

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Michaela Haeuslerová

Řízení vnitřní komunikace

Managing of internal communication

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen
uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Ráda bych touto formou poděkovala paní PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při psaní mé bakalářské práce, patří jí mé velké díky.

Chtěla bych poděkovat také panu Ing. Dušanu Pobišovi, manažerovi společnosti XY za ochotu, čas a poskytnuté informace.

OBSAH

Úvod.....	5
Teoretická část	7
1. Teorie komunikace	7
2. Vnitrofiremní komunikace a informace.....	10
2.1 Funkce a směry komunikace ve firmě	11
3. Firemní dokumentace	14
3.1 Požadavky na dokumentaci	15
4. Jak má nástroj pro řízení komunikace vypadat a co musí obsahovat	17
4.1. Jak se nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace zpracovává	18
5. Analýza firemní komunikace a dokumentace vztahující se k vnitrofiremní komunikaci.....	19
5.1 Komunikační audit a personální informační systém.....	20
5.2 Pracovní místo a popis práce	22
5.3 Analýza dovednosti a kompetence zaměstnance	24
Závěr teoretické části	25
6. Metodika	27
Praktická část	29
7. Představení společnosti.....	30
8. Vnitrofiremní komunikace společnosti XY	31
8.1 Sběr dat pro vytvoření nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY	33
8.2 Současný stav vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY ..	43
9. Interní směrnice řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY	45
Závěr bakalářské práce	57
ANOTACE	59
Literatura a prameny:.....	60
Seznam obrázků.....	63
Seznam příloh	64
PŘÍLOHY	65

Úvod

Komunikace je základem pro dorozumívání lidí v osobním i profesním životě. Interní komunikace ve firemním prostředí je specifický druh komunikace právě proto, že největším bohatstvím firmy jsou její spokojení zaměstnanci. Ke spokojenosti zaměstnanců vede správně nastavená vnitrofiremní komunikace, která je stále častěji ve firmách řešena, jelikož si vedení firem uvědomuje to, že správně nastavená vnitrofiremní komunikace vede k celkové prosperitě firmy, utváří názory a hodnoty zaměstnanců, tak i manažerů firem. Dosáhnout toho, aby vnitrofiremní komunikace byla správně nastavená a zaměstnanci tak věděli, jak, s kým a proč komunikovat je obtížné. Firmy často využívají standardizované postupy, kterými se zaměstnanci řídí. Vyhnou se tak nejasnostem v komunikaci, které ovlivňují výkony zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že si manažer společnosti nepřál uvést reálný název společnosti, byla jsem nucena všechny názvy společnosti odstranit a nahradit je smyšleným názvem: společnost XY.

Na základě toho, že jsem v kontaktu se zaměstnanci společnosti XY, kteří se často zmiňují o nedostatcích vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci servisního střediska a následných problémech, které jsou způsobené nedostatečnými informacemi pro výkon jejich práce, jsem usoudila, že společnost XY nemá vytvořený standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska. Kontaktovala jsem tedy společnost XY, která se zabývá prodejem, pronájmem a servisem stavebních strojů Volvo v České Republice a na Slovensku, s prosbou o spolupráci na bakalářské práci.

Vycházím z pracovní hypotézy, která zní: Vzhledem k tomu, že dochází ve společnosti XY k dodatečnému upřesňování informací mezi servisními techniky a zákazníky i interně mezi samostatnými pracovníky společnosti, společnost XY nemá jasná pravidla vnitrofiremní komunikace pracovníků servisního střediska se zákazníky.

Na základě uvedené vstupní hypotézy si stanovuji pro bakalářskou práci následující **cíl: Vytvořit standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska ve společnosti XY.**

Pro naplnění cíle jsem si stanovila **výzkumné otázky**: Jak probíhá ve firmě vnitrofiremní komunikace? Má firma vytvořený nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace? Jaké jsou možné podoby nástrojů pro řízení vnitrofiremní komunikace? Jak má nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace vypadat a co musí obsahovat? Jak se nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace zpracovává?

Výzkumné otázky jasně definují postup před zpracováním standardizovaného nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY, způsob jeho zpracování, obsah, design a funkce standardizovaného nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace, který bude vytvořen.

Pro vytvoření standardizovaného nástroje řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska použiji metodu kvantitativní analýzy firemní dokumentace, nestrukturovaný rozhovor s manažerem společnosti a pozorování zaměstnanců na pracovišti. Tyto výzkumné metody jsou pro vytvoření standardizovaného nástroje řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska nejvhodnější, protože výstupem, jsou kvalitní a věrohodná data.

V teoretické části bakalářské práce se budu zabývat obecnou teorií komunikace, poté komunikací firemní a firemní dokumentací. Společnost XY je nositelem normy ISO 9000, která se zabývá systémem managementu kvality, proto se v teoreticky orientované části bakalářské práce zmíním právě o této normě, v rámci požadavků na dokumentaci.

Na teoretickou část bakalářské práce bude navazovat metodika s popisem použitých metod pro naplnění cíle bakalářské práce.

V praktické části nejprve představím společnost XY, popíši stávající vnitrofiremní komunikaci celé společnosti XY a také vnitrofiremní komunikaci v rámci jejího servisního střediska. Uvedu výsledky sběru dat pro vytvoření nástroje pro řízení komunikace. Následovat bude současný stav vnitrofiremní komunikace společnosti XY. Praktická část vyústí návrhem směrnice řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY.

Teoretická část

1. Teorie komunikace

Komunikace ve všech formách je chápána jako **proces** mezi zdrojem, který vysílá sdělení a příjemcem tohoto sdělení.¹ V obecném významu je komunikace dorozumívání a předávání potřebných informací.

Základní charakteristiky komunikace je možno shrnout do těchto bodů:

- nezbytná k efektivnímu vyjadřování,
- přenos a výměna informací v mluvené, psané, obrazové a činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- výměna významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- prostředek pro vytváření a ovlivňování vztahů.²

Komunikační proces se skládá z těchto prvků:

- **zdroj komunikace** – tento prvek je chápán jako iniciátor komunikace, vysílá sdělení prostřednictvím komunikačních kanálů,
- **zakódování informace** – převod informací do takové podoby, které bude příjemce sdělení rozumět (slova, obrázky, znaky, hudba, diagramy, atd.),
- **sdělení** – veškeré informace, které zdroj vysílá směrem k příjemci,
- **přenos** – vysílání sdělení prostřednictvím komunikačních kanálů,
- **dekódování** – porozumění a pochopení sdělení příjemcem,
- **příjemce** – každý komu je sdělení určeno,
- **zpětná vazba** – sdělení, které vysílá příjemce zpět zdroji, je to určitá forma reakce na získané informace,
- **komunikační šumy** – za komunikační šumy jsou považovány veškeré doprovodné jevy, které mohou narušit či zkreslit komunikační proces.³

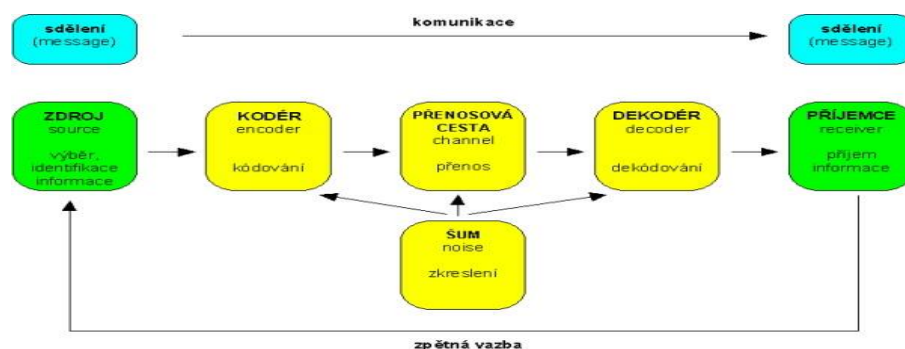
¹ Srov. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 35

² Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, str. 19

³ Srov. PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*, str. 21

Mezi základní typy šumu patří: šumy fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické.⁴

Právě proto, aby komunikační šumy ve společnosti XY nevznikaly a vnitrofiremní komunikace nebyla ničím narušena, bude vytvořen standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY.



Obr. č. 1. Komunikační proces⁵

Komunikační proces, může negativně ovlivnit několik faktorů, které ovlivňují komunikační proces a poté i samotné výkony zaměstnanců.

Je důležité přizpůsobit vnitrofiremní komunikaci tak, aby všichni zaměstnanci měli stejné podmínky. Těmito faktory jsou:

- **věk** – je třeba brát v úvahu to, že starší zaměstnanci pomaleji reagují na změny, na nové informace a nejsou tak flexibilní jako mladší zaměstnanci,
- **kvalifikace s tím používaná terminologie** – ne všichni zaměstnanci mají stejné dosažené vzdělání, a proto je důležité sjednotit používané termíny, to vede ke kvalitní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami,
- **doba sdělení** - ne každá informace může být podávána kdykoliv v průběhu dne, např. klíčové informace by neměly být předávány ke konci pracovní doby, jelikož zaměstnanci už nejsou tak pozorní jako na jejím začátku (mohou být využity výkonnostní křivky, které znázorňují výkonnost člověka v průběhu dne),
- **odlišné názory** – každý jedinec se snaží argumentovat tak, aby byl jeho názor přijat za správný, ve většině případů vedou odlišné názory k hádkám, které mají negativní vliv na komunikační proces,

⁴ Srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, str. 33

⁵ KUČEROVÁ, Helena. *Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv*, [online] 2010-02-22 [cit. 2014-11-21]

- **volba komunikačního kanálu** – komunikační kanál musí být vybrán tak, aby odpovídal obsahu sdělení (krátké a jednoduché sdělení informativního typu, může být využit rozhovor, důležitá sdělení by měli být zasílány emailem proto, aby je zaměstnanci měli neustále k dispozici).

Každé sdělení se přenáší pomocí komunikačního kanálu. Literatura popisuje dvě skupiny komunikačních kanálů v prostředí firmy. První skupinou jsou kanály řízené, kontrolovatelné firmou, do druhé skupiny se řadí prostředky a formy individuálního působení a prostředky a formy působení skupinového.

1.

- **kanály řízené, kontrolovatelné firmou** – firmy podněcují jejich vznik, nejčastěji se jedná o komunikace osobní např. komunikace nadřízeného s podřízeným nebo komunikace mezi zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury. V případě neosobní komunikace vstupuje do komunikace médium např. email.,
- **kanály neřízené, nekontrolovatelné firmou** – firma nemůže žádným způsobem ovlivnit jejich vznik. Vznikají nahodile, tudíž je firma nemá pod kontrolou, může se jednat například o pomluvy nebo spotřebitelské testy v časopise.,⁶

2.

- **prostředky a formy individuálního působení** – jedná se o prostředky, které působí na každého zaměstnance zvlášť, jsou to například osobní rozhovory, telefonáty, dopisy, faxy a e-maily,
- **prostředky a formy působení skupinového** – tyto prostředky působí na skupinu zaměstnanců v jeden okamžik např. porady, prezentace, konference, sympozia, firemní dny, reprezentativní akce.⁷

Pro naplnění cíle bakalářské práce, se budu zabývat komunikačním procesem uvnitř firmy. Z komunikačních kanálů jsou pro naplnění cíle důležité kanály řízené, kontrolovatelné firmou. Z prostředků jsou to prostředky individuálního působení (osobní rozhovory, telefonáty) a prostředky působení skupinového (porady).

⁶ Srov. PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*, str. 24

⁷ Srov. tamtéž.

2. Vnitrofiremní komunikace a informace

Prostředí firmy tvoří hlavně zaměstnanci, ti jsou pro fungování firmy nejdůležitější, ale často jsou bohužel také nejhůře ovlivnitelní. Tento fakt vychází z lidské individuality, nezávislosti a samostatnosti. Zaměstnanec jde v určité míře jen ovlivňovat, jelikož nelze řídit jejich myšlení a chování, proto je vnitrofiremní komunikace složitým, ale velmi důležitým procesem.⁸

Nejdůležitější v komunikačním procesu je zajistit to **co je potřeba udělat, jakým způsobem, vymezit čas, kdo to má udělat, koho informovat a komu směřovat zpětnou vazbu.**⁹ Mnoho zaměstnanců má totiž informací tolik, že často jimi bývají zahlceni. Je nutné zvážit i to, jaké informace není důležité předávat dál a které je možné z komunikačního procesu vypustit a zda se dají určit standardy na předávání informací.¹⁰

Zaměstnancům je potřeba sdělit nejen to, co mají udělat, ale také **proč.**¹¹ Je třeba jim důležitost zadaných úkolů, nebo postupů, podle kterých se mají řídit, dostatečně vysvětlit.

