace vysílané komunikátorem. Tuto reakci nazýváme **zpětná vazba**. Jedná se tedy o obousměrnou komunikaci, kdy role komunikátora a komunikanta se vzájemně střídají. Procesy vysílání a přijímání jsou považovány za oddělené a nepřekrývají se (Konečná, 2009).



Obrázek 2: Interakční model komunikace

(Zdroj: DeVito, 2001)

V dnešní době jsou procesy komunikace spíše v **transakčním modelu**, kde zúčastněné osoby jsou zároveň komunikátory a komunikanty. To znamená, že zároveň vysílají a přijímají. V transakčním pojetí lze v průběhu rozhovoru vnímat propojení obou komunikačních proudů. Vnímáme jak sami sebe, tak i reakce ostatních v podobě zpětné vazby (Konečná, 2009).

1.1.3 Typy komunikace

Komunikace je tvořena dvěma základními typy – **verbální a neverbální komunikace**.

1.1.3.1 Verbální komunikace

Verbální (slovní) komunikace je komunikace, při níž využíváme slova k vyjádření myšlenek komunikujícím partnerům. Je druhem interpersonální komunikace. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená či psaná, živá či reprodukováná. Jeho prostřednictvím sdělujeme současně **obsah** (názor, emoce apod.) i **formu** (pokyn, hodnocení apod.) komunikace (Konečná, 2008; Mikuláščík, 2010).

Ústní komunikace umožňuje okamžitou výměnu názorů, při které získáme okamžitou zpětnou vazbu. Je však těžko kontrolovatelná při větším počtu účastníků. Jakmile totiž něco řekneme, tak se nedá vzít zpět. Nemáme čas na promýšlení toho, co chceme říct a těžko se prosazují názory, když máme proti sobě hodně oponentů (Mikuláščík, 2010).

Aby mohla být verbální komunikace účinná, musí být jasná a srozumitelná a je potřeba dodržet určité zásady. Například (Konečná, 2009):

- **upoutat pozornost** (zajistit, aby se soustředil na náš projev),
- **oslovovat komunikanta** (zapojit ho do komunikace),

- **soustředěnost** (soustředit se na to co a jak vysílám),
- **respektovat kulturní původ komunikanta** (každá kultura má specifický styl komunikace),
- **sdělovat informace v logickém sledu** (sdělovat informace od jednoduchých po složitější),
- **zpětnou vazbu** (dát prostor pro vlastní vyjádření komunikanta a vnímat jej až do konce).

Zpětná vazba je proces v komunikaci, při kterém příjemce sdělení vyhodnotí přijaté informace a reaguje na ně. Tento proces může být neverbální (přikývnutí, zavrtění hlavou) nebo verbální. Pro mluvčího je zpětná vazba velice důležitá. Získává od komunikujícího partnera informace a jeho názorech, které může pak dále zpracovat. Zpětná vazba může mít několik druhů (Plavaňa, 2005):

- **chápatel a pozitivní** („Rozumím tomu, co říkáš, a sdílím tvé myšlenky,“),
- **chápatel a neutrální** („Rozumím tomu, co říkáš, ale nevím, zda souhlasím či ne.“),
- **chápatel a negativní** („Myslím, že ti rozumím, ale mám na to jiný názor.“),
- **nechápatel a požadující zpřesnění** („Nejsem si jistý, zda jsem ti dobře rozuměl. Mohl bys mi to znovu vysvětlit?“).

Z hlediska marketingu je zpětná vazba důležitým nástrojem jak si udržet zákazníky. Díky informacím, které získáme od zákazníků, můžeme zlepšit výrobky či služby, které nabízíme, a dosáhnout toho, že budou zákazníci spokojeni a budou věrni k naší značce či podniku.

Jazykové prostředí

Všechny jazyky (způsoby, jak mluvíme) fungují v určitém prostředí. Jazyk, který je vhodný v jednom prostředí, nemusí být vhodný v jiném prostředí. Například jazyk, jakým hovoříme s našimi přáteli, není vhodný k hovoru s naším nadřízeným. Je proto velice důležité zvolit vhodný jazyk do vhodného prostředí. Jazyková prostředí jsou tvořena čtyřmi základními prvky (Mikuláščík, 2010):

- lidmi,
- jejich úmysly,

- komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů,
- skutečně používanou řečí v dané situaci.

Jazykový styl

Jazykový styl je výsledek toho, jak slova volíme a jak je spojujeme do vět. Tento verbální styl se neliší pouze od osoby k osobě, ale i jeden tentýž člověk může používat více stylů, a to v závislosti na jazykovém prostředí (Mikuláščík, 2010).

Styl, který používáme, je ovlivněn našimi dosavadními zkušenostmi, a co jsme si dosud prožili, a může výrazně ovlivnit mínění ostatních lidí o nás samotných. Například když o nás někdo řekne, že jsme odměření a formální, tak to pravděpodobně vzešlo z toho, jak mluvíme, případně jaké jsou naše neverbální projevy. Je tedy důležité, abychom využívali správný styl na správném místě. Mezi přáteli můžeme využívat neformální styl, ale při hovoru s klienty musíme dosáhnout toho, aby si o nás mysleli, že jsme profesionálové (Mikuláščík, 2010).

1.1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace (řeč těla) je konverzace, při níž předáváme informace, aniž bychom využívali slova. Z historického hlediska je starší než verbální komunikace. Na rozdíl od verbální funguje automaticky a hůř se ovládá (Konečná, 2009).

Při komunikaci získáváme až 93% podnětů neverbálně. Z toho zastupují paralingvistické projevy (např. hlasitost, tempo, intonace apod.) 38% a zbylých 55% zastupují vizuální vjemy, což jsou tělesné projevy (Wage, 2000).

Znalost zákonitosti neverbální komunikace je důležité, protože nám umožňuje (Konečná, 2009):

- **přesnější odhad partnera,**
- **cílenější působení,**
- **posouzení pravdivosti řečeného.**

K předcházení špatné interpretace neverbálních projevů je velice důležité, abychom tyto signály posuzovali komplexně, v souvislostech s verbálním sdělením a kontextu dané situace. Samozřejmě nesmíme zapomenout na kulturní podmínky,

protože jak jsem již zmínil, každá kultura má odlišné způsoby vyjadřování (Konečná, 2009).

Neverbální komunikaci tvoří (Konečná, 2009):

- **mimika,**
- **gestika,**
- **haptika,**
- **posturika,**
- **proxemika,**
- **paralingvistika,**
- **chronemika.**

Mimikou označujeme změny odehrávající na lidském obličeji, které jsou způsobeny pohyby obličejových svalů a celé hlavy. Vyjadřujeme tím náš vnitřní stav, průběh našich myšlenek, jaký máme vztah ke sdělení a k objektu, kterému předáváme sdělení. Z hlediska mimiky se rozlišují dvě obličejové zóny. První zóna je čelo, nos a oči a druhá zóna je dolní polovina obličeje. Toto rozdělení je způsobeno pohyblivostí těchto částí obličeje, protože obecně platí, že dolní část je pohyblivější než horní. Horní část obličeje je především ukazatelem nepříjemných stavů psychiky, kdežto dolní část je ukazatelem příjemných stavů psychiky (Vymětal, 2008).

Gestika je oblast neverbální komunikace, která popisuje gesta, které používáme při komunikaci. Jedná se především o pohyby končetin, prstů a hlavy. Tyto pohyby doprovází verbální projev a přikládáme jim vědomky nebo nevědomky nějaký význam. Kulturní rozdílnost etnik a států mají vlivy na podobu a četnost gest, které se používají. Gesta lze rozdělit do tří skupin (Vymětal, 2008):

- **gesta ilustrativní** (ukazujeme jimi směr, vysvětlujeme apod.),
- **gesta regulační** (upozorňujeme jimi, hrozíme, tišíme apod.),
- **gesta znaková** (vyjadřují zkrácenou neverbální formou určité sdělení – zvednutý palec, kruh palce a ukazováčku – OK, apod.).

Haptika se zabývá dalším zdrojem neverbálních signálů, kterými jsou doteky. Dotýkáním typicky projevujeme přátelství, bezpečí a emoční jistoty. Nejčastějším dotekem je pozdrav podáním ruky. Podle charakteristických parametrů podání ruky (síla

a délka stisku, natočení dlaně, místa uchopení apod.), můžeme identifikovat partnera. Správně podat ruku ve správném okamžiku je velice důležité a je žádoucí jej spojovat se správnou mimikou (Vymětal, 2008).

Posturika se zabývá komplexně držením těla, jeho napětím či uvolněním, polohy končetin a hlavy, dále natočením těla a jeho konfigurací. Posturika signalizuje emoční stav, postoj k partnerovi a k jeho sdělení, stupeň zaujetí apod. (Vymětal, 2008).

Proxemika je oblast neverbální komunikace zabývající se vzdáleností mezi komunikujícími. Je založena na tom, že každý člověk vyžaduje určitý prostor od ostatních, aby se cítil pohodlně a bezpečně. Tato vzdálenost vzniká podvědomě, když se setkáváme poprvé s novými lidmi, ale časem se zmenšuje podle toho, jak jsou nám dané osoby sympatičtí. Proxemiku dále rozlišujeme na **horizontální a vertikální**. Horizontální vzdálenost mezi komunikujícími rozdělujeme do čtyř skupin (Vymětal, 2008; Konečná, 2009):

- **Intimní zóna** (od úplného doteku do vzdálenosti **30 – 60 cm**) – do této zóny dovoluujeme vstoupit jen nejbližším lidem: rodina, mazlíček, intimní partner.
- **Osobní zóna** (od 30 – 60 cm do **1,2 – 2 m**) – tuto zónu typicky využíváme pro osobní či pracovní jednání. Tato vzdálenost nám umožňuje sledovat mimiky a reakci očních zornic partneru.
- **Společenská, sociální, skupinová zóna** (od 1,2 m do **3,6 – 10 m**) – jedná se o vzdálenost, ve které probíhá služební styk, vyučování ve škole, obchodní jednání apod.
- **Veřejná zóna** (nad **3,6 m**) – v této zóně vnímáme lidi, které obvykle neznáme. Dovoluje nám dobře vnímat postavu i pohyby komunikátora a zároveň poskytuje možnost obrany a úniku. Například divadelní herci na jevišti, projev politika na veřejnosti a další.

Vertikální vzdálenost se uplatňuje v případě, kdy komunikující mají vzájemně odlišnou výšku. Aby mohla komunikace probíhat vyrovnaně, měly by být hladiny očí partnerů ve stejné výšce. Rozdílnost mezi výškou může dávat vyššímu z komunikujících partnerů pocit nadřazenosti nad ostatními. Menší z partnerů může v tomto případě mít pocit submisivity. V některých situacích je nadřazenost mluvčího vyvolána cíleně, aby vyvolala atmosféru pozornosti. Příklad toho může být pracovní

ředitele, kde všechny židle jsou stejně vysoké kromě židle ředitele, která je vyšší (Vymětal, 2008).

Paralingvistika je oblast, která se zaměřuje na zvukový doprovod verbální komunikace. Jedná se o mimojazykový faktor, u kterého nás nezajímá to, co sdělujeme, ale jakým stylem to sdělujeme. Mezi prvky paralingvistické komunikace se řadí (Vymětal, 2008):

- hlasitost projevu,
- výška tónu hlasu,
- barva hlasu,
- intonace,
- plynulost řeči,
- frázování,
- rychlost řeči,
- kvalita a objem řeči
- slovní vata,
- chyby v projevu.

Změnou jednotlivých parametrů paralingvistiky měníme obsah sdělení či zprostředkováváme naše emoce. Například hlasitost hlasu při projevu charakterizuje osobnost mluvčího, jeho snahu zapůsobit na posluchače či jeho pozornost k vlastnímu projevu. Hlasitý projev zejména charakterizuje sebevědomí mluvčího, přátelskost, někdy také nedostatečné ovládání se a afektovanost. Naproti tomu tichý projev může naznačovat trému, nesmělost či stydlivost (Vymětal, 2008; Konečná, 2009).

Chronemika je oblast neverbální komunikace, zaměřující se na schopnost komunikujícího hospodařit s časem. Jedná se například o délku projevu, četnost pomlček, skákání do řeči apod. Chronemika řeší také pozdní příchody na schůze a jaký efekt to má na partnera. Pokud máme nepřiměřeně dlouhé zpoždění (déle než 15 minut), může u partnera vzniknout komunikační napětí tím, že se bude cítit velmi dotčen a vzniká u něj pocit, že nám na něm nezáleží. Mírné zpoždění je spíše přijatelné u manažera. To může být chápáno jako demonstrace moci, snahy zvýšení svého postavení a zároveň snížení postavení partnera (Vymětal, 2009).

