

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Bc. Martin Hlavica

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Hlavica

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Název anglicky

The Effective Communication in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkové techniky.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1
KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9
KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Efektivní komunikace ve sledované organizaci“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Janě Horákové za ochotu, lidský přístup a poskytování cenných rad za účelem vypracování této diplomové práce.

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Abstrakt

Diplomová práce řeší efektivní komunikaci ve sledované organizaci. Zaměřovat se budeme na pojmy, které se týkají podnikové komunikace, zjistit a zanalyzovat aktuální stav komunikace ve sledované organizaci a pokusit se navrhnout taková opatření, která povedou k dosažení větší efektivity a spokojenosti na pracovišti.

Práce se dělí na část praktickou a teoretickou. Teoretická se zabývá obecnou charakteristikou pojmů a vysvětluje typy komunikace včetně výhod, nevýhod a praktického využití. Zahrnuje i současný trend elektronické komunikace, která nabízí obrovské spektrum možností. Tato část obsahuje i zásady, které je třeba dodržovat při komunikaci s okolím. V praktické části je popsána konkrétní sledovaná společnost, aktuální stav komunikace i výsledky výzkumu, které byly ve společnosti provedeny formou dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci.

V závěrečné části práce jsou navržena opatření, která by měla vést k dosažení větší efektivity ve sledované organizaci.

Klíčová slova: Komunikace, organizace, efektivní komunikace, podniková komunikace, externí komunikace, interní komunikace, komunikační prostředky, písemná forma, ústní forma, elektronická forma

The Effective Communication in a Selected Organization

Abstract

The thesis deals with effective communication in a given company. The work aims to define the fundamental terminology concerning company's communication, find out and analyse the current state of communication in the given company and attempt to propose such measures that would lead to greater effectivity and satisfaction in the workplace.

The work is divided into a theoretical and practical parts. The theoretical part discusses general characteristics of terms and explains types of communication including the advantages, disadvantages and practical usage. It also includes the current trend of electronic communication which offers a wide spectrum of possibilities. This part also contains principles which are necessary to be followed when communicating with the others. The practical part details the company, current state of communication as well as the outcomes of the research carried out in the company in the form of questionnaire survey and interviews with the employees.

In the final part of the thesis, recommendations leading to greater effectivity in the given company are suggested.

Keywords: Communication, organization, effective communication, corporate communication, external communication, internal communication, means of communication, written form, spoken form, electronic form

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	17
3.1 Management.....	17
3.1.1 Činnosti managementu	17
3.1.2 Manažer v procesu řízení.....	18
3.1.3 Komunikační kompetence	18
3.2 Komunikace a její definice.....	18
3.2.1 Definice.....	19
3.2.2 Komunikační proces, komunikátor a komunikant.....	19
3.2.3 Historie komunikace	20
3.2.4 Efektivní komunikace	21
3.2.5 Chyby v efektivní komunikaci.....	22
3.2.6 Komunikační kanál	22
3.2.7 Komunikační šum	23
3.2.8 Komunikační kód.....	23
3.2.9 Zpětná vazba neboli feedback.....	24
3.2.10 Komunikační prostředí a kontext.....	25
3.2.11 Verbální a neverbální komunikace	26
3.3 Typy podnikové komunikace.....	28
3.3.1 Interní (vnitřní) komunikace	28
3.3.2 Externí (vnější) komunikace	30
3.3.3 Účel komunikace	31
3.3.4 Komunikační motivování	31
3.3.5 Komunikační pravidla.....	33
3.3.6 Asertivní komunikace	34
3.3.7 Funkce komunikace	35
3.3.8 Kontrola efektivity komunikace	36
4 Vlastní práce.....	39
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	39
4.1.1 Historie společnosti.....	40
4.1.2 Současnost společnosti	41
4.2 Analýza interní komunikace	42