Pokud zaměstnanec úkol nepovažuje za důležitý, nevidí důvod, proč by měl být splněn správně a pečlivě. Nejčastější příčinou toho, že zaměstnanci nepovažují úkoly za důležité je, že zaměstnanci nemají dostatečně **známé, srozumitelné a jasné informace.**¹² Přenos informací důležitých pro výkon práce, zajišťují porady vedení, porady pracovních skupin, pravidla, manuály, vnitrofiremní směrnice, schůze odborných týmů, pracovní pobyty, nové pracovní úkoly, vzdělávací akce, emailová pošta a firemní intranet.¹³

⁸ Srov. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 8

⁹ Srov. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*, str. 68

¹⁰ Srov. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*, str. 56

¹¹ Srov. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*, str. 68

¹² Srov. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*, str. 53-54

¹³ Srov. PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*, str. 116

2.1 Funkce a směry komunikace ve firmě

Komunikace ve firmě má své místo a má své jednoznačné funkce. Mezi **základní funkce** patří:

- **motivace** – dosažení vysokých výkonů zaměstnanců a dosažení konkrétních cílů firmy,
- **kontrola** – firmy využívají komunikaci jako určitý dozor nad svými zaměstnanci,
- **interakce** – komunikace se spolupracovníky, zákazníky a dalšími, vzájemné ovlivňování zaměstnanců,
- **sjednocení** – spojení zaměstnanců na stejné úrovni organizační struktury,
- **hodnocení** – hodnocení může být bráno ze dvou pohledů, jako sebehodnocení zaměstnance, kdy zaměstnanec hodnotí to, zda plní přesně stanovená pravidla a postupy nebo hodnocení podřízeného nadřízeným,
- **poskytování informací** – jasné vyčlenění informací, které potřebují zaměstnanci ke svým pracovním výkonům,
- **poskytování zpětné vazby** – komunikace umožňuje zaměstnancům, manažerům a vlastníkům firmy reagovat na změny, zpětná vazba je určitým druhem kontroly,
- **rozhodování** – forma volby z různých variant řešení.¹⁴

Je nezbytné, aby vnitrofiremní komunikace plnila všechny tyto základní funkce komunikace. Plněním těchto funkcí vnitrofiremní komunikace se zabývá manažer firmy, který má také jasně definované manažerské funkce vnitrofiremní komunikace. Těmito funkce jsou:

1. Úkolová pracovní funkce:

- pravidelná komunikace založená na plnění termínů a dokončování úkolů,
- komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- výsledkem je kvalitně a včas odvedená práce.

2. Sociálně podporující funkce:

- funkce podporující spokojenost,
- důležité zaměřit se na jednotlivé zaměstnance,

¹⁴ Srov. JOSEPH, Chris. *What Are the Functions of Communication in a Business*, [online] [cit. 2015-01-29]

- výsledkem jsou přátelší zaměstnanci, velice často se kolegové stávají součástí soukromého života.

3. Motivační funkce:

- ovlivňování činnosti zaměstnance,
- zaměřena na každého jednoho zaměstnance,
- výsledkem je zaměstnanec, který je iniciativní, výkonný a ztotožňuje se s týmem.

4. Integrační funkce:

- začleňování zaměstnanců do firemní komunity,
- zaměstnance ovlivňuje vedení prostřednictvím firemní značky, loga, týmových porad,
- zaměstnanci ve výsledku působí jako harmonický celek.

5. Inovační funkce

- podporuje zaměstnance k tomu, aby přicházeli s novými nápady a zdokonalováním,
- inovační funkce je zaměřena na jednotlivé zaměstnance i pracovní skupiny,
- výsledkem jsou např. nové technologie ve výrobě.¹⁵

Základní funkce komunikace jsou nezbytné pro naplnění cíle bakalářské práce. Standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY, který bude vytvořen, tyto funkce musí bezpodmínečně plnit. Z manažerských funkcí komunikace se v rámci cíle bakalářské práce budu zabývat úkolovou pracovní funkcí, motivační funkcí a integrační funkcí.

Komunikace v každé organizaci probíhá v různých směrech, komunikaci pak nazýváme **sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální komunikací.**

1. Sestupná komunikace:

- komunikace od jedinců na vyšších úrovních organizační struktury k jedincům na nižších úrovních (nadřízený x podřízený),
- využívá oběžníky, manuály a pracovní instrukce,
- nejpoužívanější díky direktivnímu charakteru,

¹⁵ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac., vyd.* str. 118

- časově náročná na předání informace.

2. Vzestupná komunikace:

- komunikace od jedinců na nižších úrovních k jedincům na vyšších úrovních organizační struktury (podřízený x nadřízený),
- využívají se skupinové schůze, porady, hlášení vedoucích zaměstnanců,
- lze ji těžce dosáhnout, nemá direktivní charakter,
- má pouze informační charakter.

3. Horizontální komunikace:

- komunikace mezi zaměstnanci podnikových útvarů na rovnocenné organizační úrovni (vedoucí účtárny x vedoucí marketingu),
- zaměstnanci si posílají vzkazy, využívá se porad pracovních skupin, rozhovory s kolegy.

4. Diagonální komunikace

- komunikace mezi zaměstnanci napříč organizačními úrovněmi, diagonální komunikace nerespektuje organizační strukturu (kontrolní orgán požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby o konkrétním výrobku, tím obchází přímé nadřízené,
- využívají se vzdělávací programy, konference,
- nejméně používaná,
- urychluje informační tok, tím mohou být informace zkreslené.¹⁶

Pro naplnění cíle bakalářské práce se budu zabývat sestupnou, vzestupnou a horizontální komunikací, protože ve společnosti XY vnitrofiremní komunikace probíhá těmito směry.

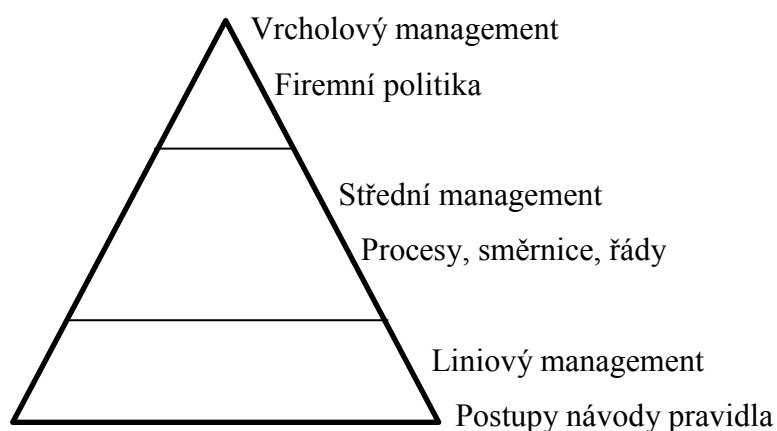
¹⁶ Srov. DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, str. 284

3. Firemní dokumentace

Firmy nejčastěji zpracovávají vše v podobě dokumentů. Zaznamenávají se tak **podstatné informace** pro zaměstnance současné i budoucí. Dokumentace ve firmě **slouží jako určitý standard** pro optimalizaci postupů u jednotlivých procesů a činností. Firemní dokumentací eliminujeme nepřesnosti a opakování chyb, zaznamenáváme postupy pro požadované výsledky. **Dokumenty jsou prostředkem k dosažení cílů organizace.**¹⁷

Jeden z pohledů na rozdělení a řízení firemní dokumentaci sděluje, že **struktura firemní dokumentace** je dána hierarchickým rozdělením firmy, kde **dokumenty** ve firmě **kopírují úrovně managementu** (vrcholový management, střední management, liniový management).¹⁸

Struktura dokumentace z pohledu managementu



Obr. č. 2. – struktura firemní dokumentace z pohledu managementu¹⁹

Pyramida znázorňuje jednotlivé úrovně managementu firmy (vrcholový, střední, liniový) a dokumenty, kterými se tyto úrovně managementu firmy zabývají a řídí.

¹⁷ Srov. VALOŠEK, Petr. *Firemní dokumentace*, [online] [cit. 2014-12-21]

¹⁸ Srov. JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, str. 333

¹⁹ Srov. MĚNĚ PRÁCE S ŘÍZENÍM ORGANIZACE. *Členění dokumentace organizace*, [online] [cit. 2015-01-29]

Druhý z pohledů rozdělení a řízení firemní dokumentace představuje komplexní řízení firemní dokumentace. Komplexní řízení firemní dokumentace spočívá v tom, že dokumenty jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií, které se dělí na **organizačně-řídicí dokumentaci a provozně-technickou dokumentaci**.

Organizačně-řídicí dokumenty:

- řády (pracovní, organizační, mzdový a prémiový řád),
- směrnice,
- pokyny (např. popisy pracovního místa)
- postupy,
- stanovy.

Provozně-technické dokumenty jsou:

- BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci),
- evidence majetku firmy,
- korespondence,
- správa budov,
- zajištění výroby,
- technické normy.²⁰

Dále se v bakalářské práci budu zabývat organizačně-řídicími dokumenty, jelikož ty přímo ovlivňují zaměstnance firmy a jejich výkony.

3.1 Požadavky na dokumentaci

Firemní dokumentace **musí splňovat** určité **požadavky**. Těmito požadavky jsou:

- postup zpracování, uchování a vydávání dokumentů,
- struktura a podoba dokumentů,²¹
- jasnost a stručnost dokumentů (uživatelsky přívětivé dokumenty),²²
- platné verze dokumentů, musí být aktualizovány,
- zastaralé verze musí být staženy,

²⁰ Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 79-80

²¹ Srov. tamtéž

²² Srov. VALOŠEK, Petr. *Firemní dokumentace*, [online] [cit. 2014-12-21]

- u elektronických dokumentů musí být definována práva přístupu,
- elektronické dokumenty musí být zálohovány a uloženy.²³

Při zpracování standardizovaných dokumentů je třeba respektovat nařízení státu v podobě legislativních předpisů, ale i vnitřní potřeby firmy v rámci dokumentace, těmito dokumenty se zabývají normativní požadavky.²⁴

Legislativní požadavky na dokumentaci nemůže firma přehlížet, a **musí dokumentaci vytvořit**. Legislativní předpisy řeší prvotně dokumentaci, která se zabývá BOZP a požární ochranou.²⁵

Potřebami firmy v rámci dokumentace se zabývají **normativní požadavky**. Těmito požadavky jsou např. **systémové normy ISO**. Pokud firma k těmto normám hlásí, tyto požadavky **jsou** pak pro firmu **závazné**.²⁶

Společnost XY, se kterou spolupracuji na bakalářské práci je nositelem normy ISO 9001. Norma ISO 9001 uvádí, že každý dokument firmy musí být označen hlavičkou, což je závazné pro nositele této normy.

Pro naplnění cíle bakalářské práce je tedy důležité standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska opatřit hlavičkou.

Pro představu je uvedena jednoduchá hlavička dokumentu, která obsahuje základní informace a těmi jsou logo instituce, název dokumentu, číselné označení dokumentu, výtisk, strana a změna.

Logo instituce	Název dokumentu	Strana:
	Číselné označení dokumentu	Změna:
		Výtisk č.:

Obr. č. 3 – vzor hlavičky dokumentu²⁷

²³ Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 81

²⁴ Srov. Tamtéž, str. 79-80

²⁵ Srov. VALOŠEK, Petr. *Firemní dokumentace*, [online] [cit. 2014-12-21]

²⁶ Srov. tamtéž.