1.2 Podniková komunikace

V současnosti se na světových i českých trzích svádí nelítostný boj o každého zákazníka. Je totiž jasné, že ten, kdo ztrácí zákazníky, ztrácí perspektivu na trhu. Zákazník je klíčovou postavou podnikatelského snažení, jeho smyslem i cílem, a je tedy pro nás důležité, abychom poznali našeho zákazníka, zjistili, co ho uspokojuje a co ne. Jak Foret (2000, str. 1) říká: „*Chceme-li zákazníky získat a udržet si je, musíme s nimi komunikovat.*“.

Z hlediska ekonomie je komunikace důležitým nástrojem jak oslovit zákazníky. Představuje proces přenosu informací a hodnot, mezi níž patří výsledky lidské činnosti, jako jsou nabízené produkty. Zároveň je to nástroj k získání zpětné vazby od zákazníka, jeho udržení a tím zlepšení perspektivy na trhu (Foret, 2000).

Nesmíme však zapomenout na komunikaci ve firmě samotné. Když není komunikace mezi vedoucím a podřízeným, mezi spolupracovníky apod. kvalitní, mohou nastat problémy, které budou viditelné navenek, a může dojít k negativnímu ovlivnění zákazníka (Foret, 2000; Vymětal, 2008).

Z pohledu podniku rozdělujeme komunikaci do dvou složek. Jedná se o složku **interní** (vnitřní) **komunikace**, která se zabývá komunikací s veřejností uvnitř organizace – se spoluzaměstnanci, a složku **externí** (vnější) **komunikace**, která se zabývá komunikací s nejširší veřejností mimo podnik (Vymětal, 2008).

1.2.1 Interní komunikace

Interní komunikace je součástí podnikové kultury a je sítí, která je důležitá nejen pro spolupráci, ale dokonce pro samotnou existenci firmy. Aby podnik mohl fungovat tak jak má, je důležité udržovat určité klima, které není zaměřené jenom na výkon, ale také na jednotlivce, na neformální vztahy, optimální postupy při zvládání konfliktů a udržování pravidel (Mikuláščík, 2010).

Komunikace slouží pěti základním funkcím v podniku (Mikuláščík, 2010):

- **Úkolová pracovní funkce** – dokončování úkolů a plnění termínů je závislé na pravidelné a stále komunikaci. Je nezbytná oboustranná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, což zaručuje, že práce bude prováděna efektivně a kvalitně.

- **Sociálně podporující funkce** – v podniku, kde je harmonie, jsou zaměstnanci přátelští a stávají se součástí individuálního, soukromého života.
- **Motivační funkce** – z hlediska komunikačního je celá řada důležitých stimulů, které zaručují iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací, než je plat.
- **Integrační funkce** – důležitou roli hraje podniková kultura, značka, logo, týmové porady, kde můžou mít zaměstnanci pocit, že jsou součástí určité komunity.
- **Inovační funkce** – lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci.

Komunikace v podniku, ať už je verbální či neverbální, ústní či písemná, probíhá na různých komunikačních kanálech. Patří sem například (Mikuláščík, 2010):

- rozhovor tváří v tvář,
- porada, týmová diskuze,
- konference, seminář, výroční zpráva,
- vzdělávání – přednáška, video, knihy,
- nástěnky,
- písemné zprávy,
- oběžníky, metodické pokyny,
- e-maily, internet, elektronická porada,
- telefonování, telefonické porady,
- dotazníky, průzkum mínění,
- obleky, uniformy, image podniku,
- public relations.

Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat podnik. Záleží však také na posluchačích, cílech a komunikaci, který kanál může být lepší za daných podmínek. Je tedy důležité, aby podnik volil správné kanály při komunikaci se svými zaměstnanci, protože při zvolení špatného kanálu, může dojít ke ztrátě informací či zpoždění příjmu informací a mohou nastat chyby ve fungování podniku.

1.2.1.1 Spokojenost zaměstnanců v podniku

Pocit spokojenosti je pro zaměstnance velice důležitý faktorem, proč chodit do práce. Je možné říci, že je dokonce důležitější než maximální příjem. Neplatí však, že příjemným prostředím nahradíme nízkou výplatu (Mikuláščík, 2010).

Díky komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit svoji přínos ke zvýšení produktivity. Mají tak pocit náležitosti a důležitosti v podniku a tím i zvýšenou motivaci (Mikuláščík, 2010).

1.2.1.2 Důležitost pocitu ocenění práce zaměstnance

Jedním z důležitých faktorů, aby byl zaměstnanec v podniku spokojený, je faktor důležitosti. Pokud má zaměstnanec pocit, že ho firma potřebuje, je ochoten chvílemi přehlédnout i nějaký ten nedostatek, který mu vadí. Samozřejmě ani takový spokojený zaměstnanec nedokáže přehlédnout velké nedostatky, jako je fakt, že finanční odměna za jeho práci je podprůměrná až mizivá. V takovém případě je nutné, aby firma zaměstnancům vysvětlila situaci a dala jim naději na zlepšení, která však musí být posléze splněna. Pokud by to byla pouze planá naděje, tak i ten nejvěrnější zaměstnanec ztrácí motivaci a začne hledat jiné místo (Mikuláščík, 2003).

1.2.1.3 Vztah nadřízených k podřízeným v zaměstnání

Pracovní proces je ve své podstatě procesem daným. Může být ovlivňován nejrůznějšími událostmi, ale jeho hierarchie metod a zodpovědností zůstává stabilní. Všichni zaměstnanci se tomu musí přizpůsobit. Například zaměstnanci musí vědět, že řízení podniku, postupů při plnění úkolů a pracovního kolektivu je mechanismus, jehož cílem je dosáhnout plnění vytyčených úkolů a překonávat překážky s minimem ztát. Každý nadřízený má před sebou úkol, kterým může být splněn jen prostřednictvím svých podřízených (Fišer, Plamínek, 2005).

Pravidlo Tři F

Aby nadřízený mohl být respektován svými podřízenými, musí dodržovat určité pravidlo při jednání s nimi – pravidlo Tři F. Znamená (Fišer, Plamínek, 2005):

- Fair = férově
- Firm = pevně
- Factual= věcně

Při dodržení tohoto pravidla dosáhne nadřízený nutného respektu, který je potřeba.

Uznání a ohodnocení kvalit zaměstnanců

Jak již bylo dříve zmíněné, zaměstnanci jsou spokojenější a pracují lépe, pokud jsou uznáni a jejich kvality ohodnocené. Důležitost tohoto uznání a ohodnocení kvality zaměstnanců musí nadřízený mít stále na vědomí. Pracovníci mohou pracovat dobře, jestliže (Fišer, Plamínek, 2005):

- mají pocit, že přispívají podstatným způsobem ke zdaru celého díla a že jejich práce a čas nepřicházejí nazmar,
- mají pocit, že si jich nadřízený váží,
- mají pocit, že nadřízený se o nich zajímá jako o jednotlivcích,
- pocítí, že jejich nadřízený má zájem o tom, aby se dostali kupředu a aby se uplatnili.

Jednoduchá pravidla při plnění povinností

Vedoucí od podřízených nechce v podstatě nic jiného, než aby přispívali, jak nejlépe umí, k celkovému výkonu a cíli. Proto jsou zapotřebí pouze jednoduchá, avšak přísná pravidla. Každý podřízený, aby mohl pořádně splnit svou povinnost (Fišer, Plamínek, 2005):

- musí vědět, co má dělat,
- on sám, i ti, kterých se to týká, musí jasně vědět rozsah své autority,
- musí fungovat základná nástroje:
 - příkaz (co se musí dělat),
 - instrukce (jak se to má dělat),
 - kontrola (zajišťuje, aby činnost zachovávala směr).

Prohra u nadřízeného

Ať už je zaměstnanec na jakékoliv úrovni, musí si uvědomit, že vždy se dá prohrát na plné čáře. Vědět, co má dělat je důležité, avšak vědět, co nesmí dělat je o to důležitější. Jsou čtyři věci, které by podřízený neměl nikdy dělat (Fišer, Plamínek, 2005):

- shodit svého nadřízeného před ostatními,
- zahrnat svého nadřízeného do kouta,
- vytahovat se na účet svého nadřízeného,
- odmítnout svému nadřízenému.

Pokud zaměstnanec udělá některou z těchto věcí, velice rychle a snadno se mu to může vymstít.

Zásady sdělení vedoucího

Sdělení vedoucího by mělo být impulsem pro další aktivitu. Je tedy nutné (Fišer, Plamínek, 2005):

- při zadávání instrukcí být rozhodný, pokyny zadávat přímo,
- podporovat otevřenou komunikaci,
- být přístupný při vyžadování úkolů,
- dbát na informovanosti podřízených,
- na pracovišti odstranit strach, nejistotu, jednat přátelsky,
- být přístupný stížnostem a problémům,
- povzbuzovat lidi ke zlepšování situace,
- jednat co nejčastěji asertivně,
- šikovně kritizovat.

Předchozí míněná pravidla a zásady dávají možnost ke vzniku stálému a příjemnému pracovnímu prostředí, beze strachu a negativní soutěživosti mezi zaměstnanci. To způsobí, že firma bude vnitřně růst a bude mít pozitivní dopad na zákazníky a celkovou externí komunikaci.

1.2.2 Externí komunikace

Externí neboli veřejná komunikace je v podnikové komunikaci chápána jako komunikace se širokou veřejností, kam můžeme zařadit zákazníky, obchodní partnery, státní správu, tisk apod. Jedná se o veřejnost, která nepatří do podniku a vidí především to, co podnik prezentuje. Tuto komunikaci má na starost **public relations** – vztahy s veřejností (dále jen PR). Jejím úkolem je prostřednictvím komunikačních sítí zajistit

informovanost o podniku a vytvoření prostoru důvěry, jenž umožňuje podniku realizovat vlastní cíle (Vymětal, 2008).

Společnost se neustále mění a pro podnik je důležité se jí přizpůsobit, aby neztrácela trend s okolím. Je tedy důležité, aby strategií PR bylo „**akce, nikoliv reakce**“. To znamená vstupovat do akce dříve, než událost podnik přinutí k reakci (Vymětal, 2008).

V praxi lze PR rozdělit do několika segmentů, podle účelu komunikace s veřejností. Jedná se především o PR jako nástroj komunikace s médii, jako nástroj komunikace a vztahů se zákazníky a jako podporu odbytu (Vymětal, 2008).

1.2.2.1 Komunikace se zákazníkem

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti, a proto bychom měli zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat maximální pozornost a péči (Foret, 2000).

Každý zákazník je individuální, má jiné zájmy a je důležité se k nim i tak chovat. Musíme se chovat otevřeně, snažit se poznat zákazníka, zjistit jeho potřeby a přání. Dále je důležité být trpělivý, jestliže zákazník dlouho vybírá a váhá. Nejdůležitější je však komunikace se samotným zákazníkem. Musíme mluvit sebevědomě, bez náznaků nadřazenosti či vtíravosti, mít kultivovaný projev, příjemný hlas a výřečnost, která je však střídavá a vede k přesvědčení zákazníka (Foret, 2000).

Spokojený zákazník (Foret, 2000):

- nám zůstane nadále věrný,
- umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy,
- předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším účinnou a neplacenou ústní reklamou,
- je ochoten zaplatit i vyšší cenu,
- je příznivě nakloněn zakoupit si další produkt z nabídky,
- k nám bude velmi otevřený a je ochoten nám předat zpětnou vazbu,
- vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Stížnosti od **nespokojených zákazníků** se vyskytují velmi vzácně, protože ve většině případů odcházejí od firmy nebo si stěžují u ostatních lidí. Pouze málo z nich si stěžuje přímo podniku. Uvádí se, že si stěžují pouze 4% nespokojených zákazníků. Je tedy důležité, abychom těmto stížnostem věnovali plnou pozornost, protože pokud zůstanou nespokojení, tak dříve či později tyto zákazníky ztratíme. Příčiny ztráty zákazníků mohou být odlišné a námi neovlivnitelné (smrt, přestěhování, přijali jiné zvyky), ale ve většině případů se jedná o nespokojenost a to z 14% nespokojenost s naším produktem a z 68% je to nespokojenost s naším přístupem a přístupem zaměstnanců (Foret, 2000).

Nespokojený zákazník sdělí svoji nespokojenost minimálně deseti dalším lidem. Uvádí se, že ve 13% případů to řekne až dvaceti lidem. Když však vyřešíme stížnosti nespokojených zákazníků v jejich prospěch, zůstanou nám nadále nakloněni, a o dobrém vyřešení stížnosti řeknou dalším pěti lidem (Foret, 2000).