4.2.1	Formální komunikace ve sledované společnosti	43
4.2.2	Neformální komunikace ve sledované společnosti.....	45
4.2.3	Externí komunikace	45
4.3	Analýza a zhodnocení současného stavu	46
4.3.1	Předávání aktuálních informací a pracovních pokynů.....	47
4.3.2	Servis u zákazníka	47
4.3.3	Porucha servisního vozidla	48
4.3.4	Špatná komunikace	49
4.4	Předávání informací o průběhu procesů.....	50
4.4.1	Odborná specializace	50
4.4.2	Časová náročnost	50
4.4.3	Vystřídání mechaniků	51
4.4.4	Zásahy majitele do naplánovaného servisu	52
4.4.5	Proces přijaté a odeslané pošty	52
4.4.6	Pracovní manuály	53
4.4.7	Webové stránky sledované organizace	53
4.4.8	Výsledek pozorování ve sledované společnosti.....	54
4.4.9	Sběr dat formou řízených rozhovorů	55
5	Výsledky a diskuse	56
5.1	Výsledky řízených rozhovorů	56
5.1.1	Charakteristika zaměstnanců	57
5.1.2	Zájem zaměstnanců o společnost.....	58
5.2	Shrnutí a doporučení	60
5.2.1	Návrhy na změny uskutečnitelné v krátkém časovém horizontu	61
5.2.2	Návrhy na změny uskutečnitelné v dlouhém časovém horizontu.....	61
6	Závěr.....	63
7	Seznam použitých zdrojů	64
8	Přílohy	68

Seznam obrázků

Seznam použitých zkratk

1 Úvod

V dnešní vyspělé a moderní společnosti je komunikace nezbytnou součástí našeho života, a i ve firmách by měla být samozřejmostí, ale ne každá organizace má důkladně propracovanou a zavedenou efektivní komunikaci, a to jak uvnitř podniku, tak ve vnějším okolí. Obecně se komunikací myslí pouze výměna informací mezi dvěma lidmi, ale aby mohla být efektivní, je nutné, aby jeden ze zúčastněných byl schopen souvisle, věcně, a tedy efektivně hovořit a druhý ho byl schopen poslouchat a pochopit.

Úroveň komunikace výrazně ovlivňuje soukromé i pracovní prostředí a má vliv na výsledky jednotlivých činností a celkovou kvalitu prováděné práce.

Každý člověk je denně zahrnován množstvím verbálních informací, písemných materiálů v podobě denního tisku, návodů, manuálů, směrnic a příruček, které pro něj jsou více či méně důležité a které získává prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Jiné to není ani v případě nástupu do nového zaměstnání, kde pracovník hned první den potřebuje získat potřebné znalosti pro práci na určené pozici, seznámit se s kolegy, nadřízenými pracovníky a začlenit se do společnosti. Doba, po kterou je nový zaměstnanec schopen začít efektivně pracovat s ostatními je ovlivněna nastavenou úrovní komunikace na pracovišti. V organizaci s vysokou úrovní komunikace je tato cesta kratší a začlenění nového pracovníka je snazší.

Tématem diplomové práce je efektivní komunikace ve sledované společnosti. Pozornost bude věnována nejen vnitřní, ale i vnější. U vnitřní komunikace se bude práce zaměřovat na předávání informací nejen ze strany vedení, ale i mezi jednotlivými útvary a konkrétními pracovníky. U vnější bude zjišťována zpětná vazba jak od dodavatelů, tak i zákazníků jako nástroj ke zjišťování kvality komunikace ve společnosti, s čímž souvisí i úroveň komunikace zaměstnanců, která by se měla zdokonalovat. Vzdělaný, zkušený a motivovaný pracovník bude mít komunikaci na vyšší úrovni než zaměstnanec nový a demotivovaný. Nastavit efektivní systém komunikačních kanálů ve společnosti a motivovat pracovníky, aby managementem zavedené kanály využívali, není ani pro manažery organizací snadný úkol.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická, kromě základních pojmů, vysvětluje pravidla a výhody ústní a písemné formy interní a externí komunikace a nahlíží i na současný trend elektronické komunikace. Praktická část se zaměřuje na sledovanou organizaci. Za pomoci vlastního šetření uskutečněného formou osobních

rozhovorů a dotazníkového výzkumu analyzuje stávající stav komunikace ve sledované organizaci a s ohledem na zjištěné výsledky pak v závěru práce navrhuje opatření pro zlepšení aktuálního stavu.