²⁷ Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 81

Požadavky na dokumentaci dle normy ISO 9001

Každý dokument musí být opatřen hlavičkou (název, číselné označení, rozsah, výtisk)²⁸
Dále musí dokumentace managementu kvality obsahovat prohlášení o kvalitě, cílech kvality, příručku pro kvalitu a dokumentovaný postup (schvalování dokumentů, přezkoumání dokumentů, aktualizace a zajištění identifikace změn). Veškeré dokumenty musí být uživatelsky přívětivé²⁹

Dokumenty používané v systému managementu kvality:

- příručky kvality – poskytují konzistentní informace,
- plány kvality – popisují aplikaci managementu kvality,
- specifikace – poskytují požadavky na dokumenty,
- směrnice – zde se uvádějí doporučení nebo návrhy,
- postupy, pracovní instrukce, výkresy – poskytují návod jak provádět činnost,
- záznamy – poskytují objektivní důkazy o provedených činnostech.³⁰

Standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY, který bude vytvořen, bude mít podobu dokumentu a to směrnice, která je vnitřní potřebou firmy a zapadá tedy do normativních požadavků.

4. Jak má nástroj pro řízení komunikace vypadat a co musí obsahovat

Nástroj pro řízení komunikace je **přehlednou** pomůckou k tomu, aby ve firmě proběhla veškerá potřebná komunikace mezi příjemci a odesílateli informací.³¹

Nástroj pro řízení komunikace musí obsahovat:

- cíl komunikace,
- příjemce informace,

²⁸ Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 79-80

²⁹ Srov. ČSN EN ISO 9001:2008. *Systém managementu kvality – požadavky*, str. 17-18

³⁰ Srov. ČSN EN ISO 9000:2005. *Systém managementu kvality – základní principy a slovník*, str. 15

³¹ Srov. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, str. 91

- tip komunikačního kanálu,
- frekvenci aktualizace informací,
- sdělení,
- kontrolu,
- zpětnou vazbu.³²

Jako jednoduchý příklad uvedu doporučené **rozložení a obsah** nástroje pro řízení komunikace.

Komunikační plán					
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
...					
...					

Obr. č. 4 – doporučené rozložení a obsah nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace³³

Toto rozložení umožňuje zaručit přehlednost dokumentu, určit zainteresované strany, kterých se vnitrofiremní komunikace týká a srozumitelnost pro všechny zainteresované strany. Jednoznačně vymezuje cíle vnitrofiremní komunikace, jasné srozumitelné sdělení, které je ve vnitrofiremní komunikaci klíčové, jaký komunikační kanál bude použit pro určité sdělení a jakým způsobem bude probíhat zpětná vazba.

4.1. Jak se nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace zpracovává

Pro prostředí firmy je důležité, aby komunikační kanály byly nastaveny tak, aby je zaměstnanci **neobcházeli a dodržovali**. Pracovníci si často vytváří své komunikační kanály, které jim vyhovují, následkem toho je, že informace jsou neúplné a nesrozumitelné. Pokud si zaměstnanci vytváří své komunikační kanály, obcházejí tak komunikační kanály zavedené společností. Vedení společnosti tak nemá přehled

³² Srov. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, str. 92

³³ Tamtéž, str. 93

o vnitrofiremní komunikaci a nemůže tak vnitrofiremní komunikaci řídit a hodnotit, zda plní všechny své funkce.

Pokud chceme ve firmě budovat zdravé prostředí a pozitivní vztahy je důležité si zodpovědět následující otázky:

- Je přenos informací v organizaci efektivní a dostávají se zaměstnanci k informacím, které potřebují snadno?
- Nedochozí ke zbytečnému papírování ve smyslu žádostí a různých formulářů?
- Má zaměstnanec svého nadřízeného, který mu pro práci poskytuje informace?
- Dodržují zaměstnanci komunikační kanály tak, jak mají, nebo je obcházejí, aby si práci ulehčili?

Při zpracování komunikačních kanálů nebo nástrojů, podle kterých se zaměstnanci budou řídit, je důležité pamatovat na to, že ne každý zaměstnanec bude schopen rozumět tomu, co vedení považuje za jasné a **úkoly je třeba popisovat jasně s použitím co nejméně slov**. Úkoly pak budou srozumitelné pro všechny zaměstnance a nebudou vznikat nedorozumění v nepochopení podstaty zadaného úkolu.³⁴

Pokud firma zpracovává komunikační nástroj pro své zaměstnance, musí brát v potaz hierarchickou strukturu firmy jej a roli, kterou každý pracovník zastává. Hierarchická struktura představuje způsob rozdělení zaměstnanců firmy, vymezuje vzájemné vazby zaměstnanců, koordinuje jejich činnost a určuje postupy pro plnění úkolů a cílů firmy.³⁵

5. Analýza firemní komunikace a dokumentace vztahující se k vnitrofiremní komunikaci

Organizace většinou zpracovávají jen základní dokumenty, jako jsou například firemní strategie. Ostatní informace nenajdeme v jediném dokumentu, ale najdeme je v **různých dokumentech pod různými názvy**, nebo dokonce informace nejsou nijak zpracované, ale manažeři jsou jejich nositelé v podobě myšlenek.

³⁴ Srov. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, str. 48-49

³⁵ Srov. DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, str. 283

Technické složky firmy, informace o nich, jejich potřeby, subjekty, zdroje a struktury, lze snadno vyčíst z firemní dokumentace. Znalosti, dovednosti, vlastnosti nebo vztahy mezi lidmi ve firmě nebývají často propracované do dokonalosti. Pokud informace, které hledáme, nejsou ve firemních dokumentech obsaženy a nelze je vyhledat, musíme se zeptat manažerů firmy. S manažerem společnosti je třeba si také promluvit, i pokud jsou firemní dokumenty nesrozumitelné nebo neodpovídají skutečnosti.

5.1 Komunikační audit a personální informační systém

Proto, abychom komunikaci ve firmě prováděli efektivně a cíleně, je důležité **vyhodnotit komunikaci dosavadní** a k tomu slouží komunikační audit.

Komunikační audit je zhodnocení komunikace jak externí, tak i interní, je to forma **zpětné vazby pro organizaci**. Je to dobrý nástroj pro změnu komunikační strategie na úrovni vrcholového management, spolupráce mezi zaměstnanci, ale i komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Tento audit může být zaměřen na práci s daty, komunikační kanály a formy komunikace.³⁶

Při komunikačním auditu si organizace zodpovídá následující otázky:

- „Je stanovena nějaká strategie komunikace?
- Dodržuje se tato strategie?
- Jsou zaměstnanci zařazováni do výcviku komunikace?
- Konají se rozpravy a analýzy komunikace v organizaci?
- Cítí se dostatečně informováni manažeři? Vnímají komunikaci řadových zaměstnanců?
- Existuje nějaká postranní komunikace? Jak je vnímána - jako přínosná nebo jako škodlivá?
- Je prováděna průběžná kontrola komunikace, zejména na takových pracovištích, kde jsou větší nároky na komunikační úroveň, a tam, kde dochází k problémům?
- Jsou sdělované informace správné a jsou srozumitelné pro příjemce?
- Je použité médium vhodné?

³⁶ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, str. 295

Personální informační systém je shromažďování dat a informací o zaměstnancích a jejich výkonech.

Personální informační systém tvoří veškeré detailní informace, údaje o zaměstnancích a jejich výkonech, popisy práce a pracovních míst, kompetenční modely firmy. Personální informační systém je relativně nestálý, je třeba ho průběžně aktualizovat po každé organizační změně ve firmě. Tento systém obsahuje **dvě skupiny informací a to jsou, kmenové informace o práci a zaměstnancích a průběžné informace o práci a zaměstnancích.** Kmenové informace o práci si vytváří každá firma sama. Je to znalost o práci a o vybavenosti firmy pracovníky s určitou kvalifikací. Kmenové informace o práci jsou základem pro evidenci pracovních míst a jejich charakteristiku. Kmenové informace o zaměstnancích jsou osobní informace zaměstnance a jsou neměnné. Mezi průběžné informace o práci zařídíme ty informace, které se mění, jsou to nejčastěji informace pro technické subjekty např. náklady na jednici výrobku, mzdy a spotřeba materiálu.

Kmenové informace o práci jsou:

- charakteristika práce,
- vymezení práce v celkovém systému podniku z pohledu dělby práce,
- vymezení odpovědnosti za práci a pravomocí zaměstnance,
- požadované vzdělání, odbornost a zkušenosti,
- vymezení podmínek pracovní činnosti jako jsou organizační, finanční a sociální podmínky.

Kmenové informace o zaměstnancích jsou:

- jméno, příjmení, místo a datum narození, bydliště, RČ, rodinný stav,
- kvalifikace,
- pracovní smlouva, pracovní zařazení, mzdové zařazení, pracoviště,
- osobní charakteristika,
- zdravotní stav,
- ostatní informace.

Průběžné informace o zaměstnancích, tyto informace jsou nestálé a často se mění. Mezi tyto informace řadíme:

- odpracované hodiny za určitý čas,

- neodpracované hodiny a dovolená zaměstnance,
- hodnocení zaměstnance,
- kariéra zaměstnance a jeho vzdělání.³⁷

Všechny tyto informace jsou nezbytným základem pro sestavení nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace. Jsou to základní informace, bez kterých nemůže být komunikace řízena, jsou to tedy klíčové informace k vytvoření standardizovaného nástroje pro řízení vnitropodnikové komunikace.

Vzhledem k tomu, že cílem bakalářské práce je vytvoření standardizovaného nástroje pro řízení vnitropodnikové komunikace servisního střediska společnosti XY, budu se dále zabývat pracovním místem a popisy práce, protože obsahují právě ty klíčové informace o práci, pracovnících a jejich výkonech, které jsou pro vytvoření standardizovaného nástroje pro řízení vnitropodnikové komunikace nezbytné.

5.2 Pracovní místo a popis práce

Pracovní místo a popis práce obsahuje klíčové informace o pracovnících a jejich výkonech, které jsou nezbytné pro sestavení standardizovaného nástroje řízení vnitropodnikové komunikace.

Pracovní místo je definováno na základě organizační struktury a popisem práce. Organizační struktura vymezuje postavení každého zaměstnance v organizaci ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce představuje povinnosti pracovníka a požadavky na něj kladené, je nezbytné pracovní místa obsazovat těmi nejvhodnějšími. Každá organizační struktura bere pracovní místo z jiného úhlu, buď jsou úkoly přesně vymezeny a každý zaměstnanec zná do detailů své pravomoci a odpovědnost, nebo jsou pracovní místa popisována volněji a odpovědnost je definovaná obecně.³⁸

³⁷ Srov. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*, str. 324-325

³⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULER, Oldřich. *Management*, str. 121-122

Pro přesně definovanou odpovědnost zaměstnance, jejich pravomoc a úkoly nám slouží popisy práce, nejprve však musíme tyto popisy vypracovat a vyspecifikovat jednotlivá místa.

Každá firma by měla mít alespoň základní charakteristiku každé pracovní činnosti ve formě popisu pracovního místa. V tomto popisu je uveden obsah práce, úkoly a požadavky na zaměstnance. Informace získáváme od:

- zaměstnance, tedy držitele pracovního místa,
- člověka, který je školený k tomu, aby zaměstnance, který práci vykonává, pozoroval,
- nadřízeného,
- specialistu, který pracovní místa analyzuje,
- spolupracovníků,
- podřízených,
- z písemných materiálů, které jsou obvykle jen doplňujícím zdrojem informací.

Je na každé firmě, jak si popisy práce sestaví. Základem pro obsahovou náplň tohoto popisu je:

- název pracovní pozice,
- účel pracovní pozice,
- zařazení v organizační struktuře,
- podmínky pro práci,
- pomůcky,
- pracovní prostředí,
- pracovní náplň, činnosti
- pracovní výkony,
- kompetence,
- znalosti a dovednosti.³⁹

Tento dokument musí být taktéž přehledný, jednoznačný, musí být zřejmé, komu je určen a musí mu být dostupný zaměstnancům, kterých se tento dokument týká.

Nejtěžší je získání informací o dovednostech a znalostech zaměstnance. Na základě znalostí, dovedností a osobních charakteristik jsou každému zaměstnanci udělovány kompetence pro samotné výkony práce.