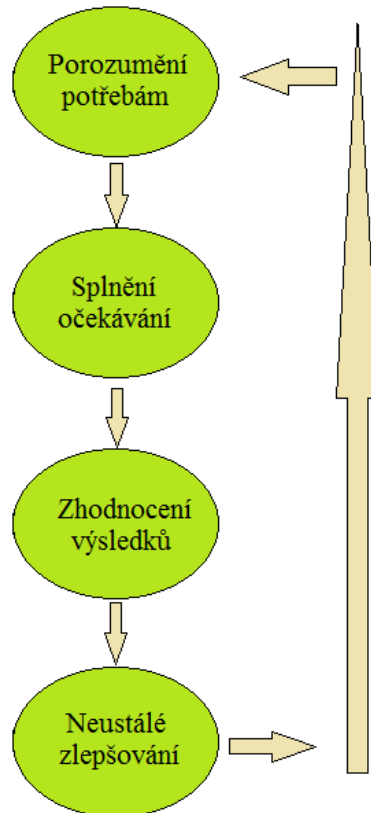
Ovlivnění zákazníka

Spokojenost zákazníků může být ovlivněna:

- **Tvrdá kvalita** (Bednářová, 2009):
 - prostředí,
 - cena,
 - čistota,
 - rozmanitost služeb,
 - kvalita služeb.
- **Měkká kvalita** (Bednářová, 2009):
 - pozornost,
 - ochota,
 - oční kontakt,
 - oslovování jménem,
 - úsměv.

Dlouhodobá péče o zákazníka

O zákazníka je třeba neustále pečovat, aby byl zákazník spokojený a neztratili jsme ho.



Obrázek 3: Dlouhodobá péče o zákazníka

(Zdroj: Bednářová, 2009)

Poznávání zákazníka

O našem zákazníkovi se dozvídáme třemi způsoby:

- z **interních zdrojů**,
- z **marketingového zpravodajství**,
- z **marketingového výzkumu** (Foret, 2000).

Nejsnadněji získatelné a nejběžněji používané by v praxi měli být **interní zdroje** samotného podniku. Tyto informace lze získat z evidencí a zpracování finančních zpráv, z účetnictví, ze záznamů o prodeji a objednávkách apod. Důkladnou analýzou těchto materiálů lze udělat jistý obrázek o našich zákaznících. Tyto informace jsou rychle dostupné a prakticky nic nestojí. Avšak nemusí plně vyhovovat požadavkům marketingových manažerů a obchodníků, protože jejich původní poslání je jiné (Foret, 2000).

Marketingové zprávy obsahují základní každodenní informace o situaci na trhu, zejména o našich zákaznících a konkurentech. Marketingové zprávy lze získávat z mnoha zdrojů, jako jsou vlastní zaměstnanci firmy (odborníci, vedoucí pracovníci, technici), pokud je dokážeme v tomto směru náležitě vést a vychovat. Především ti, kteří působí v tzv. první linii. Jsou to lidé, kteří se na místě prodeje setkávají se zákazníky, znají jejich názory a hodnocení, ale také znají nabídku konkurence (Foret, 2000).

1.2.2.2 Marketingový výzkum

Hlavním cílem **marketingového výzkumu** je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, především o zákazníkovi. Kromě základních informací nám poskytuje také to, jak je spokojený či nespokojený s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval. Znalostí těchto informací můžeme dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem (Foret, 2000).

Proces výzkumu můžeme ve stručnosti vyjádřit jako souslednost sedmi kroků (Foret, 2000):

1. vymezení zkoumaného souboru a jeho vybraných jednotek,
2. vymezení zkoumaného problému, který máme sledovat,
3. operacionalizace (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru zjišťovat,
4. vytvoření a testování měřících nástrojů (otázek), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti u každé z jednotek,
5. vlastní empirické zjištění (měření) u vybraných jednotek,
6. statistické zpracování, shrnutí zjištěných hodnot každé jednotky do souhrnných charakteristik celého souboru,
7. syntetizující interpretace výsledků a praktické doporučení.

První tři kroky představují zjednodušení, rozklad objektu i předmětu výzkumu. Čtvrtý a pátý krok podobným způsobem redukuje problematiku poznávání a poznání vlastností objektu na vybraných jednotkách. Závěrečné dva kroky jsou již snahou o určitou shrnující integraci a generalizaci, která však zůstává pouze relativní (Foret, 2000).

Informace a závěry, které získáme, mají význam jak na vstupu, při přípravě a zpracování marketingové strategie, tak především na výstupu jako kontrola marketingových činností, plnění plánu a celkové marketingové strategie podniku (Foret, 2000).

Důležité je však i to, že výzkum představuje náš aktivní zájem o veřejnost a o zákazníka. Je jakýmsi naším oslovením a navázáním kontaktu se spotřebiteli, ať už reálnými nebo potenciálními. Dále také představuje ze strany zákazníků jeho projev zájmu o jejich názory, potřeby a problémy náležitě oceňován. Spolehlivost výzkumu je značná. Jsou schopny poskytovat základní orientaci o názorech a preferencích našich zákazníků (Foret, 2000).

Ze získaných teoretických poznatků vyplývá, že komunikace je důležitá součást našeho života, ať už jsme kdekoliv nebo cokoliv děláme. V podniku je komunikace důležitá hlavně v tom, abychom získali a udrželi zákazníky a měli stále příjemné pracovní prostředí, která zvyšuje pracovní morálku. Abychom mohli získat a udržet zákazníky, potřebujeme je poznat a zjistit potřeby, abychom mohli nabídnout to nejlepší. K vytvoření stálého pracovního prostředí je třeba znát potřeby a požadavky našich zaměstnanců a správně je motivovat.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

2.1 Základní charakteristika firmy Outdoor Aliance s.r.o.

Outdoor Aliance s.r.o. je firmou, která je zaměřená v oblasti aktivního volného času, zážitkové pedagogiky, outdooru a cestování. Firma provozuje ve třech střediscích, z toho dvě vlastní. Střediska, která firma vlastní jsou Březová, která se nachází na Vysočině, a Orientka, která se nachází v Jeseníkách. Třetím střediskem je Relaxa, která je taktéž v Jeseníkách. Střediska jsou samostatně fungující, avšak účetnictví a finance jsou společné.

Firma nabízí jak velkou škálu služeb pro zákazníky, ať už jsou to team-buildingové pobyty pro firmy, adaptační kurzy pro studenty, tábory pro děti od pěti let, nebo zimní a letní pobyty pro rodiče, tak zároveň nabízí i spoustu pracovních příležitostí jak pro studenty, tak i pro ostatní, a to především na pozici externistů. Firma má řadu let zkušeností a patří mezi jedničkou na českém trhu v oboru.

2.1.1 Historie firmy

Na území rekreačního střediska Březová fungovala od roku 2004 občanské sdružení pod značkou STAN, které bylo ve vedení dnešních majitelů střediska. Středisko bylo tehdy holé. Mělo hlavní budovu, několik chat a jedinou „atrakcí“ v té době byli dvě fotbalová hřiště. Postupně se každým rokem středisko opravovalo a stavěli se nové atrakce. Již v roce 2005 byly vybudované vysoko-lanové centrum a nový srub. V roce 2006 se začala stavět nová 16 metru vysoká věž a byl vybudován nový srub. V následujícím roce se staré vysoko-lanové centrum bouralo a vzniklo nové, svým rozsahem jedno z největších lanových středisek v České Republice. Dále se vybudovala nová Rambodráha, Diskoplácek a hřiště na plážový volejbal (STAN, 2009).

V lednu roku 2008 se provoz sdružení rozšířil do nového rekreačního střediska Relaxa, která leží v Jeseníkách. I zde se začínalo od nuly a vše muselo být nově vybudované. Na konci roku 2009 již stály vysoko-lanové a nízko-lanové centrum, venkovní bazén, boulderová lezecká stěna a hřiště na plážový volejbal. Dále opravené sociální zařízení, zavedený nový systém ohřevu vody pomocí solárních panelů a zasázené nové stromy. V lednu téhož roku byly pořádány historicky první lyžařské kurzy pod vedením STANu (STAN, 2009).

16. července roku 2009 se stala zásadní změna ve vedení. STAN, jako občanské sdružení přestává existovat a vzniká nová firma **Outdoor Alliance s.r.o.** Společníky firmy se stali a jsou dodnes **Jiří Špaček a Ing. Ludmila Bud'ová**. Důvodem této změny byl lepší vstup na trh, firma se stala transparentnější pro banky a ostatní finanční instituty a také tehdy nový zákon o spolcích (ŠPAČEK, 2014).

V červnu 2010 rozšířila firma své působení o rekreační středisko Orientka, které se taktéž nachází v Jeseníkách. I zde se vybudovalo nové lanové centrum, boulderová stěna a dětské hřiště.

Rok 2012 se stal pro firmu velkým přechodníkem. Firmě se podařilo odkoupit střediska Březová a Orientka do vlastního vlastnictví, což bylo pro firmu velkým krokem a díky tomu mohla firma začít dělat ještě rozsáhlejší rekonstrukce a budovat větší projekty zejména na Březové. Byla vystavěna zorbová rampa, začala se projektovat nová hájovna, která bude sloužit jako zázemí pro zaměstnance. Dále byl postaven nový teampark a dřevěná středověká tvrz, která slouží jako zázemí pro nejrůznější typy táborů (ŠPAČEK, 2014).

2.1.2 Přehled služeb firmy

Firma nabízí velkou škálu služeb, ze které si můžou zákazníci vybrat. Jsou rozděleny na služby:

- **Pro školy:**
 - **školy v přírodě**
 - školy si mohou zvolit z několika témat, které jsou originální a připravené tak, aby měly děti velký zážitek a zároveň se naučily to, co je potřeba; na žádost mohou být i cizojazyčné
 - **adaptační kurzy**
 - firma nabízí profesionálně proškolený tým zaměstnanců, kteří dokáží skvěle stmelit třídní kolektiv a pomůžou dětem k tomu, aby se dobře poznaly
 - **školní výlety**

- z nabídky školních výletů si mohou školy zvolit z několika stupňů adrenalinových programů, aby je mohly zvládnout i ti nejmenší děti
- lyžařské kurzy
 - lyžařské kurzy vyučují proškolení zaměstnanci, kteří dokáží ne jen naučit, ale i pobavit
- **Pro firmy:**
 - teambuildingové kurzy
- **Pro rodiny:**
 - rodinné pobyty
 - rodiny mají velkou možnost zažít velké dobrodružství uprostřed přírody a naučit své děti poznávat nové věci
- **Pro veřejnost:**
 - letní tábory
 - firma nabízí velkou škálu letních tematických táborů, kde si každé dítě může najít to své; tábory jsou pro děti již od čtyř let a jsou vedeny týmem kreativních a odpovědných vedoucích, kteří dokáží přimět i ty nejstarší děti uvěřit, že to, co je kolem nich, je opravdové
 - zimní tábory
 - firma nabízí hned několik témat na zimní tábory, kde se děti naučí sportovat, ale také bavit se a hrát si
 - jednodenní adrenalinové akce
 - firma umožňuje i těm, kteří si nemohou dovolit vícedenní akce, aby si přišli a zkusili si její adrenalinové aktivity a zažili vlastní dobrodružství

2.1.3 Organizační struktura firmy

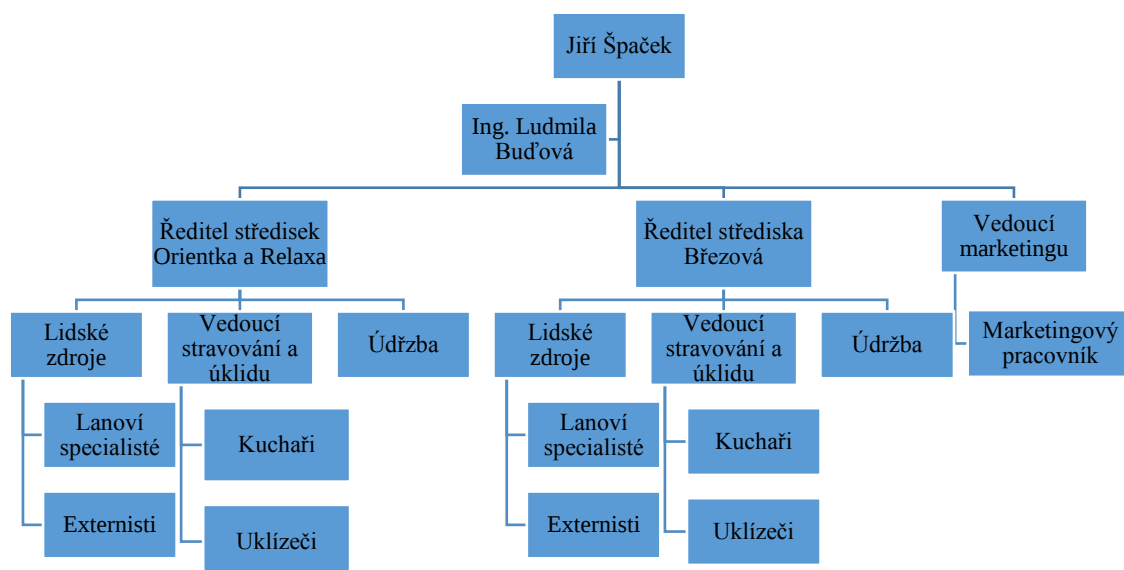


Schéma 1: Zjednodušený organizační schéma firmy

(Zdroj: ŠPAČEK, 2014)

Ve firmě je přibližně 46 stálých zaměstnanců včetně majitelů firmy. Externistů je přibližně 100. Za stálé zaměstnance jsou považováni ti, jejichž práce a trvání je vázaná smlouvou s firmou. Na druhé straně, externisti jsou zaměstnanci, kteří nejsou vázáni žádnou pracovní smlouvou, pouze ústní dohodou. Množství externistů závisí na sezóně, a zdali projdou výběrovým kurzem. Externisti se rozdělují na instruktory školních skupin a táborové vedoucí. Ve většině případu se z instruktorů školních skupin stávají táborové vedoucí, když skončí školní sezóna.