³⁹ Srov. JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, str. 187-188

5.3 Analýza dovednosti a kompetence zaměstnance

Tato analýza spočívá v nalezení těch dovedností zaměstnance, které jsou důležité pro vykonávání pracovních úkolů. Analýza dovedností je **specifická pro technické, manuální, administrativní a řemeslné práce**.

Analýza dovedností je detailní, týká se držitelů pracovních míst, jejich specifických a jedinečných schopností a dovedností, kterými disponují a potřebují je ke své práci.

Kompetence jsou pravomoci a oprávnění, které jsou určeny určité osobě ve firmě. Je možné je i odejmout, ale i na někoho přesunout, mohou vznikat i kompetenční spory. Kompetence jsou dané zvenku, **nositeli kompetence jsou organizace. Představují znalosti, dovednosti a schopnosti člověka**.

Pokud chceme, aby byli zaměstnanci kompetentní, je třeba si zodpovědět tyto otázky:

- Je zaměstnanec vybaven podstatnými vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi?
- Je zaměstnanec dostatečně motivován k tomu, aby využil svůj potenciál pro plnění úkolů?
- Má vůbec zaměstnanec možnost svůj potenciál využít?

Kompetence se dají považovat za stabilní charakteristiku zaměstnance, na základě kompetencí se dá předpokládat jeho chování v různém prostředí a v různých situacích.

Kompetence může rozčlenit do dvou kategorií:

1. Prahové kompetence – jsou to základní charakteristiky pro vykonávání práce.
2. Odlišující kompetence – tyto kompetence rozlišují průměrné pracovní výkony od nadprůměrných. Jsou základem pro vytvoření prahových kompetencí. Jsou nazývané také jako kompetence vysokého výkonu.

Na základě kompetencí pracovníka se sestavují kompetenční modely firmy pro jednotlivé pracovní pozice, tyto kompetence jsou popsány v několika stupních. Je to dobrý nástroj pro vytvoření popisů práce, hodnocení zaměstnance a plánování vzdělávání zaměstnanců.⁴⁰

⁴⁰ Srov. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*, str. 62-64

Pro naplnění cíle bakalářské práce se zaměřím na komunikaci dosavadní, kmenové informace o práci, popisy pracovních míst a prahové kompetence zaměstnanců.

Závěr teoretické části

Ve firemním prostředí jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou v komunikačním procesu nejdůležitějším článkem. Firemní komunikace zahrnuje přenos informací mezi zaměstnanci na stejných úrovních, tak i mezi manažery a zaměstnanci na nižších úrovních.

Je třeba sdělit zaměstnancům, co je potřeba udělat, jakým způsobem to mají udělat, vymezit dostatek času, proč to mají vůbec dělat a také komu mají směřovat zpětnou vazbu. Správně nastavená komunikace musí plnit všechny své funkce, nejen proto, aby zaměstnanci podávali vysoké výkony, ale také, aby se cítili se spokojení. Je základem pro motivování zaměstnanců.

Klíčové informace firmy zpracovávají do podoby dokumentů, tyto dokumenty slouží jako standard pro optimalizaci činností. Základní podstatou firemní dokumentace je eliminace chyb.

Řízení komunikace ve firmě je důležité právě pro zajištění průběhu informací mezi zaměstnanci, kterých se tyto informace týkají. Pokud se firma rozhodne zpracovat standardizovaný nástroj pro řízení komunikace, musí brát v úvahu to, že jednotlivé kroky a úkoly musí být popisovány jasně a stručně, jelikož ne každý zaměstnanec je schopen rozumět tomu, co ostatní považují za jasné.

Pro naplnění cíle bakalářské práce se v praktické části budu zabývat vnitrofiremní komunikací v reálném prostředí celé společnosti XY, každodenním komunikačním procesem servisního střediska společnosti XY, komunikačními kanály, funkcemi komunikace a směry komunikace. Dále bude popsán sběr dat pro vytvoření

standardizovaného nástroje řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska a výsledky sběru dat pro jeho vytvoření. Praktická část vyústí samotným návrhem směrnice řízení komunikace servisního střediska společnosti XY.

6. Metodika

K tomu, abych získala kvalitní data výzkumu pro bakalářskou práci, jsem použila kvalitativní metody výzkumu:

- Kvalitativní analýza dokumentů
- Nestandardizovaný rozhovor
- Zúčastněné pozorování jako úplný pozorovatel

Analýza firemní dokumentace je složitý a zdlouhavý proces, můžeme využít organizačních diagramů, administrativní příručky, popisy práce, pracovní pozice jednotlivých pracovníků, pracovní manuály pro jednotlivé pracovní pozice, výukové manuály, prodejní i reklamní dokumentaci.

Pokud analyzujeme firemní dokumentaci, můžeme se orientovat i podle toho za jakým účelem dokument vznikl, kdo dokument vytvořil, jaký je cíl dokumentu a způsob uchování dokumentu.⁴¹

Analýzou se obecně rozumí logický rozklad, který vede k získání podrobných informací. Analýzu rozdělujeme na kvalitativní nebo kvantitativní.

Kvantitativní analýza umožňuje určit obsah jednotlivých složek ve vzorku a jejich četnost. **Kvalitativní analýza** často popisuje problémy a zabývá se popisem procesů, je založená na vyhledávání jednotek v textu. Důležité je si předem stanovit co vlastně budeme vyhledávat⁴²

Kvalitativní analýza dokumentů probíhala na centrále společnosti XY v Loděnici u Prahy dne 6. 2. 2015, jelikož jsem věděla, že společnost XY nemá vytvořený nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska v žádné podobě, hledala jsem jakékoliv informace o komunikaci ve firemních dokumentech. Stanovila jsem slovo KOMUNIKACE, které jsem vyhledávala v textech firemní dokumentace. Manažer společnosti XY mi poskytl organizačně-řídící i provozně technické dokumenty: Autorizační směrnice, BOZP, požární ochrana, dodavatelsko-odběratelské vztahy, elektronický docházkový systém, kodex chování, oběh účetních dokladů,

⁴¹ Srov. *Techniky shromažďování faktů*, [online] [cit. 2014-12-21]

⁴² Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*, str. 84

podpisové vzory, poskytování cestovních náhrad, tvorba rezerv a opravných položek, uzavírání obchodních smluv, závodní preventivní péče, vozový park, pracovní náplň servisního technika, směrnice o korespondenci.⁴³

Po analýze firemní dokumentace následoval nestandardizovaný rozhovor s manažerem společnosti XY.

Nestandardizovaný rozhovor se vyznačuje interakcí mezi tazatelem a respondentem. Tazatel má připraven jen obecný plán. Plán se vyznačuje tím, že nemá přesnou strukturu otázek a jejich pořadí. Teprve interakce tazatele a respondenta dává plánu formu. Důležité je si dělat záznamy souběžně s rozhovorem, abychom informace nezapomněli. Pokud není možné si dělat poznámky souběžně s rozhovorem, můžeme si rozhovor nahrát a poté nahrávku přepsat.

Nestandardizovaný rozhovor také proběhl na centrále společnosti XY v Loděnici u Prahy dne 6. 2. 2015. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jaké kompetence má servisní technik v komunikaci se zákazníkem. Měla jsem dostatek času na to, abych si odpovědi zapisovala, nemusela jsem použít záznamové zařízení a rozhovor poté přepsat. **Rozhovor mi poskytl dostatečné a kvalitní informace pro sestavní záznamových archů. Záznamové archy jsem použila pro zúčastněné pozorování zaměstnanců na pracovišti servisního střediska společnosti XY.**

Metodu zúčastněného pozorování úplným pozorovatelem Disman popisuje jako vnímání vybraných jevů, které jsou systematicky zaznamenávány do záznamového archu s kategoriemi, které budou pozorovány, což je minimální podmínkou pozorování. Pozorovatel je se skupinou pozorovaných spojen prostorově, identita pozorovatele je skupině pozorovaných známá, to může negativně ovlivnit chování pozorovaných.⁴⁴

Zúčastněné pozorování zaměstnanců proběhlo dne 16. 2. 2015 v servisním středisku v Olomouci, jelikož na tomto servisním středisku se nachází největší počet zaměstnanců jako vzorek. Hrála jsem zde roli úplného pozorovatele, měla jsem vyčleněné místo pozorování tak, abych měla přehled o všech zaměstnancích, má role pozorovatele byla

⁴³ Srov. SPOLEČNOST XY. firemní dokumentace, Praha, 2015

⁴⁴ Srov. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*, str. 298 - 315

zaměstnancům předem známá. Nemohu posoudit, zda chování zaměstnanců bylo mou přítomností nějak ovlivněno.

V den pozorování byl přítomen dispečer servisního střediska, obchodní zástupce, garanční technik, disponent skladu, skladník a 5 servisních techniků, zbytek servisních techniků se nacházel u zákazníků, kteří vykonávali samotný servisní výkon. Kvůli předpisům bezpečnosti jsem neměla možnost absolvovat se servisním technikem výjezd k zákazníkovi.

Měla jsem připravené záznamové archy (viz příloha) s přesně popsanými jevy, které jsem u zaměstnanců pozorovala a zaznamenávala.

Praktická část

V první části stručně představí společnost XY, nejprve jako nadnárodní společnost XY GROUP, poté se zaměří na její dceřinou společnost XY v České republice.

Popíše vnitrofiremní komunikaci společnosti XY a každodenní vnitrofiremní komunikaci servisního střediska společnosti XY, kde je bakalářská práce zaměřená svým cílem.

Druhá část se bude věnovat výsledkům sběru dat pro vytvoření standardizovaného nástroje řízení vnitrofiremní komunikace. Následovat bude popis současného stavu vnitrofiremní komunikace společnosti XY. Popíše, jakými směry probíhá vnitrofiremní komunikace, jaké funkce plní vnitrofiremní komunikace společnosti a jaké komunikační kanály společnosti XY využívá.

Na základě zjištěných faktů, bude praktická část, vrcholit samotnou směrnicí pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY. Tato směrnice bude řešit průběh vnitrofiremní komunikace mezi zákazníkem, dispečerem servisního střediska, obchodním zástupcem a servisního technikem od samého počátku, kdy zákazník kontaktuje servisní středisko společnosti XY až do uzavření zakázky a kompletace veškeré dokumentace k zakázce.

7. Představení společnosti

Společnost XY je součástí nadnárodní společnosti XY GROUP od 1. října 2013. Společnost XY GROUP byla založena roku 1959 a zaměstnává 1 350 zaměstnanců v 18 zemích světa. Její činnost provádí téměř 100 poboček po celém světě. Společnost XY GROUP se zabývá opravami a servisem průmyslových strojů a zařízení, nákladními automobily a osobními automobily. Z průmyslových strojů spravuje značky jako Volvo, Sennebogen, Yale, nákladní automobily Volvo Truck, Fuso a zabývá se osobními automobily značek Jaguar, Range Rover, Land Rover, Mazda a Mitsubishi. V současnosti je největší dodavatel Volvo stavebních strojů.⁴⁵

Společnost XY byla založena v roce 1991, zabývá se prodejem, pronájmem a servisem stavebních strojů Volvo v České Republice a na Slovensku. Filosofie společnosti vychází ze spokojenosti zákazníka a maximálního užitku pro zákazníka. Své poslání chápe jako být partnerem pro svého zákazníka.⁴⁶

Společnost XY v České Republice a na Slovensku zaměstnává 62 zaměstnanců. Centrála společnosti XY sídlí v Loděnici u Prahy, ta řídí servisní střediska:

- Bratislava – Žilina (4 servisní technici)
- Budča – Prešov (5 servisních techniků)
- Praha (Loděnice) – Hradec Králové (10 servisních techniků)
- Nýřany – České Budějovice (5 servisních techniků)
- **Brno – Olomouc – Havířov (9 servisních techniků)**

V celé společnosti XY je jeden garanční technik. Servisní středisko řídí dispečer servisu v úzké spolupráci s obchodním zástupcem, který komunikuje v první řadě se zákazníky a mechaniky.