2.1.3.1 Přehled činností jednotlivých zaměstnanců

Každý zaměstnanec je prověřen vykonávat určité činnosti, za kterou nese určitou odpovědnost. Následující seznam stručně charakterizuje činnosti zaměstnanců a majitelů firmy:

Majitel firmy č. 1:

- vede obchodní jednání
- vede účetnictví firmy
- objednává zboží

- v táborové sezóně se věnuje koncovým zákazníkům

Majitel firmy č. 2:

- vede obchodní jednání
- vyhotovuje daňové přiznání
- objednává zboží
- řeší stížnosti a připomínky ze strany zákazníků
- v táborové sezóně se věnuje koncovým zákazníkům

Ředitelé středisek:

- zpracovávají podklady pro výplatu mezd
- řídí chod středisek
- odpovídají za správný chod středisek
- odpovídají za pracovníky v daném středisku
- v táborové sezóně se věnují koncovým zákazníkům

Vedoucí marketingu:

- řídí marketing firmy
- vytváří marketingové plány
- odpovídá za splnění marketingových plánů
- v táborové sezóně se věnuje koncovým zákazníkům

Marketingový pracovník:

- plní marketingový plán
- v táborové sezóně se věnuje koncovým zákazníkům

Pracovníci lidských zdrojů:

- hledají nové externisty a lanové specialisty
- školí nové externisty
- odpovídají za školicí program
- v táborové sezóně se věnují koncovým zákazníkům

Vedoucí stravování a úklidu:

- kontrolují stav zásob
- odpovídají za hygienu a čistotu střediska
- odpovídají za stravování ve středisku

Lanoví specialista:

- opravují lanové atrakce
- odpovídají za funkčnost a bezpečnost atrakcí
- projektují nové atrakce
- zaškolují externisty na atrakce
- v táborové sezóně se věnují koncovým zákazníkům

Externisti:

- pracují s koncovými zákazníky
- vytváří program
- poskytují informace zákazníkům
- doprovází zákazníky na atrakcích
- odpovídají za jejich spokojenost a bezpečí

Kuchaři:

- připravují jídlo pro zákazníky

Uklízeči:

- udržují hygienu v daném středisku

Údržbáři:

- udržují dané středisko v technickém pořádku

Pracovní doba instruktorů školních skupin je 9 hodin, na druhou stranu táboroví vedoucí pracují neustále celý den. Odpovědnost za děti mají i během času vymezeného na spánek. Práce během sezón probíhá neustále nehledě na svátky či víkendy. Školní sezóna se rozděluje na dvě části. První část začíná v dubnu a končí na konci června. Druhá část začíná prvním týdnem v září a končí koncem října. Přesné datum se určuje

podle počasí a zájmu škol. Táborová sezóna začíná prvním dnem a končí posledním dnem letních prázdnin.

2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Následující analýza je zaměřena na největší středisko firmy, středisko Březová. Vybral jsem si jej proto, že sem jezdívá nejvíce zákazníků, je zde nejvíce zaměstnanců a majitelé firmy sídlí převážně v tomto středisku.

2.2.1 SWOT analýza

Metoda SWOT nás upozorňuje jak na silné a slabé stránky firmy, tak i na její příležitosti a možné hrozby. Následující tabulka klasifikuje a ohodnocuje jednotlivé faktory firmy. Jsou rozdělené do čtyř základních skupin:

- silné stránky - strenghts,
- slabé stránky - weaknesses,
- příležitosti - opportunities,
- hrozby - threats.

Silné stránky - Strenghts	Slabé stránky - Weaknesses
• Kvalitní služby • Rozmanité programy • Odborně proškolený personál • Dobré zázemí	• Lidský faktor • Vzdálená lokalita
Příležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
• Nové pracovní příležitosti • Nová střediska	• Konkurence – kradení programových nápadů • Nespokojenost zákazníků • Nespokojenost zaměstnanců

Tabulka 1: SWOT analýza firmy

Silné stránky

- **Kvalitní služby** – firma nabízí kvalitní služby, které jsou vytvořeny tak, aby splňovali požadavky zákazníků a zaručili jejich spokojenost; důkazem toho jsou děkovné dopisy a návrat stálých zákazníků
- **Rozmanité programy** – programy, které firma nabízí, nevytváří jeden zaměstnanec, ale podílejí se na tom více zaměstnanců; vkládají do toho své zkušenosti z práce a vytváří tím spoustu skvělých programů, kde si každý zákazník může vybrat
- **Odborně proškolený personál** – zaměstnanci firmy jsou pravidelně odborně školeni ohledně nových atrakcí a jejich bezpečnosti při využívání, ale také ohledně práce se zákazníky
- **Dobré zázemí** – střediska firmy jsou umístěny v turistických lokalitách, kam rády jezdívají rodiny na výlety a jsou to zároveň skvělá místa pro školní poznávací akce, výlety či tábory; díky tomuto zázemí může firma nabídnout služby, které jsou jedinečné a vytvořené tak, aby využily krásu těchto míst

Slabé stránky

- **Lidský faktor** – kvalita služeb je dána nejen odbornými schopnostmi zaměstnanců, ale taky i jejich komunikačními schopnostmi; tato schopnost se dá vždy zlepšovat
- **Vzdálená lokalita** – středisko leží relativně daleko od hlavních měst, jako je Praha, Brno apod. a může se zdát, že je izolované a málo známé

Příležitosti

- **Nové pracovní příležitosti** – firma se neustále rozrůstá, má stále více zákazníků a vznikají tím nové pracovní příležitosti; zároveň s příchodem nových zaměstnanců přicházejí nové nápady a myšlenky, které mohou být využity ke zlepšení služeb a programů
- **Nová střediska** – kvůli neustálému růstu počtu zákazníků bude třeba rozšířit působení firmy do více míst České republiky; to bude mít za následek otevření nových středisek

Hrozby

- **Konkurence – kradení programových nápadů** – vytvořit kvalitní program je velice těžké a některé menší firmy či organizace mají tendenci kopírovat nápady větších firem; tyto zkopírované programy nejsou vždy tak kvalitní, jak by měli být
- **Nespokojenost zákazníků** – nespokojenost zákazníků je vyvoláno prací zaměstnanců, programem, ale ve většině případů zázemím střediska (ubytování, sociální prostory, odpad apod.)
- **Nespokojenost zaměstnanců** – nespokojenost zaměstnanců je vyvolána především chováním vedení, motivací a zázemím, které jsou vyhrazené pro zaměstnance

2.2.2 Stávající komunikace

Zaměstnanci jsou každým rokem odborně proškoleni v oblasti bezpečnosti atrakcí a jejich použití, a taktéž v oblasti komunikace se zákazníkem. Tyto školení jsou povinná jak pro nové zájemce o práci, tak i pro staré zaměstnance. Školení je třídní a během toho se řeší různá úskalí, která vznikla během předchozího roku. Jsou to jak úskalí v komunikaci se zákazníky, tak i úskalí v komunikaci v podniku. Následující analýzu jsem rozdělil do dvou skupin – **externí komunikace** a **interní komunikace**.

2.2.2.1 Externí komunikace

Pro analýzu stávající externí komunikace jsem využil především průzkum spokojenosti zákazníků ve formě dotazníků, zpětných vazeb zákazníků a poznatků jistého zaměstnance, který pracuje ve firmě velice dlouho, a kterého z důvodu zachování anonymity nebudu jmenovat.

Z pozorování zaměstnanců a zpětných vazeb zákazníků byly zjištěny tyto nedostatky:

Zaměstnanci:

- občas není věnována zákazníkovi okamžitá pozornost,
- skákání do řeči,
- občas nejsou vyrovnání a odpočatí,

- v některých případech nedostatek empatie při jednání se zákazníkem,
- občasné projevy nadřazenosti nad zákazníkem,
- v některých případech nedostatečný zájem o zákazníkův problém či dotazy,
- nedochvilnost do programu,
- slušnost při některých projevech.

Středisko:

- mnoho odpadků,
- špatné sociální zázemí,
- horší ubytování, které je v rekonstrukci.

Pro vyhodnocení spokojenosti zákazníků a jejich připomínek jsem vytvořil dotazník, který jsem nechal kolovat mezi zákazníky, kteří jezdívali či jezdívají do rekreačního střediska Březová (viz. Příloha 1).

Dotazník byl vyplněn Anonymně 73 zákazníky. V dotazníku jsem se ptal jak na spokojenost se zaměstnanci, tak i se střediskem a s firmou.

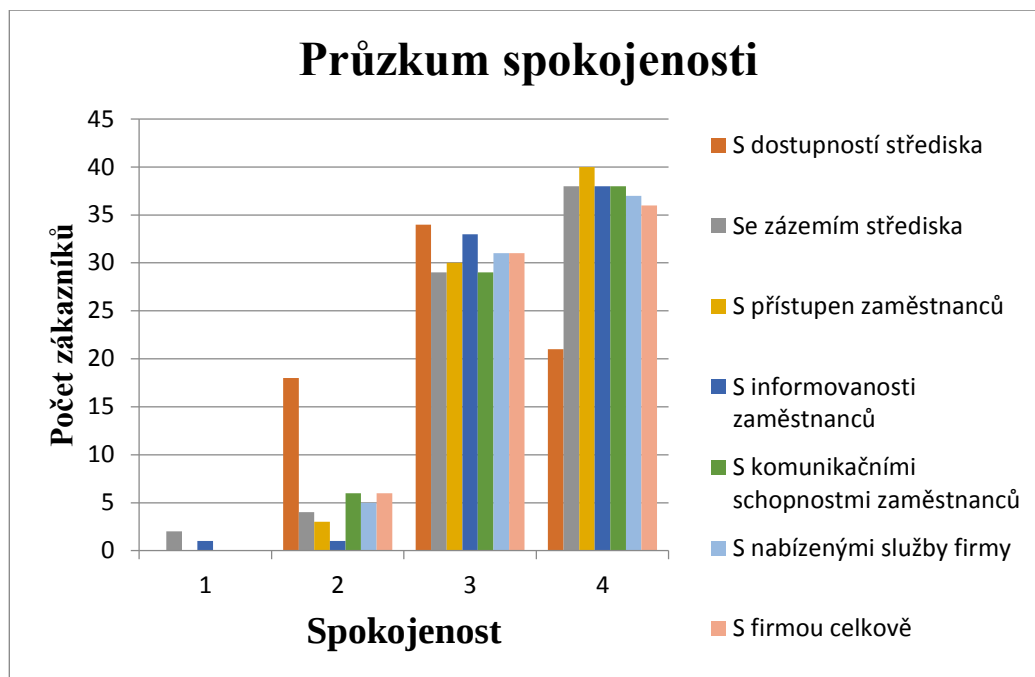
Spokojenost	Velmi nespokojen	Spíš nespokojen	Spíš spokojen	Velmi spokojen
	1	2	3	4
Jak jste byli spokojeni s dostupností střediska?	0	18	34	21
Jak jste byli spokojeni se zázemím střediska?	2	4	29	38
Jak jste byli spokojeni s přístupem našich zaměstnanců?	0	3	30	40
Jak jste byli spokojeni s informovaností našich zaměstnanců?	1	1	33	38
Jak jste byli spokojeni s komunikačními schopnostmi našich zaměstnanců?	0	6	29	38
Jak byste hodnotili informovanost a propagaci firmy o svých novinkách?	4,39/5			
Jak jste spokojeni s nabízenými službami firmy?	0	5	31	37
Jak jste celkově spokojeni s naší firmou?	0	6	31	36

Tabulka 2: Spokojenost zákazníků

(Zdroj: Vlastní úprava)

Při hodnocení informovanosti a propagaci firmy o svých novinkách měli zákazníci stupnici od 1 až do 5, kde 5 bylo nejlepší. Hodnocení vypadalo následovně:

- 1 – 0 zákazníků
- 2 – 3 zákazníci
- 3 – 6 zákazníků
- 4 – 31 zákazníků
- 5 – 33 zákazníků



Graf 1: Spokojenost zákazníků

Z tabulky 2 a grafu 1 vyplývá, že ve většině případů byli zákazníci velmi spokojeni nebo spíše spokojeni jak s firmou, střediskem, tak i se zaměstnanci, a jsou dobře informovaní o novinkách firmy. Avšak jsou tu i zákazníci, kteří byli nespokojeni a vyjádřili své výtky. Výtky mohli vyjádřit i ti zákazníci, kteří byli celkově spokojeni, ale některé věci jim vadily. Někteří zákazníci měli výtku k více bodům. Výsledné výtky jsou rozděleny do tří tabulek dle sekcí – středisko, zaměstnanci, služby.

Detaily nespokojenosti zákazníků (četnost zákazníků)	
Obtížné se tam dostat	21
Málo atrakcí	4
Neudržované atrakce	7
Mnoho odpadu	12
Špatné ubytování	18
Špatná strava	18
Jiné	8

Tabulka 3: Detaily nespokojenosti zákazníků – středisko

(Zdroj: Vlastní úprava)

V sekci jiné měli zákazníci možnost napsat další své výtky. Bohužel jediné co napsali, byly odpovědi, které již byli na výběr, jako je: špatné strava, špatné ubytování apod.

Z tabulky 3 vyplývá, že nejvíce jsou zákazníci nespokojeni s dostupností střediska. Na druhou stranu, díky tomu, že je středisko umístěno do takové lokality, může nabídnout úžasnou přírodu a krajinu. Jako další problém je ubytování a strava ve středisku.

Detaily nespokojenosti zákazníků (četnost zákazníků)	
Slušnost	10
Důvěryhodnost	8
Ochota pomoci	6
Vlídnost	5
Aktivní naslouchání	7
Pozornost	9
Dochvilnost	18
Vzhled zaměstnanců	12
Dostupnost	7
Jiné	1

Tabulka 4: Detaily nespokojenosti zákazníků – zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní úprava)

Z tabulky 4 vyplývá, že největší problém mají zaměstnanci s dochvilností. Je to ve většině případů způsobeno tím, že zaměstnanci připravují program, který bude následovat. Dalším problémem je především slušnost a vzhled zaměstnanců.

Detaily nespokojenosti zákazníků (četnost zákazníků)	
Cena	30
Rozmanitost	5
Kvalita	6
Jiné	3

Tabulka 5: Detaily nespokojenosti zákazníků – služby

(Zdroj: Vlastní úprava)

Pro 30 z vyplněných zákazníků je cena služeb příliš vysoká a jsou s ní nespokojeni. Dále někteří jsou nespokojeni s kvalitou nebo rozmanitostí nabízených služeb. V části jiné poukazují zákazníci i na bezpečnost a délku služeb, ale více nespecifikovali.

Celkovým vyhodnocením dotazníků jsem dospěl k následujícímu:

- zákazníci jsou spokojeni se službami, které firma nabízí,

- ubytování a strava ve středisku jsou třeba zlepšit,
- zákazníkům vadí vzdálená lokalita střediska, avšak to nelze nyní vyřešit,
- spokojenost s prací zaměstnanců je vysoká, avšak zaměstnanci musí zlepšit svou dochvilnost.

Školení zaměstnanců

Jak již bylo dříve zmíněné, firma pořádá každý rok školení zaměstnanců, kde jsou všichni pracovníci, ať už noví či staří, proškoleni. Školení vedou majitelé firmy a někteří stálí zaměstnanci. Řeší se tu hlavně bezpečnost při práci, komunikace se zákazníky a chyby, které se jich týkají, a marketing služeb, které firma nabízí. Školení je zároveň vyřazovacím kolem, kde se firma rozhoduje, zda jsou noví zájemci vhodní pro tuto práci.

Ve většině případů jsou informace, které zaměstnanci získají, ze zkušeností školitelů nabrané při práci. Nastává tu však několik problémů.

Prvním z problémů je to, že noví zájemci získají důležité informace jak o firmě, tak o jejím fungování a hlavně zkušenosti z praxe a přitom nemusí vůbec projít výběrem. To znamená, že oni si tyto citlivé informace odnášejí s sebou a mohou je praktikovat v konkurenční firmě, což má za následek to, že ostatní firmy mohou využít tyto informace k přetáhnutí zákazníků k nim.

Druhým problémem je fakt, že informace od školitelů jsou především z jejich vlastních zkušeností. Na jednu stranu je to výborné v tom, že zaměstnanci budou připraveni na tyto případy a zvládnou je vyřešit za velice krátký čas, čímž se vyhnou dalším problémům. Na druhou stranu nebudou připraveni na případné problémy, které dříve ještě nenastali, a nebudou vědět jak daný problém vyřešit. To způsobí komplikace při pracovním výkonu a kvalita práce se tím sníží.

Třetím problémem je náplň školení. Nemyslím tím jeho kvalitu, ale rozložení. Jde o to, že školení trvá tři dny. Během tří dnů jsou zaměstnanci celodenně proškoleni a dozívají se nespočet informací, které se liší jak tématem, tak i obsahem. Stane se to, že pracovníkům se jednotlivé informace prolnou mezi ostatní a vznikne mix nesouvislých informací. Pracovník tak ztrácí vědomí o tom, co k čemu patří, zhorší se tím koncentrace při školení a nakonec si ze školení odnesou jen minimum informací.

2.2.2.2 Interní komunikace

Při analýze interní komunikace jsem použil především dotazník spokojenosti pro zaměstnance, který jsem si vytvořil (viz. Příloha 2), a osobní poznatky již dříve zmíněného zaměstnance.

Z poznatku zaměstnance byly zjištěny tyto hlavní nedostatky:

- malá motivace zaměstnanců pro zkvalitnění a zefektivnění své práce,
- jednání majitele při řešení pracovních problémů není vždy objektivní,
- hrozby ze strany vedení vytváří nestálé sociální prostředí pro zaměstnance.

Dotazník byl vyplněn anonymně 27 zaměstnanci. Získané výsledky jsou uvedeny níže v tabulce a grafu.

Spokojenost	Velmi nespokojen	Spíš nespokojen	Spíš spokojen	Velmi spokojen
	1	2	3	4
Jak jste spokojeni s jednáním vedení?	3	11	11	2
Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci?	3,59/5			
Jak jste spokojeni s firemními akcemi?	2	8	14	3
Jak hodnotíte úroveň motivace ze strany vedení?	2,37/5			
Jak jste spokojeni se zpracováním vašich názorů a zpětných vazeb, a jejich následné plnění?	3	9	12	3

Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní úprava)

Pro hodnotící otázky používali zaměstnanci hodnotící systém 1 až 5, kde pět bylo nejlepší.

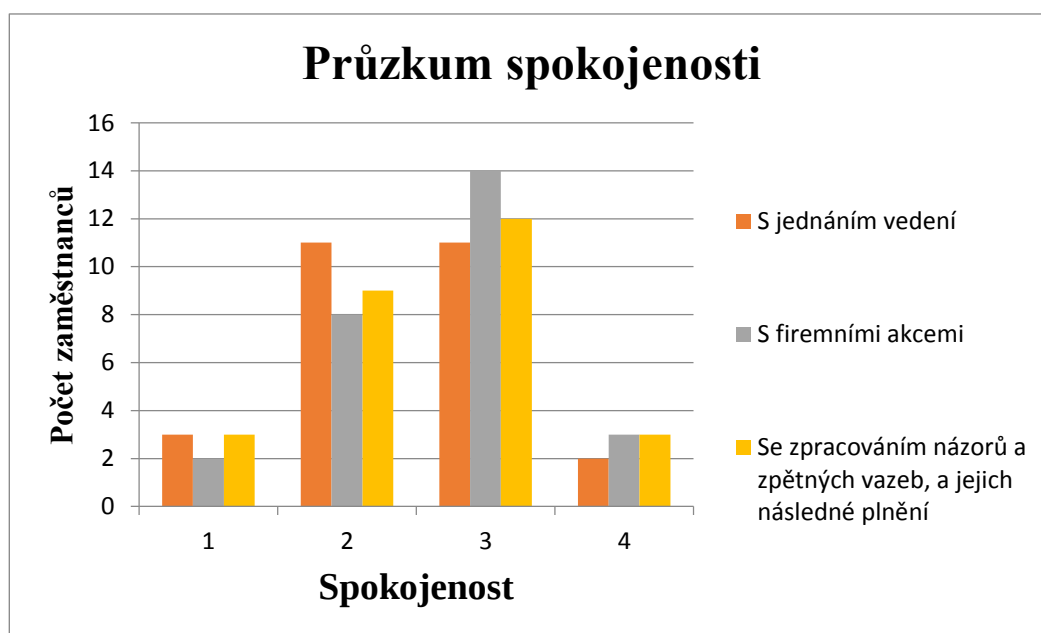
Vztahy mezi sebou hodnotili zaměstnanci následovně:

- 1 – 1 zaměstnanec
- 2 – 1 zaměstnanec
- 3 – 9 zaměstnanců

- 4 – 13 zaměstnanců
- 5 – 3 zaměstnanci

Úroveň motivace ze strany vedení hodnotili zaměstnanci takto:

- 1 – 7 zaměstnanců
- 2 – 8 zaměstnanců
- 3 – 8 zaměstnanců
- 4 – 3 zaměstnanci
- 5 – 1 zaměstnanec



Graf 2: Spokojenost zaměstnanců

Z tabulky 6 a grafu 2 vyplývá, že jsou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin. Jedna skupina je spíše spokojena s jednáním vedení, druhá skupina je spíše nespokojena. Úplnou spokojenost či nespokojenost vyjádřilo pouze několik jedinců.

Vztahy mezi zaměstnanci hodnotili pracovníci převážně kladně, což dokazuje, že zaměstnanci mají mezi sebou dobré sociální prostředí, které zlepšuje jejich pracovní morálku. Na druhou stranu motivaci ze strany vedení hodnotili zaměstnanci podprůměrně, což potvrzuje i poznatky již zmíněného zaměstnance.

Na konci dotazníku měli pracovníci prostor, kde mohli dopsat důvody nespokojenosti, pochvaly, případně další připomínky. Celý výčet a přesné citace jsou

k dispozici v příloze (viz. Příloha 3). Zde uvádím pouze zkrácený souhrn nejčastějších připomínek:

- pochvala růstu firmy a střediska
- velice nízká motivace ze strany vedení,
- nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- nespokojenost s prací nového ředitele střediska,
- neférové jednání vedení.

Motivace

Většině zaměstnanců připadá, že úroveň motivace je nepřiměřeně nízká jak po finanční stránce, tak i při osobním hodnocení a co se týče zázemí.

Při analýze finanční odměny je třeba dodat, že firma poskytuje pracovníkům stravu a ubytování ve středisku bez jakýchkoliv poplatků. I přes tento fakt, se finanční odměna za hodinu práce instruktorů školních skupin drží těsně nad hranicí minimální mzdy a hodinová mzda táborových vedoucích se pohybuje na směšně nízkých hodnotách. Odměna instruktorů je 450,- Kč/den při devíti hodinové směně a odměna táborových vedoucích je 195,- Kč/den při takřka celodenní práci. Tyto částky zdaleka neodpovídají množství práce a odpovědností, kterou musí zaměstnanci vykonávat, tudíž přispívají pocitu, že svoji práci nemusí vykonávat stoprocentně.

Dalším problémem v případě financí je ten, že většina pracovníků dojíždí do práce na středisko z velké dálky (Praha, Brno, Olomouc apod.), avšak firma jim tuto cestu nevyplácí. A stává se tedy, že někteří zaměstnanci si tuto cestu musí odpracovat za den či dva, což je velice demotivuje a snižuje pracovní morálku.