Společnost XY zaměstnává 3 obchodní zástupce pro prodej náhradních dílů (region Střední, Severní a Východní Čechy, region Západní a Jižní Čechy a region Morava). Dispečer servisních středisek řeší každodenní požadavky zákazníků, což může být například údržba stroje, výměna oleje, běžné opravy a havarijní stav (např. nepojízdný stroj). Obchodní zástupci řeší požadavky zákazníků, které neřeší dispečer servisního střediska, což jsou například generální opravy strojů, sepisování smluv na míru zákazníka, vytváří pro zákazníky speciální akční nabídky za výhodné ceny.

⁴⁵ Srov. XY GROUP. XY *WORLDWIDE*, [online] [cit. 2015-02-15]

⁴⁶ Srov. SPOLEČNOST XY, [online] [cit. 2015-02-15]

Společnost XY disponuje dvěma centrálními sklady (Praha - Loděnice a Olomouc), které zásobují náhradními díly ostatní pobočky.⁴⁷

8. Vnitrofiremní komunikace společnosti XY

Vnitrofiremní komunikace ze strany manažera společnosti XY směrem k podřízeným zaměstnancům je brána jako formální vnitrofiremní komunikace, která probíhá čtvrtletně, kdy manažer navštěvuje jednotlivé servisní střediska a poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, která obsahuje výkony jednotlivých servisních techniků, výkony servisního střediska, poskytuje také informace o změnách a plánech. Další formální setkání probíhá jednou ročně jednodenním setkáním všech zaměstnanců společnosti, jedná se o tzv. shrnutí roku, kde manažer podává informace o hospodaření firmy např. plnění ročního plánu, toto setkání bývá povinné pro všechny zaměstnance.

Pro řešení závažných problémů např. konfliktní zákazníci, dlouhá prodleva dodávky náhradních dílu, fungují ve společnosti XY operativní porady (zpravidla 1-4 krát ročně), manažer okamžitě navštíví dané servisní středisko, kde je problém nutno řešit.

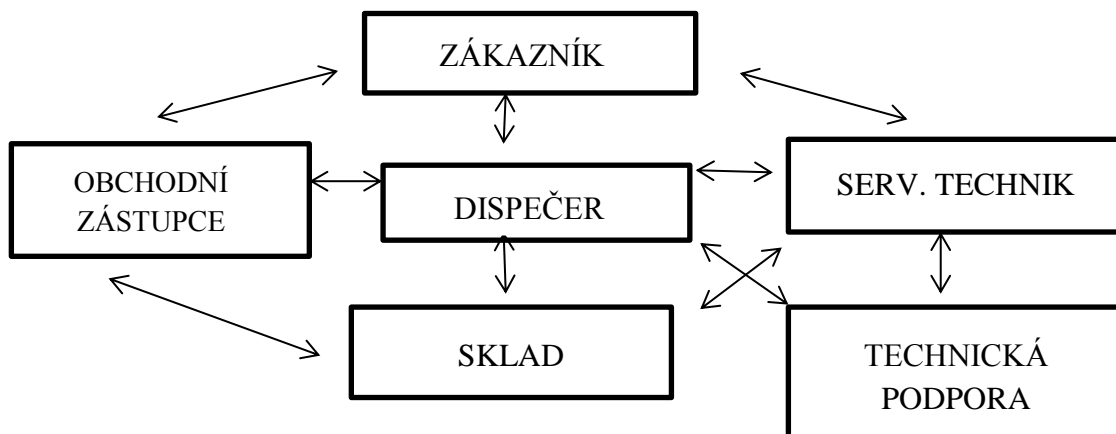
Všichni servisní technici a manažer firmy se také účastní jednou ročně dvoudenního neformální setkání ve formě teambuildingu, toto setkání je dobrým nástrojem k neformálnímu popovídání mezi manažerem a servisními techniky společnosti. Za neformální setkání lze považovat také vánoční večírky, které si podle svého uvážení uspořádá každé servisní středisko, tento typ večírků je dobrý pro prohlubování vztahů na pracovišti, proto mají vztahy v jednotlivých servisních střediscích spíše neformální charakter, jelikož si zaměstnanci většinou tykají.

Vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci společnosti XY probíhá tváří v tvář, pomocí mobilního telefonu a velmi často je využíván i email. Tváří v tvář komunikují mezi sebou zaměstnanci daného servisního střediska v rámci každodenního kontaktu. Mobilní telefon využívá dispečer servisního střediska v kontaktu se zákazníkem, časté jsou také hovory servisních techniků navzájem a také dispečer servisního střediska

⁴⁷ Srov. SPOLEČNOST XY, Dokument - *organizační struktura*, Praha, 2015

se servisním technikem komunikují přes mobilní telefon. Emailovou komunikaci využívá spíše vedení společnosti XY, jako prvek, který má informativní charakter.

Každodenní vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY



Obr. č. 5 – komunikace servisního střediska⁴⁸

Ze schématu lze snadno vyčíst, že hlavní iniciátor komunikace je zákazník, který volá nejprve dispečerovi servisního střediska nebo obchodnímu zástupci. Dispečera kontaktuje v případě potřeby opravy stroje nebo běžné údržby stroje, obchodního zástupce kontaktuje pro sepsání smlouvy, zakoupení náhradních dílu nebo pro cenou nabídku rozsáhlejší opravy.

Obchodní zástupce komunikuje s dispečerem servisního střediska za účelem realizace servisního výkonu, který zákazník požaduje po odsouhlasení cenové nabídky a se skladem pro zjištění dostupnosti náhradních dílů.

Dispečer servisního střediska je v každodenním kontaktu se servisním technikem v rámci předávání informací o práci, servisní technik dispečerovi servisního střediska spíše podává zpětnou vazbu, případně ho kontaktuje pro upřesnění informací. Dále dispečer servisního střediska komunikuje se skladem, kde zjišťuje dostupnost náhradních dílů.

⁴⁸ *Komunikace servisního střediska, vlastní zpracování*

Servisní technik je v kontaktu se zákazníkem při samotném servisním výkonu. Komunikuje také s technickou podporou, pro řešení neobvyklých závad.

Je důležité se ve vnitrofiremní komunikaci servisního střediska zaměřit na uspokojení potřeb a přání zákazníka, který je hlavní iniciátor komunikace. Pro servisní středisko a jeho výkonnost je nejdůležitější předávání úplných a srozumitelných informací pro samotné výkony servisních techniků, jelikož ti jsou ve vnitrofiremní komunikaci servisního střediska nejdůležitější, protože právě servisní mechanici provádí výkony, které požadují zákazníci.

Vzhledem k tomu, že servisní technik je v osobním kontaktu se zákazníkem téměř při každém servisním výkonu je nutné se zaměřit na to, aby servisní technik komunikoval na technické úrovni, tj. servisní technik se musí zaměřit pouze na závady stroje s odborným výkladem, čímž se rozumí použití odborné terminologie servisu Volvo. Servisní technik nesmí vynášet z prostředí firmy interní data o společnosti.

8.1 Sběr dat pro vytvoření nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY

Výsledky kvalitativní analýzy firemní dokumentace

Jediná zmínka o komunikaci je popsána v pracovní náplni servisního technika a to:

- **servisní technik jedná s klienty v rámci svých kompetencí.**⁴⁹

Tyto kompetence nejsou rozvedené v žádném dokumentu, tudíž zaměstnancům nejsou kompetence v komunikaci známé.

Kvalitativní analýzou firemní dokumentace jsem nezjistila dostatečné informace pro zpracování nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY, proto následoval rozhovor s manažerem společnosti XY.

⁴⁹ Srov. SPOLEČNOST XY. Firemní dokumentace – *náplň práce servisního technika*, Praha, 2015

Výsledky nestrukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti XY

Cíl, který jsem si před začátkem rozhovoru stanovila, jsem splnila. **Kompetence servisního technika v rámci komunikace jsou následující:**

- komunikaci musí vést v rámci technické úrovně, tj. servisní technik se musí zaměřit pouze na závady stroje s odborným výkladem, čemuž se rozumí použití odborné terminologie servisu Volvo,
- servisní technik musí umět vhodně zákazníkovi nabídnout další služby, které při servisním výkonu zjistí, že jsou pro zákazníka vhodné, tak aby si je zákazník objednal.

Servisní technik za žádných okolností nesmí:

- vstupovat do komunikace osobně (nesmí do konverzace vkládat vlastní názory),
- komentovat stroje dle vlastního uvážení (zákazník pak hledá levnější opravy u konkurence),
- mít se zákazníkem osobní vazby např. radit zákazníkovi po telefonu, jezdit na servisní výkon mimo pracovní dobu v rámci kamarádských vztahů.

Servisní technik vždy musí:

- požádat zákazníka o potvrzení dodacích listů,
- zákazníka odkázat na dispečera servisního střediska vždy pokud si zákazník žádá servis Volvo nebo jakékoli služby, které společnost XY poskytuje,
- vypisovat pracovní listy pravdivě (zákazníci někdy servisním mechanikům podsouvají to, co mají do pracovních listů napsat) v návaznosti na to, servisní technik musí zákazníkovi prosby odmítnout tak, aby o zákazníka nepřišli, ale zároveň musí uspokojit zákaznickou potřebu, aby se zákazník cítil spokojený,
- čitelně vypisovat pracovní listy a nálezy náhradních dílů na případné opravy.

Volným rozhovorem, kde mi manažer společnosti přiblížil, jak musí probíhat informace a komunikace u každé zakázky, vyplynulo, jaké informace zjišťuje dispečer servisního střediska od zákazníka, jaké informace předává dispečer servisního střediska servisnímu technikovi, jakou zpětnou vazbu podává servisní technik dispečerovi servisního střediska při zjištění závady a zápisu do pracovního listu, jak komunikuje obchodní zástupce se zákazníkem a dispečerem servisu při zpracování nabídky a jaké informace

opět předává dispečer servisního střediska servisnímu technikovi při realizaci zakázky dle objednávky.

Zákazník kontaktuje servisní středisko s určitou potřebou.

Dispečer servisu zjišťuje od zákazníka tyto informace: jméno zákazníka, platební morálka (platič, neplatič), jméno kontaktní osoby vč. telefonu, typ stroje, výrobní číslo stroje, stav motohodin, lokace stroje, typ servisu, plánovaný termín realizace zakázky, rozvržení do týdenního plánu.

Dispečer zjištěné informace od zákazníka předává servisnímu technikovi, aby se mohl připravit na servisní výkon: typ stroje, výrobní číslo stroje, lokace stroje, termín a čas zahájení servisního výkonu, popis servisního výkonu, výčet náhradních dílů, které má mít servisní technik s sebou, pokud to servisní výkon vyžaduje, typ servisu (preventivní údržba-PM, Zjištění závady-ZZ, Oprava již diagnostikované závady-RE).

Servisní technik ověřuje informace od dispečera servisního střediska: ověření typu stroje, ověření výrobního čísla stroje, ověření stavu motohodin, lokace stroje.

Postup servisního technika při zjištění závady při samotném servisním výkonu: diagnostika závady (znalost Volvo strojů), potřebné náhradní díly (znalost Volvo strojů), další doporučení (např. odstavení stroje, možno používat jen v omezeném rozsahu).

Zpětná vazba podávaná **servisním technikem dispečerovi:** výpis pracovních listů, nálezy náhradních dílů na případné opravy, potvrzené dodací listy, odevzdání veškeré dokumentace.

Obchodní zástupce zpracovává cenovou nabídku dle těchto informací, které získá **od servisního technika, disponenta skladu a dispečera servisního střediska:** typ stroje, potřeba náhradních dílů, plánovaný termín realizace zakázky, dostupnost náhradních dílů, servisní práce dle typu stroje. Poté obchodní zástupce cenovou nabídku zašle zákazníkovi a čeká na její potvrzení a závaznou objednávku.

Realizace zakázky dle závazné objednávky – **informace od dispečera pro servisního technika:** typ stroje, výrobní číslo stroje, stav motohodin, lokace stroje, obsah servisního výkonu, zjištění potřebných náhradních dílů dle objednávky – spolupráce se skladem.

Uzavření zakázky garančním technikem a fakturantem servisního střediska společnosti XY: kompletace všech dokladů k zakázce pro fakturaci, které odevzdává dispečer servisního střediska garančnímu technikovi a fakturantovi servisního střediska, dodací listy potvrzené zákazníkem, jednotlivé výkony servisního technika (výpis pracovního listu, kde jsou tyto výkony zaznamenány), spotřebované náhradní díly (výpisy náhradních dílů podává servisní technik).