Hodnocení zaměstnanců ve firmě probíhají dvěma způsoby, podle toho, zda se jedná o instruktora školních skupin nebo táborového vedoucí. Práce instruktorů je hodnocena zákazníky dané skupiny, kterou má na starost, známkami 1 až 5. Práce táborových vedoucích je hodnocena ústní formou vedením, ale ne vždy. Celkové hodnocení pracovníků provádí vedení ústní formou.

Jedná-li se o hodnocení ze strany vedení, tak ve většině případů jsou zaměstnanci motivováni negativním způsobem, metodou strachu. Motivací není

pochvala či uznání za odpracovaný výkon, ale trest nebo pokuta v případě problému při výkonu práce. V případě tábora je při hodnocení brán ohled spíše na kvantitu než na kvalitu, i když některé méně navštěvované tábory jsou také kvalitně provedené a v případě spravedlivého hodnocení od vedení by pochvalu měli dostat také.

Středisko disponuje skvělým prostředím pro zákazníky, avšak zázemí pro zaměstnance je v mnoha případech nedostačující. Například kapacity ubytovacích prostor nejsou dostačující, zejména v táborové sezóně. Sociální zařízení jsou nehygienické, ve zdech jsou díry a donedávna tam nebyli ani závěsy ve sprchách. Chybí volný přístup k internetovému připojení, který by mohli zaměstnanci využívat ve svém volnu pro relaxaci. Dosavadní připojení je placené.

Středisko dále nabízí občerstvení, které si mohou jak zákazníci, tak i zaměstnanci koupit v místním bufetu. Ceny zde jsou vedeny již s maloobchodní přírážkou a bohužel i zaměstnanci musí platit tuto přírážku.

Jak je vidět, potvrdili se nedostatky, které již byli dříve několikrát zmíněné. Jsou to závažné nedostatky a je třeba je zlepšit pro lepší fungování firmy a spokojenost zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec podává lepší výkony ve své práci a zákazníci si díky němu vytváří lepší obraz o firmě. To samozřejmě podporuje růst firmy a usnadňuje udržení zákazníků.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě analýzy a zjištěných nedostatků, jsem vypracoval návrhy na zlepšení, které doporučuji k aplikaci ve firmě. Návrhy jsem rozdělil do dvou kategorií, dle povahy komunikace, ve které se nedostatky vykytují.

3.1 Externí komunikace

Zákazníci jsou nedílnou součástí každého podnikání a je proto nezbytné, aby chování k nim bylo zcela bezchybné. V opačném případě budou zákazníci nespokojeni a raději přejdou k jiné firmě.

Z analýzy je vidět, že externí komunikace je ve firmě dobře zvládnutá, ať už jde o marketing nebo komunikaci zaměstnanců se zákazníky. Není úplně dokonalá a jsou zde stále chyby, které se však dají vyřešit, pokud budou zaměstnanci dobře proškoleni. Problém však nastává v případě samotného školení zaměstnanců. Jsou tu určité nedostatky, které jsem dříve jmenoval, a pokud chce firma, aby se zvýšila kvalita práce zaměstnanců, je třeba tyto nedostatky odstranit. Předkládám návrh, který by mohl tyto nedostatky zredukovat, případně úplně odstranit.

3.1.1 Školení zaměstnanců

Pro lepší vstřebání informací a snížení úniku citlivých informací doporučuji rozdělit školení zaměstnanců na tři samostatná školení.

První školení bude zaměřené pouze na představení firmy a výběr nových zaměstnanců. Během tohoto výběrové řízení by měla firma umožnit zájemcům vyzkoušet služby a atrakce, které firma nabízí. Firma tím dosáhne toho, že zájemci získají jak představu o firmě, která může být pak dále doporučena známým zájemcům, tak i určitou motivaci k tomu, aby se dostali přes výběrové řízení. Firma tím může sledovat chování jednotlivců v různých případech a tím získat určitou představu o daném člověku. To usnadní výběr nového zaměstnance. V případě, že účastník projde výběrem, získá firma nového zaměstnance, který přinese nové nápady a vize. V případě, že zájemce neprojde, získá firma určitou ochranu proti úniku citlivých informací.

Druhé školení bude zaměřené na odbornou komunikaci se zákazníky a praktické zkušenosti starých zaměstnanců. Toto školení bude povinné pro všechny zaměstnance. Na toto školení by byli pozváni speciální školitelé, kteří se věnují komunikaci a

komunikačním dovednostem v praxi. Další skupinou školitelů budou staří zaměstnanci, kteří budou předávat své zkušenosti o tom, jak řešili určité situace, které nastaly. Vše by probíhalo tak, že budou zaměstnanci rozděleni do skupin, které budou mít jasně dané časové bloky s programem. Po skončení daného bloku by se skupiny vystřídaly a pokračoval by další blok. Po tomto školení budou mít zaměstnanci jak odborné teoretické znalosti, tak i praktické znalosti. Díky teoretickým znalostem se pracovníci naučí jak komunikovat se zákazníky ať už verbálně či neverbálně, jak předejít problémům s tím spojenými, jak se vyvarovat problémům, které do teď mají (např. dochvilnost, slušnost apod.) a díky praktickým znalostem budou vědět jak efektivně řešit problémy, které nastanou, aniž by nějak snížili kvalitu pracovního výkonu.

Třetí školení bude zaměřené na marketing služeb firmy a přípravu na táborovou sezónu. Protože táborová sezóna je náročná jak fyzicky, tak i psychicky, je nutné, aby tomu věnovala firma zvláštní školení. Na tomto školení budou probíhat workshopy o tom, jak zlepšit povědomí o firmě, jak získat více dětí na tábory a taktéž samostatná příprava na tábory. Týmy jednotlivých táborů by zde měli vytvořit program pro daný tábor, sepsat materiály, které budou potřeba, a mít rozdělené úkoly pro každého člena týmu. Na konci školení by měli týmy prezentovat svoji práci vedení a ostatním týmům. Jejich práce bude hodnocena. Pokud bude vidět, že týmy vytvořili skvělý plán a pracovali velice pilně, doporučuji udělit bonus za přípravu na tábor.

Tento návrh redukuje nedostatky dosavadního školení, zaměstnanci získají nové teoretické znalosti, které mohou využít při komunikaci jak se zákazníky, tak i v osobním životě a zároveň je motivuje k lepším pracovním výkonům, protože i oni sami si všimnou, že se firma snaží, aby se i zaměstnanci rozvíjeli.

3.1.2 Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem je hlavní součástí pracovní náplně zaměstnanců firmy. Je třeba na ní klást důraz a dbát na tom, aby byla bezchybná. Následující návrh jsem vypracoval pomocí teoretických poznatků a slouží ke zlepšení dosavadní komunikace.

První dojem

Podle vzhledu a upravenosti zaměstnanců a dalších složek neverbálního chování, jako je dochvilnost nebo výrazy na obličeji, vzniká primární první dojem. Vzniká ihned až do doby prvních asi tří minut a pomocí něho připravujeme půdu pro rozhovor (Štěpáník, 2003).

Zaměstnanec tedy musí vždy být upravený a usměvavý. Musí chodit v čas a vždy mít firemní oblečení, aby byl rozpoznatelný od ostatních.

Pozdravy

Pozdravy jsou důležitou součástí prvního dojmu a můžeme jimi vyjádřit vztah ke zdravenému. První vždy musí zdravít zaměstnanec a přitom stále udržovat oční kontakt. Zdravit lze verbálně i neverbálně, ale verbální pozdrav musí být jasný a zřetelný (Štěpáník, 2003).

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání není pouze poslouchání. Rozdíl mezi nasloucháním a posloucháním je v tom, že když nasloucháme, projevujeme zájem, respekt a pochopení. Aktivní naslouchání pomáhá ne jen vytvořit atmosféru při rozhovoru, ale také díky tomu můžeme navíc získávat informace (Štěpáník, 2003).

Aktivní naslouchání vyžaduje koncentraci, schopnost číst mezi řádky a vidět souvislosti a ochotu pochopit druhého. Je třeba však dávat pozor na chyby, které mohou nastat při naslouchání. Mezi chyby patří například skákání do řeči, rozptylování se nebo koncentrace na jednu informaci (Štěpáník, 2003).

Je tedy důležité, aby zaměstnanec naslouchal zákazníkům a projevoval o ně zájem, protože zákazník, který má pocit, že je o něj zájem, je spokojenější a náchylnější zanechat dobré hodnocení.

3.2 Interní komunikace

Klidné a příjemné pracovní prostředí může být vytvořeno pouze správnou interní komunikací. Z analýzy je vidět, že vztahy mezi zaměstnanci jsou neutrální až příjemné, ale jedná-li se o vztahy mezi zaměstnanci a vedením, tak nelze mluvit o na tolik

přátelském prostředí, aby mohla komunikace probíhat bezproblémově. V následujících částí předkládám návrhy na zlepšení jednotlivých sekcí interní komunikace.

3.2.1 Motivace

Z analýzy je vidět, že jedním z největších důvodů nespokojenosti zaměstnanců je motivace ze strany vedení. Tento problém by se měl vyřešit co nejdřív a co nejefektivnějším způsobem, jinak může nastat to, že zkušení zaměstnanci, kterým se to nelíbí, budou hledat práci jinde a firma bude nucena hledat nové nezkušené pracovníky, kteří nemusí odvést tak dobrou práci, jako zaměstnanci, kteří mají mnohem větší praxi.

Po konzultaci s majitelem firmy jsem vypracoval návrh řešení, které by mělo přispět k vyřešení tohoto problému. Některé části tohoto návrhu jsou již splněny a na ostatních se pracuje. Návrh jsem rozdělil na tyto jednotlivé body:

- **Zvýšení základního platu** – doporučuji zvýšit finanční ohodnocení externích zaměstnanců, protože dosavadní částka neodpovídá jejich pracovní náplni
 - **Instruktor školních skupin**
 - zvýšit z dosavadní částky 450,- Kč/den na 500,- Kč/den.
 - **Táborový vedoucí**
 - Zvýšit z dosavadních 195,- Kč/den na 250,- Kč/den.
- **Cestovné zaměstnanců** – firma by měla platit cestovné zaměstnanců; firma potřebuje, aby tito zaměstnanci dojeli, a je tedy správné, aby jim tuto cestu proplatila.
- **Bonusy** – bonusy budou dostávat zaměstnanci navíc ke mzdě, pokud budou splňovat jednu z těchto kritérií:
 - **Instruktor školních skupin**
 - **za odvedenou práci** – za každé dva odpracované týdny částka 100,- Kč (první dva týdny – 100,- Kč, další dva týdny – 100,- Kč)
 - **za hodnocení od zákazníků dané skupiny (zprůměrované)**
 - za hodnocení 1*, částka 50,-Kč,
 - za hodnocení 1, částka 20,- Kč,

- za hodnocení 2, částka 0,- Kč,
- za hodnocení 3, částka -20,- Kč,
- za hodnocení 4, částka -40,- Kč,
- za hodnocení 5, částka -50,- Kč.

○ **Táborový vedoucí**

- **za průměrný věk na táboře** – práce vedoucích je o to náročnější čím mladší jsou děti na táboře
 - do 7 let, částka 150,- Kč,
 - do 11 let, částka 100,- Kč,
 - do 14 let, částka 50,- Kč,
 - nad 14 let, částka 0,- Kč.
- **za přípravu na tábor během školení**
 - za výbornou přípravu a pilnou práci během školení bonus ve formě zvýšení rozpočtu pro tábor.
- **Slevy ve firemním bufetu** – Pro lepší motivaci zaměstnancům, navrhuji jim dát 15% slevu na zboží v bufetu.
- **Ubytovací prostory** – zvětšit ubytovací prostory, aby vystačili kapacitě zaměstnanců; vyměnit matrace, protože jsou často nekvalitní a zastaralé.
- **Sociální zařízení** – rekonstruovat sociální zařízení určené pro zaměstnance; přidat okno pro lepší větrání.
- **Internetové připojení** – zavést bezplatné Wi-Fi připojení pro zaměstnance do všech ubytovacích prostor a prostor určený k relaxaci.
- **Hodnocení zaměstnanců** – zaměstnanci by měli být hodnoceni za svůj pracovní výkon častěji pozitivními pochvalami. Samozřejmě pokud zaměstnanec udělá nějakou chybu během pracovního výkonu, je třeba na tuto chybu upozornit výtkou a doporučením jak předejít danému problému. Pokud se tato chyba bude opakovat, tak je již na místě udílet peněžní pokutu ve formě snížení bonusů na nulovou částku.

3.2.2 Vztah mezi nadřízeným a podřízeným ve firmě

Kladný vztah mezi nařízeným a pořízeným ve firmě je velice důležitým faktorem, který působí na fungování firmy a vzniku stálého a příjemného pracovního

prostředí. Z analýzy je vidět, že i zde se nacházejí problémy, které přispívají k negativitě na pracovišti. Pro firmu je důležité, aby se tento vztah mezi nadřízenými a podřízenými zlepšil a vznikla tak harmonie mezi vedením a pracovníky.

Pomocí teoretických poznatků jsem vypracoval návrh na zlepšení tohoto vztahu. Pro efektivnější aplikaci ve firmě doporučuji jednotlivé body dát na nástěnku, kde si je může každý přečíst a řídit se jimi.

Chování nadřízených k podřízeným

Zásady, které by měl dodržovat každý nadřízený (Fišer, Plamínek, 2005):

- příkazy nedávat striktně, ale s vyčerpávajícím vysvětlením,
- nešetřit kladným hodnocením práce podřízených,
- chyby vytýkat mezi čtyřma očima,
- musí být vidět, že se podřízení na nadřízené mohou spolehnout,
- nesrovnalosti si nejdříve ověřit, než se vysloví,
- nepovažovat se za neomylné,
- pracovní úkoly brát jako společnou záležitost,
- dbát na informovanost podřízených,
- na pracovišti odstranit strach, nejistotu, jednat přátelsky,
- podporovat otevřenou komunikaci,
- povzbuzovat pracovníky ke zlepšení situace,
- kritizovat diplomaticky.

Chování podřízených k nadřízeným

Zásady, které by měl dodržovat každý podřízený (Fišer, Plamínek, 2005):

- zaměstnanci poslouchají svého nadřízeného,
- neobtěžují nadřízeného zbytečně,
- v jednání jsou zdvořilí a ovládají své emoce,
- jednání mezi sebou začínají vždy přátelsky,
- vůči spolupracovníkům vyjadřují důvěru, podporu a spolehlivost,
- vůči všem vyjadřují zdvořilost, úctu, ochotu, vlídnost a laskavost.

Věci, které by podřízený nikdy neměl dělat (Fišer, Plamínek, 2005):

- „shodit“ svého nadřízeného,
- zahnat svého nadřízeného do kouta,
- odmlouvat svému nadřízenému,
- vytahovat se na účet svého nadřízeného.

Budou-li dodrženy tyto jednotlivé body v sekcích motivace a vztah mezi nařízeným a podřízeným ve firmě, tak místo problémového pracovního prostředí vznikne prostředí harmonické, beze strachu a negativity, kde si budou zaměstnanci navzájem pomáhat a při vzniku problému se nebudou bát jít za nadřízeným pro radu.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabýval vypracováním návrhů na zlepšení interní a externí komunikace v dané firmě. Cílem těchto návrhů je zlepšit celkovou komunikaci všech zaměstnanců ve firmě, což povede ke zlepšení jak komunikace a vztahů ve firmě, tak i komunikace se zákazníky. Firma tím dosáhne vzniku stálého, harmonického pracovního zázemí a zvýší efektivitu a kvalitu pracovního výkonu, což povede k upevnění a zlepšení pozice firmy v oblasti poskytování volnočasových a team-buildingových aktivit.

Pomocí analýzy komunikace ve firmě byly zjištěny určité nedostatky. Spočívaly hlavně v neefektivnosti školení zaměstnanců, což vedlo k některým chybám při komunikaci, malá motivace zaměstnanců k odvedení kvalitnějšího pracovního výkonu, nedostatečná komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci, negativní vztah mezi nařízeným a podřízeným a v neposlední řadě nedostačující zázemí pro zaměstnance.

Ze SWOT analýzy je vidět, že silnou stránkou firmy je to, že pro veřejnost se firma její jako prosperující podnik, který neustále roste a nabízí zákazníkům špičkové služby a zázemí. Naproti tomu nejslabším článkem ve firmě je lidský faktor, na kterém je firma postavena a vede k hlavním hrozbám, které vznikají ve firmě. Jedná se o zaměstnance a externisty, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Není tím myšleno, že jsou tito zaměstnanci špatně zaškoleni a nevědí jak pracovat se zákazníkem, ale je myšleno to, že jsou nespokojeni s chováním a motivací ze strany vedení, což se projevuje na kvalitě jejich práce. Snížená kvalita pracovní náplně vede ke snížení spokojenosti zákazníků. Je tedy jasné, že tyto dvě hrozby jdou ruku v ruce a je nutné je co nejdříve vyřešit.

Z výsledků dotazníku spokojenosti zákazníků vyplývá, že jsou zákazníci převážně spokojeni s prací zaměstnanců firmy a se zázemím firmy, kromě dostupnosti střediska. Zákazníci dále vytkli některé aspekty v chování pracovníků, které mohli být vyvolány neefektivním zaškolením zaměstnanců.

Z výsledků dotazníků spokojenosti zaměstnanců se potvrdili hrozby, které byli definované ve SWOT analýze. Jedná se o nespokojenost zaměstnanců s chováním a

motivací ze strany vedení. To vede ke zhoršení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a vytváří nepřátelskou pracovní prostředí ve firmě.

Na základě těchto poznatků jsem vytvořil návrh na zefektivnění školení nových i stávajících zaměstnanců. Dále jsem vytyčil body, které pomohou zaměstnancům zlepšit komunikaci a vyhnout se stávajícím problémům. Vypracoval jsem návrh na zvýšení motivace pro zefektivnění pracovní morálky a náplně zaměstnanců. Jako poslední jsem pomocí teoretických poznatků vytvořil návrh na zlepšení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a celkové komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Zaměřil jsem se hlavně na zefektivnění zaškolování zaměstnanců, což povede ke zlepšení komunikace jednotlivých pracovníků a zvýšení kvality jejich práce, a zlepšení motivace zaměstnanců pro lepší vytvoření přátelského pracovního prostředí.

Pro zefektivnění zaškolování kladu důraz na rozdělení současného školení na tři samostatná školení, kde by se probírali informace, tak jak jsem jej popsal v návrhové části.

V návrhu na zvýšení motivace kladu důraz na zvýšení platů instruktorům školních skupin a hlavně táborovým vedoucím. Současná mzda 195,- Kč/den pro táborové vedoucí je příliš nízká částka a dokonce nesplňuje požadavky na minimální mzdu, která byla státem zvýšená k datu 1. 8. 2013 na 50,60,- Kč/hod. Zvýšení platu vedoucím na 250,- Kč/den není nijak výrazné a firma je, dle zjištěných informací z interních zdrojů firmy, schopna toto zvýšení pokrýt.

Závěrem bych chtěl dodat, že moje práce nemohla podchytit veškeré nedostatky vznikající v oblasti komunikace, doporučuji i nadále monitorovat komunikaci ve firmě a zahrnout tyto nedostatky do dalšího školení zaměstnanců. Cíle této bakalářky byly splněny a věřím, že návrhy, které jsem vypracoval, pomohou zlepšit celkovou komunikaci ve firmě a její fungování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BEDNÁŘOVÁ, L., 2009. *Návrh na zlepšení komunikace ve firmě: Proposal for Improvement Communication in Firm*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 1 elektronický optický disk [CD-ROM / DVD]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=14463.

Diplomová práce. VUT. Vedoucí práce PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

DEVITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

ISBN 80-7169-899-8.

FÍŠER, R. a J. PLAMÍNEK., 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.

FORET, M., 2000. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press.

ISBN 80-7226-292-9.

KONEČNÁ, Z., 2009. *Základy komunikace*. Brno: CERM. ISBN 978-80-214-3891-0.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada.

ISBN 80-247-0650-4

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAVAŇA, I., 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: Přístupy – Dovednosti – Poruchy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0858-2.

RUBIN, R. B., A. M. RUBIN and L. J. PIELE., 2000. *Communication Research: Strategies and Sources*. 5th ed. Belemont, CA: Wadsworth Publishing Co.

ISBN 0-534-56169-1.

STAN. Historie Březové. *Istan.cz* [online]. Copyright 2009 – 2014 [cit 2014-03-13]. Dostupné z: <http://brezova.istan.cz/3-historie-brezove.html>.

STAN. Historie střediska Relaxa. *Istan.cz* [online]. Copyright 2009 – 2014 [cit 2014-03-13]. Dostupné z: <http://relaxa.istan.cz/3-historie-strediska-relaxa.html>.

ŠPAČEK, J., 2014. *Interview*. Outdoor Aliance s.r.o., Žďárský Potok 64, Stará Ves. 1. 3. 2014.

ŠTEPANÍK, J., 2003 *Umění jednat s lidmi I*. 1.vyd. Praha: Grada.

ISBN 978-80-247-1527-8

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGE, J. L., 2000. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. Praha: Management Press.

ISBN 80-85943-71-9.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

Graf 1: Spokojenost zákazníků	40
Graf 2: Spokojenost zaměstnanců	44
Obrázek 1: Lineární model komunikace	12
Obrázek 2: Interakční model komunikace	13
Obrázek 3: Dlouhodobá péče o zákazníka	26
Schéma 1: Zjednodušený organizační schéma firmy	32
Tabulka 1: SWOT analýza firmy	35
Tabulka 2: Spokojenost zákazníků	39
Tabulka 3: Detaily nespokojenosti zákazníků – středisko	40
Tabulka 4: Detaily nespokojenosti zákazníků – zaměstnanci	41
Tabulka 5: Detaily nespokojenosti zákazníků – služby	41
Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Průzkum spokojenosti zákazníků

Příloha 2: Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Příloha 3: Důvody nespokojenosti, pochvaly a další připomínky zaměstnanců

Příloha 1: Průzkum spokojenosti zákazníků

STAN - Special Team for Adventure in Nature

STAN - Special Team for Adventure in Nature

Zdravím Vás,

studuji na vysoké škole a letos píši bakalářskou práci a potřeboval bych od vás pomoc. Prosím věnujte několik minut na vyplnění toho to dotazníku o Březce, kam jste jezdili nebo ještě jezdíváte, a pracovníků, které jste tam mohli potkat. Není to o konkrétní osobě, takže při vyplňování buďte svého vedoucího, který Vás měl na starost, nebo klidně obecně. Tento dotazník je anonymní, tak se nebojte vyjádřit. Moc mi tím pomůžete. Předem moc děkuji a snad se uvidíme na Březce.

Jak jste byli spokojeni s dostupností střediska?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Jak jste byli spokojeni se zázemím střediska?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Prosím, vyplňte příslušná políčka v případě, že jste byli nespokojeni s některými z uvedených faktorů střediska (lze vybrat víc odpovědí).

- ☐ Obtížné se tam dostat
- ☐ Málo atrakcí
- ☐ Neudržované atrakce
- ☐ Mnoho odpadků
- ☐ Špatné ubytování
- ☐ Špatná strava
- ☐ Jiné

Jak jste byli spokojeni s přístupem našich zaměstnanců?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Jak jste byli spokojeni s informovaností našich zaměstnanců?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Jak jste byli spokojeni s komunikačními schopnostmi našich zaměstnanců?

- ☐ Velice spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velice nespokojen

Prosím, vyplňte příslušná políčka v případě, že jste byli nespokojeni s některými z uvedených faktorů zaměstnanců (lze vybrat víc odpovědí).

- ☐ Slušnost
- ☐ Důvěryhodnost
- ☐ Ochota pomoci
- ☐ Vlídlost
- ☐ Aktivní naslouchání
- ☐ Pozornost
- ☐ Dochvilnost
- ☐ Vzhled zaměstnanců
- ☐ Dostupnost
- ☐ Jiné

Jak byste hodnotili informovanost a propagaci firmy o svých novinkách?

☆☆☆☆☆ / 5

Jak jste spokojeni s nabízenými službami firmy?

- ☐ Velmi spokojen
☐ Spíš spokojen
☐ Spíš nespokojen
☐ Velmi nespokojen

Prosím, vyplňte příslušná políčka v případě, že jste byli nespokojeni s některými z uvedených faktorů služeb (lze vybrat víc odpovědí).

- ☐ Cena
☐ Rozmanitost
☐ Kvalita
☐ Jiné

Jak jste celkově spokojeni s naší firmou?

- ☐ Velmi spokojen
☐ Spíš spokojen
☐ Spíš nespokojen
☐ Velmi nespokojen

Děkuji za vyplnění dotazníků. Velice jste mi pomohli

Příloha 2: Průzkum spokojenosti zaměstnanců

STAN - Pracovníci

STAN - Pracovníci

Zdravím všechny,

Děkuji za ochotu vyplnit tento dotazník. Velice mi tím pomůžete. Je to anonymní, takže můžete vyjádřit svoje názory, pochvaly či stížnosti.

Jak jste spokojeni s jednáním vedení?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Jak hodnotíte vztah mezi zaměstnanci?