Výsledky zúčastněného pozorování

V den pozorování jsem odpozorovala 42 telefonních hovorů dispečera servisního střediska se zákazníkem, u obchodního zástupce 33 hovorů.

Dispečer zjišťuje následující údaje od zákazníka	ANO	NE	Poznámky
Jméno zákazníka	0	42	Zákazník se vždy představí sám
Platební morálka	0	42	Platební morálka se zjišťuje až při zpracování nabídky
Jméno kontaktní osoby vč. tel.	2	40	Zákazník sám poskytl číslo na kontaktní osobu v případě jeho nepřítomnosti
Typ stroje	39	3	Zjišťuje vždy, nezjišťuje v případě, že si je jistý typem stroje
Výrobní číslo stroje	0	42	
Stav motohodin	5	37	Zjišťuje v případě, pokud se jedná o údržbu

			stroje
Lokace stroje	42	0	Pokud zákazník nesdělí dispečerovi servisního střediska sám, vždy zjišťuje. Bez toho aniž by se vědělo, kde se stroj nachází, není možné vykonat servisní výkon
Typ servisu	23	19	
Plánovaný termín realizace zakázky	17	25	
Rozvržení do týdenního plánu	5	37	Sestavení týdenních plánů je složité, jelikož někteří zákazníci jsou přednější kvůli tomu, že zákazníci mají uzavřené zlaté smlouvy, které přikazují vykonání servisu přednostně, dále kvůli havarijním stavům, kde se stroj často stane nepojízdným uprostřed stavby

Legenda k tabulce:

ANO – dispečer servisního střediska zjistil pozorované parametry právě xkrát

NE – dispečer servisního střediska nezjistil pozorované parametry právě xkrát

Dispečer předává tyto informace servisnímu technikovi (příprava na servisní výkon)	ANO	NE	POZNÁMKY
Typ stroje	9	0	
Výrobní číslo stroje	0	9	
Lokace stroje	9	0	Bezpodmínečně musí vědět, kde se stroj nachází
Stav motohodin	5	4	V případě, že se jedná o údržbu stroje
Termín a čas zahájení servisu	9	0	Servisní technik ví tak na 65 % na který servisní výkon, čas zahájení je na servisním technikovi jak si dobu rozvrhne
Popis servisního výkonu	9	0	Servisní technik převážně ví, jakou náplň bude mít servisní výkon, pokud si zákazník nevyžádá něco navíc
Výčet	5	4	Pokud má mít servisní technik náhradní díly

náhradních dílů			potřebné k servisnímu výkonu, ví o tom
Typ servisu	9	0	Bez tohoto údaje by nebylo možné servisní výkon vykonat

Legenda k tabulce:

ANO – dispečer servisního střediska předal pozorované parametry právě xkrát

NE – dispečer servisního střediska nepředal pozorované parametry právě xkrát

Servisní technik ověřuje tyto informace od dispečera servisního střediska, které bude potřebovat pro servisní výkon	ANO	NE	POZNÁMKY
Ověření typu stroje	9	0	X
Ověření výrobního čísla stroje	0	9	
Ověření stavu motohodin	5	4	V případě, že se jedná o údržbu stroje
Lokace stroje	4	5	V případě, že se servisní technik nachází na výjezdu
Diagnostika závady	9	0	Závadu diagnostikuje při samotném servisním výkonu, poté vypíše potřebné náhradní díly
Výpis potřebných náhradních dílů	9	0	Pokud je potřeba. Výpis náhradních dílu předá dispečerovi servisního střediska, dispečer výpis předá obchodnímu zástupci, ten nacenění servisní výkon, zašle nabídku zákazníkovi
Další doporučení	7	2	Pokud je možné, např. použití stroje je možné je v omezeném rozsahu

Legenda k tabulce:

ANO – servisní technik ověřil pozorované parametry právě xkrát

NE – servisní technik neověřil pozorované parametry právě xkrát

Zpracování cenové nabídky obchodním zástupcem dle informací od servisního technika, disponenta skladu a dispečera servisního střediska	ANO	NE	POZNÁMKY
Typ stroje	X	X	Vše funguje naprosto dokonale, obchodní zástupce plní svou práci velice dobře a je si vědom toho, co jeho práce obnáší.
Počet náhradních dílů	X	X	
Plánovaný termín realizace	X	X	
Dostupnost náhradních dílů	X	X	
Servisní práce dle typu stroje	X	X	
Jméno zákazníka	X	X	
Platební morálka	X1	X1	Nezjišťuje tyto informace má již od finančního ředitele, garančního technika nebo fakturantky

Legenda k tabulce:

X – zjištěno u všech hovorů

X1 – nezjišťuje

Realizace zakázky dle objednávky – informace pro mechanika od dispečera servisního střediska (samotný servisní výkon)	ANO	NE	POZNÁMKY
Typ stroje	9	0	X
Výrobní číslo	0	9	X

stroje			
Stav motohodin	5	4	Potřebné jen při údržbě stroje
Lokace stroje	9	0	X
Obsah servisního výkonu	7	2	Často se stává, že servisní technik přijede k zákazníkovi a zákazník po něm chce i další výkon, na který mechanik nebyl připraven, pokud servisní technik zákazníkovi vyhoví, je sporné, zda společnost nepřichází o další servisní výkon (další výjezd), přichází o peníze
Zjištění potřebných náhradních dílů – spolupráce se skladem	5	4	

Legenda k tabulce:

ANO – servisní technik ověřil pozorované parametry právě xkrát

NE – servisní technik neověřil pozorované parametry právě xkrát

Zpětná vazba podávaná servisním technikem dispečerovi	ANO	NE	POZNÁMKY
Výpis pracovního listu	9	0	Musí vždy
Nález náhradních dílů	X	X	Pokud jsou náhradní díly potřeba tak ano

Potvrzení dodacích listů	9	0	Musí vždy
Odevzdání veškeré dokumentace	X1	X1	Odevzdávají dokumentaci se zpožděním – musí ihned do druhého dne

Legenda k tabulce:

ANO – informace podané servisním technikem právě xkrát

NE – informace podané servisním technikem právě xkrát

X – zjišťuje, pokud je třeba

X1 – musí vždy

Uzavření zakázky garančním technikem a fakturantem	ANO	NE	POZNÁMKY
Kompletace veškeré dokumentace k zakázce	X	X	Dokumenty se kompletují vždy ke každé zakázce
Jednotlivé výkony servisního technika	X	X	Stává se, že servisní technik zadržuje dokumentaci a vypisuje ji i s týdenním zpožděním
Výpis spotřebovaných náhradních dílů a potvrzené dodací listy	X	X	

Legenda k tabulce:

X - vždy

Postřehy vycházející ze zúčastněného pozorování servisního střediska společnosti XY, které budou dále zakomponovány do směrnice řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY:

- pokud dispečer servisního střediska přislíbí zákazníkovi, že zavolá zpět, nezavolá,

- zákazník se musí informovat sám o dostupnosti náhradních dílů, dispečer ho průběžně neinformuje,
- dispečer servisního střediska v několika hovorech poukazuje na vysokou cenu náhradních dílů – dá se považovat za odrazování zákazníka,
- pokud dispečer servisního střediska radí zákazníkovi v rámci opravy stroje, přichází tak o další zakázku, jelikož si zákazník opraví stroj sám,
- ačkoliv dispečer servisního střediska sestavuje týdenní plán, neví, kde se servisní technici nachází,
- do 5ti položek náhradních dílů servisní technik vypisuje díly do pracovního listu,
- nad 5 položek náhradních dílů je nutné vytvořit v programu PROSIS (elektronický katalog) novou kartu opravy, zpracovanou kartu ihned posílá dispečerovi (email), případně obchodnímu zástupci, který je zodpovědný za nacenění výkonu a nálezu náhradních dílů,
- je nutné si na výpis dokumentace stanovit dostatečné množství času, a vypsát pracovní listy pravdivě a řádně, pokud tak servisní technik neučiní, vznikají poté nepřesnosti a problémy pro garančního technika, fakturanta,
- každé ráno chodí servisní technici za dispečerem a informují ho o průběhu předchozího dne, nebo co budou v daném dni dělat, co je potřeba udělat, jaké díly je třeba doobjednat.

Pozorování zaměstnanců na pracovišti servisního střediska společnosti XY, bylo z mého pohledu pro naplnění cíle bakalářské práce nejpřínosnější. Z pozorování mi jasně vyplynulo to, že zaměstnanci strategii vnitrofiremní komunikace nevnímají. Touto strategií si je opravdu vědomé jen vedení společnosti XY. Například manažer společnosti mi jasně popsal jevy, které musí dispečer servisního střediska zjistit od zákazníka při prvotním kontaktu, ale dispečer servisního střediska tyto informace vůbec nezjišťoval.

8.2 Současný stav vnitrofiremní komunikace servisního střediska společnosti XY

Strategii komunikace vnímá pouze vedení společnosti. Komunikace je řízena intuitivně, zaměstnanci nejsou v rámci komunikace školení ani doposud nebyli informováni jak komunikovat, proto mi společnost XY umožnila se firemní komunikací zabývat a zpracovat interní směrnici pro řízení komunikace.

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost vnitrofiremní komunikace, ale doposud ve společnosti XY není vytvořen nástroj pro řízení komunikace, díky čemuž často vznikají problémy jako např. nedostatek informací pro provedení servisního výkonu mechanika, zpětná vazba od servisních techniků směrem k dispečerovi, zpětná vazba od dispečera k zákazníkovi, opětovné vyptávání se na potřebné informace, velice často vznikají nepřehledné situace díky velikému množství informací od mechaniků z předešlého dne směrem k dispečerovi.

Ve směrnici pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska, která bude vytvořena, je potřebné přesně popsat: kdo a jaké informace předává komu, v jaké podobě a jak bude fungovat zpětná vazba. Právě tyto vztahy ve společnosti XY nefungují.

Jak jsem již popsala směry vnitrofiremní komunikace v teoretické části i komunikace ve společnosti XY probíhá těmito směry a to: sestupně, vzestupně a horizontálně.

Sestupně komunikuje dispečer servisního střediska se servisním technikem, vzestupně komunikuje servisní technik s dispečerem servisního střediska spíše v podávání zpětné vazby. Dále vzestupně komunikuje servisní technik směrem k obchodnímu zástupci o potřebě náhradních dílu a samozřejmě horizontálně komunikují i zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury, což jsou administrativní pracovníci, servisní technici atd. Těmito směry jsou si zaměstnanci vědomi a komunikují dle těchto směrů.

Společnost XY využívá různé komunikační kanály a to zejména kanály kontrolovatelné firmou (rozhovory zaměstnanců tváří v tvář), prostředky a formy individuálního působení (telefonáty, emaily) a prostředky a formy působení skupinového (čtvrtletní porady, roční porady, operativní porady). Do vnitrofiremní komunikace společnosti XY vstupují i kanály nekontrolovatelné firmou a těmi jsou právě osobní vztahy mezi

servisními techniky a zákazníky, které jsou v rámci vnitrofiremní komunikace nežádoucí.

Komunikace mezi dispečerem servisního střediska a servisním technikem probíhá osobně, komunikace mezi servisními techniky navzájem probíhá taktéž osobně, pokud se nachází na pracovišti servisního střediska. Pokud se nachází mimo servisní středisko, komunikují zaměstnanci přes mobilní telefon. Email jako komunikační prostředek využívá vedení společnosti.

V rámci komunikace se zákazníkem je využíván email a fax (např. pro zaslání cenové nabídky obchodním zástupcem), první kontakt však probíhá telefonicky.

Dále společnost XY využívá prostředky a formy působení skupinového jako jsou čtvrtletní porady a roční porady. Při poradách jsou využívány prezentace.

Na základě pozorování jsem došla k závěru, že zaměstnancům na pozici servisní technik jsou jejich pracovní výkony lhostejné např. zpoždění s vypisováním pracovních listů, zbytečné prodlužování servisních výkonů do více pracovních dnů, servisní technik často vyjíždí na servisní výkon nepřipraven (neprostudování servisních bulletinů). Domnívám se, že pro podávání vysokých výkonů nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, což je jedna ze základních funkcí vnitrofiremní komunikace. Díky tomu nemůže být splněna další funkce a to hodnocení. Zaměstnanci neví, co dělají správně, nemůžou tak hodnotit sami sebe v rámci sebehodnocení. Poskytování informací mezi zaměstnanci je často zmatené, informace jsou nepřesné a pro příjemce informace nepochopitelné.