☆☆☆☆☆ / 5

Jak jste spokojeni s firemními akcemi?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Jak hodnotíte úroveň motivace ze strany vedení?

☆☆☆☆☆ / 5

Jak jste spokojení se zpracováním Vašich názorů a zpětných vazeb a jejich následné plnění?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíš spokojen
- ☐ Spíš nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Zde uveďte důvody nespokojenosti, případně pochvaly nebo další připomínky.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha 3: Důvody nespokojenosti, pochvaly a další připomínky zaměstnanců

„Zaprvé si myslím, že by to chtělo více komunikace mezi vedením a vedoucími. Vedení si myslí něco a vedoucí si myslí taky něco, ale spojit to většinou nejde... Sami vedoucí jednotlivých táborů kolikrát sami nejlíp vědí, co jejich tábor potřebuje a když to nadhodí vedení, tak se málokdy stane, že by jim vyhověli, ba naopak to většinou ještě překroutí a vyjde z toho ještě úplně něco jiného, o co vůbec nešlo a co táboru ani tak neprospěje. Co se týká vztahů zaměstnanců tak dobrý kolektiv, který tam byl, pomalu mizí. Dříve si pomáhali a byli schopní v klidu pomoci i na jiném táboře když byla potřeba nebo se v klidu domluvili a našli kompromis. Měli mezi sebou výborné vztahy a těšili se za nimi za každou cenu. Ale teď skoro každý vedoucí jede proti sobě a snaží se, aby on sám byl v očích vedení a ostatních ten nejlepší a je schopný pro to udělat cokoliv. Navíc každý tábor si teď drží svojí komunitu a nechťejí k sobě nikoho moc pustit. Dříve se všichni bavili se všema a řešili společně problémy, na kterých se i sami poučili, ale pokud ti teď společně neřeší, nemají se na čem poučit a kolektivita tam hodně upadá. Úroveň motivace ze strany vedení je tak smutná až to bolí. Pokud nás motivují jen tím, kolik z toho bude peněz (a ty stejně nedostaneme my - všichni vědí, jak je to s platy) tak to motivace není. Ano teď se konečně začalo něco stavět, to je fajn, ale myslím, že by to chtělo přidat i na rozpočtech jednotlivých táborů. Pak se všichni diví jak je Stronghold úžasný tábor, ale mít takové finanční možnosti a nejen finanční, respektive že můžete všechno, tak vám taky uděláme tábor, který bude úžasný ve všech směrech. Jinak co se týká finančního ohodnocení vedoucích tak to radši mlčím neboť takovou almužnu. V dnešní době jsou potřeba peníze, ať si říkáte, co chcete a pokud má člověk na výběr, že má na hodinu cca 75kč nebo necelou korunu tak si to hodně rozmyslí. Díky jednání a finančnímu ohodnocení STAN přichází o schopné lidi a zůstávají tady jen lidi, co nemají na výběr a ti nikdy neodvedou tak dobrý tábor (skupinu) jako ti, co pro ty děti žijí. Jsou schopni pro ně udělat cokoliv, mají pestrý zábavný program atd. Po takových to lidech chňapnou kdekoliv a mají velké možnosti (jako první ale dali šanci STANU, ale ten je nedokázal ocenit) a tak na středisku zbývají jen lidi, kteří nemají na výběr a o které není zájem.“ (Anonym).

„Negativa: Neustálý boj o získání vyšších pozic a toho, kdo, kde, jak si může dupnout a na koho, vede ke sporům mezi zaměstnanci i externími pracovníky - tvorba

nestálého sociálního prostředí ve kterém se lidé necítí bezpečně - Tvorba bezpečného prostředí je přímo pedagogická terminologie... Kázání pití vody ze strany nadřízených, kteří pijí víno... Nedodržování stanovených pravidel lidmi, kteří je stanovili... Utíkání od řešení problémů mezi zaměstnanci... To vše a spousta dalšího snižuje formální i neformální autoritu vedení... nastavení stejných podmínek na základě tabulkových hodnot pro všechny stejně tak, aby si jeden tábor nemohl bít do hrudi „my jsme nejlepší, koukněte na nás, jak se to má dělat“ na základě toho, že ostatní tábory se stejným potenciálem jen nedostaly stejnou možnost a podmínky k tomu to ukázat... Chybí otevřený přímý přístup otevřené účetnictví a možnost nahlídnout do financí s objasnění, proč zrovna takhle by mohl spoustu lidí motivovat (STAN by se tak vyhnul i různým spekulacím a konspiračním teoriím, které kolují) Pozitiva: roste technické zázemí, společnost Stan se dostává do povědomí a získává dobré jméno v čím dál, tím širším okruhu populace... Její plány vzhledem k dřívějším nejsou sice skromné, ale s potenciálem vedení proveditelné. Teď už jen dát si do pořádku personální začít si vážit lidí s potenciálem, dát jim prostor k seberealizaci... dělat kompromisy a získat stabilní zdravé jádro... až poté si STAN zaslouží říkat o sobě, že jsou jedničkou na trhu... Zlobte se nebo nezlobte, ale prosím, něco si z toho vezměte a zkuste to nepřekroutit.“ (Anonym).

„Žádné další připomínky“ (Anonym).

„Je tu vedení a vedení, ze strany Jirky a Lídy je momentálně komunikace a motivace mnohem lepší než ze strany Martina, nového ředitele Březové. Jirka je výborný v plánech do budoucna, Lída zase nemá konkurenci v urovnávání problémů s klienty, i když tím někdy zavaří řadovým zaměstnancům. Každopádně oni dva jsou přístupní kritice, pokud je podána odůvodněně. Naproti tomu Martin stále ještě nepochopil, co je náplní jeho práce, konstruktivní kritiku nepřijímá a je mnohdy až agresivní. Za velký mínus považuji peněžní ohodnocení práce na Březové, vzhledem k tomu, jak je práce náročná a tomu, že většina z nás tam dojíždí, takže část výplaty dáme za cestu do práce/z práce. Chtělo by to také nějaké odměny za dobře vykonanou práci, aby lidé měli větší motivaci odvádět kvalitní výkony. Také je tu problém s nevyjasněnými kompetencemi, ten se opět týká spíše Martina.“ (Anonym).

„Zaměstnavatel zbytečně příliš investuje do nových atrakcí a zbytečností, přestože základ celého fungování firmy se opírá nejvíce o lidský faktor a dobře odvedenou práci z hlediska komunikačních aj. schopností zaměstnanců. Dle mého názoru není vhodné vymýšlet nadstavby (o jejich využitelnosti se dá polemizovat), pokud nejsem schopná zajistit základy. Stejně jako se hladový člověk nenasytí sledováním divadla (a ještě ho to nejspíš popudí tím spíš), nemůže být ani zaměstnanec spokojený, pokud vidí, že firma jakž takž vzkvétá, ale on přitom není náležitě oceněn. A jak je známo, nespokojený zaměstnanec odvádí horší práci, nebo dá raději rovnou výpověď - ve výsledku tak firma ztratí daleko víc, než získá škodlením na výplatách.“ (Anonym).

„Občasné intriky a pomluvy.“ (Anonym).

„Středisko mám rád, je to parádní místo pro akce všeho druhu a myslím si, že služby, které nabízí, jsou skvělé a pořád se něco zlepšuje. Mrzí mě ale, že ohodnocení práce instruktorů a zvláště vedoucích není úplně nejlepší, spíše dost bídné. Také se mi moc nelíbí, že jsou dány pokuty za někdy směšné věci (i ty které se smí dělat a bylo to na školení, tak už byly pokutovány), nejen z toho důvodu, že to není legální (peněžní pokuty se nesmí udílet), ale hlavně to je dost špatný druh motivace pro zaměstnance, protože to vede ke strachu radši se k ničemu nevyjadřovat, ať mě nevyhodí nebo mi nedají pokutu.“ (Anonym).

„Práce pro STAN je dost a baví mě, ale někdy překračují hranice. Dost věcí tam děláme, ale co z toho máme? Nic! Myslím si osobně a nejspíš můžu mluvit i za kolegy, že jsme pro STAN udělali hodně práce a někam jsme ho dotáhli a nadále táhneme. Od vedení bych chtěl, aby nám dali najevo, že nás tam potřebují. Protože za těch let co tam jezdíme, toho máme dost za sebou. Jezdím tam, protože miluji naši partu vedoucích!! Do jednoho. A dále mě naplňuje radost děcek, která odjíždějí se spousty zážitků a za rok se nám zase s nadšením vracejí, protože odvádíme pořádný kus pořádné práce.“ (Anonym).

„Nedostatečné finanční ohodnocení.“ (Anonym).

„Neshledávám nic, s čím bych byl zásadně nespokojen. V kolektivu instruktorů jsem se cítil velmi příjemně, jednání vedení (ředitelky) bylo maximálně férové a přátelské. Jediné co mi vadilo, že majitel firmy nastavoval podmínky tak, že nebyly

optimální a dávaly najevo, že každý instruktor může být nahrazen bez ohledu na to, že právě instruktoři jsou ti, kteří zásadně vytvářejí podobu firmy. Neuvědomoval si, že kvalitní instruktor nejde nahradit sebelepší atrakcí, možná jenom kdyby tam nainstaloval ruské kolo. To by šlo.“ (Anonym).

„Myslím si, že firma, která má ambice být nejlepší v republice, by měla na mnohých věcech zapracovat - pružnější reagování na dotazy klientů, na dotazy svých pracovníků, investovat do obnovy materiálu (super atrakce, ale je otázkou času, kdy se něco stane díky neobnovovaným lanům, karabinám apod. - jsou používány věci, které by v jiných organizacích byly dávno vyřazeny).“ (Anonym).

„Momentálně není úplně dořešeno, komu svoje připomínky prezentovat - mám na mysli současné zmatky v pravomocích mezi Vítou, ředitelem, zbytkem kanceláře. V důsledku toho značně trvá, než je jakýkoli návrh uveden do praxe. Naopak velmi pochválit musím letošní rok slečny přes marketing, protože moje připomínky k webovým stránkám táborů zpracovaly velice rychle a spolehlivě.“ (Anonym).

„Nespolehlivost, neinformovanost, neupřímnost.“ (Anonym).

„Chtělo by to sjednat dohodu o provedení práce, nebo podobnou smlouvu, díky které bychom byli jistým způsobem chráněni. Je zbytečné ještě něco dodávat, všichni víme, jak to tam chodí.“ (Anonym).

„Pokud chce Jirka od nás vyšší úroveň, tak dle mého úsudku těch 6 Kč/hod je opravdu směšných. Mám drahocennou dovolenou, a pokud se finanční situace nezlepší, bohužel raději budu trávit čas doma, než řešit jaký dítě si nemění spodky.“ (Anonym).

„Finanční ohodnocení neodpovídající množství práce.“ (Anonym).

„Nový pan ředitel je... který na nás pouze řve a je na nic, nic nového nevymyslel, práci, kterou holky dělaly samotně, dělá ve 4 lidech. S láskou vzpomínám na Stánu a Karolínu.“ (Anonym).

„Skvělé prostředí, bohužel chování managementu a jejich ustavičné levárny křivárny a zaměstnávání lidí na černo, ve výsledku říkají jen jedno - rychle pryč dřív než bude pozdě.“ (Anonym).

„Z mé strany spíše problémy nemám. Pokud mi o něco jde, jdu za vedením a dohodneme se na nějakém řešení. Zatím vše proběhlo tak, jak bylo v mých požadavcích.“ (Anonym).

„Firemní akce" jsou konány v nestandardním čase, motivace formou diktatury a výhrůžek postihu v případě nesplnění některého z bodu diktátu. “ (Anonym).

„Jen tak dál!“ (Anonym).

„Plus: skvělé zázemí, investice, renomé. Minus: ne vždy dodržené sliby, velmi nízké finanční ohodnocení v poměru k odvedené práci a míře zodpovědnosti.“ (Anonym).

„Chápu, že platy vedoucích jsou velkou položkou ve vašem rozpočtu, ale mohly by být vyšší.“ (Anonym).

„Vedení se snaží - rekonstrukce střediska, superrychlá oprava informací o Pohádce na tabory-stan.cz. “ (Anonym).

„Vedení by mělo více motivovat své zaměstnance ať už finančně či jinak a adekvátně je odměňovat za jejich práci. “ (Anonym).

„Většina zaměstnanců si jen stěžuje, ale jinak nic neřeší. Nebo řeší pouze ve "svém" kruhu přátel. Nedokáží uplatnit svůj názor na venek!!“ (Anonym).

„Firemní akce, jaké firemní akce? Vztahy mezi instruktory dobrý. “ (Anonym).