9. Interní směrnice řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení komunikace servisního střediska	Strana: 1 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

Zaměstnavatel: společnost XY,

Zastoupený:

V souladu se směrnicemi společnosti XY vydávám tuto

Interní směrnici

Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska

Směrnice je prvotně určena pro zaměstnance na pozici: servisní technik, dispečer servisního střediska, obchodní zástupce a disponent skladu

OBSAH

1 Kompetence

- 1.1 Kompetence servisního technika
- 1.2 Kompetence dispečera servisního střediska
- 1.3 Kompetence obchodního zástupce
- 1.4 Kompetence disponenta skladu

2 Tok informací

- 2.1 Dispečer servisního střediska
- 2.2 Obchodní zástupce
- 2.3 Servisní technik

3 Doplnující informace

4 Vedení společnosti

5 Zavedení směrnice

6 Použití směrnice

7 Odpovědnost použití směrnice

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 2 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

1 Kompetence

Zaměstnanci na jednotlivých pozicích mají tyto kompetence

1.1 Servisní technik	<ul style="list-style-type: none"> - vede komunikaci se zákazníkem pouze v rámci technické úrovně tj. orientuje se na závady stroje s odborným výkladem, čemuž se rozumí použití odborné terminologie servisu Volvo, - provádí servisní výkony, - nabízí další služby společnosti XY s odkázáním na dispečera servisního střediska, - vypisuje pracovní listy, - vypisuje nálezy náhradních dílů, - do 5ti položek náhradních dílů servisní technik vypisuje díly do pracovního listu, - nad 5 položek náhradních dílů je nutné vytvořit v programu PROSIS (el. katalog) novou kartu opravy, zpracovanou kartu ihned posílá dispečerovi (email), případně obchodnímu zástupci, který je zodpovědný za nacenění výkonu a nálezu náhradních dílů, - veškerou dokumentaci vypisuje čitelně a pravdivě, - dokumentaci odevzdává dispečerovi servisního střediska následující den po vykonání servisního výkonu, - nesmí vstupovat do komunikace se zákazníkem s osobním zaujetím tj. sdělovat osobní názory, - nesmí komentovat stroje dle vlastního uvážení, - za žádných okolností nesděljuje ceny náhradních, dílu a servisních výkonů.
----------------------	--

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 3 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

1.2 Dispečer servisního střediska	<ul style="list-style-type: none"> - přímo komunikuje se zákazníky v rámci servisních výkonů (údržba, oprava, záruční servis), - neradí zákazníkovi v rámci opravy stroje - průběžně informuje zákazníka o průběhu zakázky (dostupnost náhradních dílů, termín realizace), - navštěvuje zákazníky v rámci zkvalitnění služeb, - sestavuje týdenní plány servisních výkonů, v rámci tohoto plánu musí mít přehled o tom, kde se nachází servisní technici, - informuje servisní techniky o výkonech práce, - předává servisním technikům informace pro servisní výkony, - komunikuje se skladem o možnostech náhradních dílů, - komunikuje s obchodním zástupcem rámci sjednocení termínů a prací servisních výkonů, - sestavuje týdenní plán servisních výkonů, - kontroluje veškerou dokumentaci k servisním výkonům, - nekomentuje ceny servisních výkonů a náhradních dílů, - za žádných okolností nevyjednává ceny se zákazníky.
1.3 Obchodní zástupce	<ul style="list-style-type: none"> - vyjednává ceny s dodavateli, - sestavuje zákazníkům cenové nabídky, - řeší konfliktní situace se zákazníky, - vyjednává se zákazníky, - pečuje o zákazníky, - provádí dohled nad celým servisním střediskem.

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 4 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

1.4 Disponent skladu	<ul style="list-style-type: none"> - informuje dispečera o dostupnosti náhradních dílů, - informuje obchodního zástupce o dostupnosti náhradních dílů, - informuje dispečera o možnosti uskutečnění servisního výkonu - komunikuje se servisním technikem v rámci operativních dodání náhradních dílů přímo na místo servisního výkonu - komunikuje s obchodním zástupce v rámci nákupu ochranných oděvů, - objednává, naskladňuje a vyskladňuje náhradní díly, - aktualizuje PC systém náhradních dílů, - kompletuje objednané náhradní díly pro servisní výkony, - rozváží náhradní díly, - odesílá náhradní díly prostřednictvím spedičních firem, - za žádných okolností neupravuje ceny náhradních dílů,
----------------------	--

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 5 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

2 Tok informací

2.1 Dispečer servisního střediska

KDO – Dispečer servisního střediska zjišťuje				Zpětná vazba	
Od Zákazníka	CO	JAK	PROČ	KOMU	V JAKÉ PODOBĚ
	Jméno zákazníka	Telefonicky, osobně	Platební morálka	Garanční technik, fakturant dispečerovi	Platební morálka zákazníka (platič x neplatič)
	Jméno kontaktní osoby		Dostupnost zákazníka	Dispečer servisního střediska zákazníkovi	Plánovaný termín realizace zakázky
	Typ stroje		Příprava servisního technika		
	Výrobní číslo stroje		Stáří stroje + výbava		
	Stav motohodin		Údržba stroje		
	Lokace stroje		Výjezd servisního technika		
	Typ servisu		Příprava servisního technika		
Disponent skladu	Dostupnost náhradních dílů		PC software, osobně	Termín realizace	Disponent skladu dispečerovi servisního střediska

Legenda k tabulce:

CO – zjišťovaná informace

JAK – jakým způsobem je informace zjišťována

PROČ – kvůli čemu je tato informace zjišťována

KOMU – kdo komu předává zpětnou vazbu v této fázi zakázky

V JAKÉ PODOBĚ - co bude zpětná vazba obsahovat za informaci

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 6 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

KDO – Dispečer servisního střediska předává				Zpětná vazba	
KOMU	CO	JAK	PROČ	KOMU	V JAKÉ PODOBĚ
Servisní technik	Typ stroje	Osobně, telefonicky	Příprava servisního technika	Dispečer servisního střediska servisnímu technikovi	Termín realizace servisního výkonu
	Výrobní číslo stroje		Stáří stroje+ vybava	Servisní technik dispečerovi servisního střediska	Ověření všech informací předané dispečerem servisního střediska
	Lokace stroje		Výjezd servisního technika		
	Popis servisního výkonu		Příprava servisního technika		
	Výčet náhradních dílů				
	Typ servisu				

Legenda k tabulce:

CO – zjišťovaná informace

JAK – jakým způsobem je informace zjišťována

PROČ – kvůli čemu je tato informace zjišťována

KOMU – kdo komu předává zpětnou vazbu v této fázi zakázky

V JAKÉ PODOBĚ - co bude zpětná vazba obsahovat za informaci

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 7 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

2.2 Obchodní zástupce – vytvoření cenové nabídky

KDO – Obchodní zástupce zjišťuje				Zpětná vazba	
OD	CO	JAK	PROČ	KOMU	V JAKÉ PODOBĚ
Dispečer servisního střediska	Typ stroje	Email, fax	Cenová nabídka	Obchodní zástupce zákazníkovi	Cenová nabídka servisního výkonu
	Náhradní díly			Obchodní zástupce od zákazníka	Potvrzení nabídky – objednávka
	Termín realizace zakázky			Obchodní zástupce dispečerovi	Potvrzení nabídky – závazná objednávka – realizace servisního výkonu
	Servisní práce			Dispečer servisního střediska servisnímu technikovi	Realizace servisního výkonu

Legenda k tabulce:

CO – zjišťovaná informace

JAK – jakým způsobem je informace zjišťována

PROČ – kvůli čemu je tato informace zjišťována

KOMU – kdo komu předává zpětnou vazbu v této fázi zakázky

V JAKÉ PODOBĚ - co bude zpětná vazba obsahovat za informaci

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 8 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

2.3 Servisní technik - realizace servisního výkonu, kompletní dokumentů k servisnímu výkonu = uzavření zakázky

KDO – Servisní technik				Zpětná vazba	
KOMU	CO	JAK	PROČ	KOMU	V JAKÉ PODOBĚ
Dispečer servisního střediska	Diagnostika závady	Výpis pracovních listů	Fakturace, garance	Servisní technik dispečerovi servisního střediska	Dokumentace servisního výkonu – nálezy náhradních dílů, pracovní listy, výpis náhradních dílů, potvrzené dodací listy
	Potřebné náhradní díly	Nálezy náhradních dílů	Fakturace, garance	Dispečer servisního střediska fakturantovi	Dokumentace servisního výkonu
	Jednotlivé výkony	Výpis pracovních listů	Fakturace, garance	Dispečer servisního střediska garančnímu technikovi	Dokumentace servisního výkonu
				Servisní technik zákazníkovi	Doporučení v rámci dalšího postupu

Legenda k tabulce:

CO – zjišťovaná informace

JAK – jakým způsobem je informace zjišťována

PROČ – kvůli čemu je tato informace zjišťována

KOMU – kdo komu předává zpětnou vazbu v této fázi zakázky

V JAKÉ PODOBĚ - co bude zpětná vazba obsahovat za informaci

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 9 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

3 Doplnující informace

Zaměstnanci na pozicích:

- dispečer servisního střediska
- servisní technik

jsou dále povinni řídit se následujícím.

Servisní technik

Servisní technik zahrne do servisního výkonu pouze ty výkony, které mu byly předem známé.

Vždy informuje dispečera servisního střediska o nastalých nečekaných událostech.

Dokumentaci odevzdá vždy druhý den ráno dispečerovi servisního střediska.

Je nutné si na výpis dokumentace stanovit dostatečné množství času, a vypsát pracovní listy pravdivě a řádně, pokud tak servisní technik neučiní, bude nést odpovědnost za následky a vzniklé problémy.

Každé ráno servisní technik informuje dispečera servisního střediska o událostech předchozího dne.

Dispečer servisního střediska

Vždy informuje zákazníka o průběhu zpracovávání jeho požadavků.

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 10 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

Informuje servisního technika s dostatečným předstihem o servisním výkonu. Musí mít přehled o lokaci servisního technika na základě týdenních plánů, které sestavuje.

4 Vedení společnosti

Tato část upravuje formální porady a neformální setkání zaměstnanců s vedením společnosti.

Název	Formální porady			Neformální setkání	
	Čtvrtletní porada	Shrnutí roku	Operativní porada	Teambuilding	Vánoční večírek
Periodicita	4krát ročně	1krát ročně	<i>Nelze ovlivnit</i>	1krát ročně dvoudenní setkání	1krát ročně
CO	Zpětná vazba ve formě podání informací o výkonech servisních techniků, výkonech střediska. Informace o změnách a plánech	Shrnutí celého roku hospodaření společnosti	Řešení závažných problémů s obchodním zástupce a dispečerem servisního střediska. Manažer společnosti navštíví servisní středisko.	Setkání servisních techniků s vedením společnosti	Servisní středisko dle svého uvážení.
Účast	Povinná	Povinná		Povinná	Nepovinná

Data konání porad budou vždy známá s dostatečným předstihem.

Logo společnosti XY	Interní směrnice Řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska	Strana: 11 / 11
		Výtisk č.:
Datum vydání: Platnost do:	Dokument č.:	Vypracoval: Haeuslerová Schválil:

5 Zavedení směrnice

Směrnice bude na pracoviště servisního střediska zavedena jednodenním vstupním školením zaměstnanců. Toto vstupní školení zaměstnancům poskytne informace o všech částech směrnice, které mu budou řádně vysvětleny.

Školení zaměstnavatel poskytne i nově přichozím zaměstnancům v den nástupu do práce.

Po vstupním školení bude následovat vstupní instruktáž na pracovišti servisního střediska, kde si zaměstnanec osvojí poznatky o průběhu vnitrofiremní komunikace ze vstupního školení.

Pozici školitele bude zaujímat obchodní zástupce každého servisního střediska.

6 Použití směrnice

Použití této směrnice je závazné pro zaměstnance na pozici: servisní technik, dispečer servisního střediska, obchodní zástupce.

Každý zaměstnanec na výše uvedených pozicích bude mít tuto směrnici kdykoliv k dispozici.

7 Odpovědnost použití směrnice

Za používání a dodržování této směrnice je zodpovědný obchodní zástupce každého servisního střediska.

Doporučení společnosti XY

Jelikož se společnost XY právě zabývá zpracováním veškeré potřebné dokumentace, doporučuji tuto interní směrnici řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska použít přímo v reálném prostředí servisního střediska společnosti XY. Dále společnosti XY doporučuji zabývat se dalšími interními směrnicemi pro řízení vnitrofiremní komunikace a to zejména směrnicí pro řízení manažerské vnitrofiremní komunikace a směrnicí řízení komunikace mezi servisním technikem a zákazníkem.

Na směrnici řízení komunikace mezi servisním technikem a zákazníkem by měla společnost XY klást největší důraz, jelikož jsou to právě servisní technici, kteří jsou se zákazníky v nejčastějším kontaktu. Servisní technik tak podává celkový obraz o společnosti XY navenek. Pokud by se společnost XY rozhodla směrnicí řízení komunikace mezi servisním technikem a zákazníkem nezabývat, měla by servisní techniky v rámci komunikace se zákazníkem pravidelně školit.

Závěr bakalářské práce

Cíl práce: Vytvořit standardizovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska ve společnosti XY, jsem splnila.

Praktická část vyústila interní směrnici řízení vnitrofiremní komunikace servisního střediska XY, která byla vymezena v cíli bakalářské práce

Každá z firem by měla mít zpracovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace. Tento nástroj by měl být dostupný všem zaměstnancům, kterých se týká, předejde se tak nejasnostem ve vnitrofiremní komunikaci, které často vedou k tomu, že zaměstnanci nemají dostatečné a kvalitní informace pro výkon práce. Nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace by měl obsahovat všechny potřebné informace a kroky, které potřebují zaměstnanci pro výkon práce. Nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace musí zahrnovat vedoucí zaměstnance, kteří informace předávají svým podřízeným, měl by také obsahovat účast na formálních a neformálních poradách a akcích společnosti. Jasně musí vymezovat fungování zpětné vazby mezi zaměstnanci a zodpovědnou osobu za použití směrnice.

Pozorováním zaměstnanců přímo na jejich pracovišti jsem strávila jeden pracovní den. Mohla jsem si tak udělat celkový obraz o tom, jak v servisním středisku společnosti XY vnitrofiremní komunikace probíhá a zda funguje. Po rozhovoru s manažerem společnosti jsem věděla, čemu se mají zaměstnanci ve vnitrofiremní komunikaci vyhýbat a jak má vnitrofiremní komunikace fungovat.

Z analýzy vnitrofiremní komunikace společnosti XY jasně vyplývá, že společnost XY nemá doposud zpracovaný nástroj pro řízení vnitrofiremní komunikace, vnitrofiremní komunikace není popsána v žádném z dokumentu společnosti XY. Strategii komunikace vnímá pouze vedení společnosti XY. Z pozorování zaměstnanců přímo na pracovišti jsem zjistila, že zaměstnanci neznají své kompetence v rámci vnitrofiremní komunikace mezi zaměstnanci vzájemně, ani v komunikaci se zákazníkem, proto vnitrofiremní komunikace probíhá intuitivně. Následkem toho vznikají nepřesnosti v předávání informací o práci a informací potřebných pro výkon práce, v komunikaci se zákazníkem a v provádění zpětné vazby.

Spolupráce na bakalářské práci se společností XY mě bavila. Společnost XY mi vyšla ve všem vstříc, poskytla mi všechny potřebné materiály, o které jsem manažera společnosti požádala.

Jako stěžejní část bakalářské práce vnímám pozorování zaměstnanců přímo na pracovišti servisního střediska společnosti XY. Na jeden den jsem se stala součástí pracoviště servisního střediska společnosti XY. Všímal jsem si měnící se nálady zaměstnanců v průběhu pracovního dne, pracovního tempa, nasazení a pracovních vztahů mezi zaměstnanci.

Z mého pohledu jsou zaměstnanci společnosti XY k sobě v rámci pracovních vztahů přátelští. Vztahy servisních techniků, fungují bez problémů. Dokáží si vzájemně poradit v rámci servisních výkonů. Dispečer servisního střediska společnosti XY na pobočce v Olomouci není týmový hráč, což vede k tomu, že ho zaměstnanci, na pozici servisní technik, neberou vážně a často si mezi sebou na něj stěžují. Dle mého názoru si neumí práci uspořádat tak, aby mohl důležité informace o servisních výkonech předávat dál zaměstnancům, kteří tyto informace potřebují pro výkon práce.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Haeuslerová Michaela
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení vnitrofiremní komunikace
Název práce v anglickém jazyce:	Managing of internal communication
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	68
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2015

Klíčová slova v českém jazyce: vnitrofiremní komunikace, zaměstnanci, firemní dokumentace, řízení vnitrofiremní komunikace, směrnice

Klíčová slova v anglickém jazyce: internal communication, staff, corporate documentation, managing of internal communication, guideline

Bakalářská práce se zabývá problematikou vnitrofiremní komunikace a jejím řízením. Teoretická část popisuje vnitrofiremní komunikaci obecně, dále popisuje firemní dokumentaci pro řízení vnitrofiremní komunikace. Praktická část se zabývá sběrem dat pro vytvoření směrnice pro řízení vnitrofiremní komunikace a samotným vytvořením směrnice pro řízení komunikace.

This bachelor thesis deals with internal communication and managing of internal communication. The theoretical part is about internal communication and corporate documentation for managing internal communication. The practical part deals with the collection of data to establish guidelines for the management of internal communication. Guideline for managing of internal communication will be created.

Literatura a prameny:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 89 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
5. ČSN EN ISO 9000:2005. *Systém managementu kvality – základní principy a slovník*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006. 56 s.
6. ČSN EN ISO 9001:2008. *Systém managementu kvality – požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 62 s.
7. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008. 502 s. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
8. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
9. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 181 s. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.
10. DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
11. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
12. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
13. JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

14. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
15. KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
17. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 104 s. ISBN 978-80-86973-26-5.
18. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 179 s. Expert. ISBN 978-80-247-5323-2.
20. PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
21. SPOLEČNOST XY, Dokument - *organizační struktura*, Praha, 2015
22. SPOLEČNOST XY, Firemní dokumentace, Praha, 2015
23. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.
24. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
25. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1.
26. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje:

1. JOSEPH, Chris. *What Are the Functions of Communication in a Business*, [online] [cit. 2015-01-29], dostupné z WWW: <http://smallbusiness.chron.com/functions-communication-business-130.html>
2. KUČEROVÁ, Helena. *Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv*, [online] 2010-02-22 [cit. 2014-11-21], dostupné z WWW: <http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/komunika.htm>
3. MĚNĚ PRÁCE S ŘÍZENÍM ORGANIZACE. *Členění dokumentace organizace*, [online] [cit. 2015-01-29], dostupné z WWW: <http://www.pdqm.cz/Management/Process-Management/Urovne-dokumentace.html>
4. NOVÁK, Adam. *Reklama-rešerše*, [online] 2002-01-11 [cit. 2014-12-29], dostupné z WWW: <http://reserse-reklama.wz.cz/>
5. PRŮŠKOVÁ. *Příručka společnosti*, [online] [cit. 2014-12-21], dostupné z WWW: <http://www.robstavstavby.cz/dokumenty/S%2001%20PRIRUCKA%20SPOLECNOSTI.doc>
6. SILNEPRACOVIŠTĚ. *Firemní kultura a komunikace*, [online] [cit. 2014-12-21], dostupné z WWW: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html#nadpis3-2-2>
7. SPOLEČNOST XY [online] [cit. 2015-02-15], dostupné z WWW: <http://www.volvoce.com/dealers/cscz/Volvo/AboutUs/Pages/Weitere%20Unternehmensinformationen.aspx>
8. *Techniky shromažďování faktů*, [online] [cit. 2014-12-21], dostupné z WWW: <http://gml.vse.cz/data/2008/10/2-techn-shr-faktdotazniky-podklady.pdf>
9. VALOŠEK, Petr. *Firemní dokumentace*, [online] [cit. 2014-12-21], dostupné z WWW: <http://www.vkrok.com/firemni-dokumentace.php>
10. XY GROUP. *XY WORLDWIDE*, [online] [cit. 2015-02-15], dostupné z WWW: <http://www.XYgroup.com/en/XY-worldwide>

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Komunikační proces	8
Obr. č. 2 – Struktura firemní dokumentace z pohledu managementu	14
Obr. č. 3 – Vzor hlavičky dokumentu.....	16
Obr. č. 4 – Doporučené rozložení a obsah nástroje pro řízení vnitrofiremní komunikace	18
Obr. č. 5 – Komunikace servisního střediska	32

Seznam příloh

Příl. 1 Záznamové archy pro pozorování.....	66-68
---	-------

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Záznamové archy pro pozorování

1. ZÁKAZNÍK -> DISPEČER SERVISU			
Dispečer zjišťuje následující údaje:	ANO	NE	Poznámky
Jméno zákazníka			
Platební morálka			
Jméno kontaktní osoby vč. Tel.			
Typ stroje			
Výrobní číslo stroje			
Stav motohodin			
Lokace stroje			
Typ servisu:			
Preventivní údržba – PM			
Zjištění závady – ZZ			
Oprava již diagnostikované závady – RE			
Plánovaný termín realizace zakázky			
Rozvržení do týdenního plánu			

2. DISPEČER SERVISU -> servisní technik (mechanik)			
Dispečer předává následující údaje	ANO	NE	Poznámky
Typ stroje			
Výrobní číslo stroje			
Lokace stroje			
Termín a čas zahájení servisu			
Popis servisního výkonu (co má udělat)			
(Náhradní díly, které bere s sebou) pokud má mít			
Typ servisu			

3. SERVISNÍ TECHNIK (MECHANIK) -> DISPEČER SERVISU			
Zjištění závady - ZZ a zápis do pracovního listu	ANO	NE	Poznámky
Ověření typu stroje			
Ověření výrobního čísla stroje			
Ověření stavu motohodin			
Lokace stroje			
Diagnostika závady			
Výpis potřebných ND			
Další doporučení (odstavení stroje, používání v omezeném rozsahu)			
Zpětná vazba - dispečer při ukončení servisu			
Odevzdání dokumentace:			
Pracovní listy			
Potvrzené dodací listy ND			

4. OBCHODNÍ ZÁSTUPCE -> ZÁKAZNÍK ->DISPEČER SERVISU			
ZPRACOVÁNÍ NABÍDKY	ANO	NE	Poznámky
Jméno zákazníka			
Platební morálka			
Typ stroje			
Výrobní číslo stroje			
Stav motohodin			
Lokace stroje			
Cenová nabídka:			
Práce podle typu servisního výkonu			
Náhradní díly (ND)			
Plánovaný termín realizace zakázky			
Dostupnost ND			
Potvrzení nabídky - závazná objednávka			

5. DISPEČER -> SERVISNÍ TECHNIK			
REALIZACE ZAKÁZKY DLE OBJEDNÁVKY - INFORMACE PRO MECHANIKA	ANO	NE	Poznámky
Typ stroje			
Výrobní číslo stroje			
Stav motohodin			
Lokace stroje			
Obsah servisního výkonu			
Zjištění potřebných ND - spolupráce sklad			
Uzavření zakázky:			
Kompletace dokladů k zakázce (fakturace)			
Výkony servisního technika			
Spotřebované ND			

6. FAKTURANTKA -> ZÁKAZNÍK -> OBCHODNÍ ZÁSTUPCE			
UKONČENÍ ZAKÁZKY FAKTUROU	ANO	NE	Poznámky
Ověření spokojenosti zákazníka			
Typ stroje			
Výrobní číslo stroje			
Stav motohodin			
Inf. od obch. zástupce - plánované ukončení zakázky			
Uzavření zakázky - faktura			
Odeslání faktury na zákazníka			