Cílem práce je vysvětlit základní pojmy, které se týkají podnikové komunikace, zjistit a zanalyzovat aktuální stav komunikace ve sledované organizaci a pokusit se navrhnout taková opatření, která povedou k odstranění zjištěných nedostatků. Z toho vyplývající dosažení větší efektivity a spokojenosti na pracovišti. Funkční firemní procesy vedou k dosažení větší ziskovosti podniku a lepšího postavení společnosti na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je identifikovat problémové oblasti v komunikačním procesu interní komunikace vybraného subjektu a zároveň navrhnout vhodné postupy a doporučení vedoucí k dosažení efektivní komunikace v řízení.

Dílními cíli práce je vysvětlit základní pojmy, které se týkají podnikové komunikace, zjistit a zanalyzovat aktuální stav komunikace ve sledované organizaci a pokusit se navrhnout taková opatření, která povedou k odstranění nedostatků práce a dosažení větší efektivity organizace a spokojenosti na pracovišti.

2.2 Metodika

Metodika v této práci bude popis postupů, zejména použité metody pozorování, popis, explanace, dotazování a analýza. Všem bude předcházet studium odborné literatury se zaměřením na efektivní komunikaci, která odpoví na otázky kdo, co, komu, proč a jak. Metodika bude odrážet přístup autora práce k řešenému tématu a jeho orientaci ve výzkumných metodách. Poté přijde na řadu pozorování a popis, explanace a dotazování. Podklady budou získány z dokumentů, směrnic a také dotazováním. Po zhodnocení současného stavu budou stanoveny návrhy možných změn pro zefektivnění komunikace a rozvoj organizace.

Podstatnou úlohou bude hrát i řekněme cit či empatie pro jednotlivé vyhodnocování, těžko lze nastavit jednotný metr na všechny stejně, lidé nejsou stroje. A zde může docházet k rozdílnému vnímání při vyhodnocování a tvoření závěrů.

Schopnost položit důležitou otázku správnému člověku ve vhodnou chvíli je nezbytným předpokladem úspěšnosti. Čím větší jsou vaše záměry, tím více taktiky a diplomacie při nich využijete. (Termann, 2002)

1) Studium odborné literatury

Podklady pro práci byly čerpány z knih získaných ve vědeckých knihovnách (například v Olomouci), místních knihovnách (např. ve Šternberku) a na webových stránkách, které jsou uvedené v přehledu literatury.

2) Pozorování

Pozorování patří mezi základní výzkumné metody. Pozorování je systematické a plánovité, což znamená, že má vytyčený cíl pozorování a předem stanovenou dobu.

Pro vytvoření závěrů z vlastního pozorování současného stavu komunikace ve sledované společnosti a pro získání názorů zaměstnanců firmy na tuto problematiku byl uskutečněn výzkum formou řízených rozhovorů. Součástí rozhovorů bylo posouzení úrovně vnitřní komunikace a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců a dále na jejich zájem o vývoj organizace jako takové.

Cílem bylo zmapovat názory zaměstnanců a získat další poznatky týkající se vnitřní komunikace v organizaci. Důraz byl kladen na zlepšování a zdokonalování pracovních procesů prostřednictvím návrhů a připomínek zaměstnanců.

3) Popis stávající komunikace

Výsledkem pozorování je popis, který zachycuje pozorované jevy. Popis vyžaduje dlouhodobé pozorování prostředí v dané organizaci. Je založen na pojmech, které popisují zkoumané objekty. Pojmy mohou být materiální i formální. Materiální pojmy jsou například vlastnosti a formální pojmy mají organizační funkci.

4) Explanace

Další použitou metodou je explanace. Explanace je výklad či vysvětlení, tedy metoda zaměřená na logickou rekonstrukci nebo praktické pochopení procesů nebo jevů. Navazuje na předešlé metody pozorování a popis. Jedná se o metodu, která dává fakta do souvislostí a je vyústěním teoretické části práce.

5) Dotazování

Dotazování je forma zjišťování informací, která může být ústní i písemná a může být provedená v podobě osobního nebo telefonního kontaktu, ale i elektronické komunikace. Ústní a osobní dotazování je využíváno v případě potřeby zjištění informace, která má hlubší charakter. Velkou výhodou je možnost interakce tazatele na odpověď

respondenta. Velkou nevýhodou však může být časová a někdy i finanční náročnost metody. Velmi rozšířeným nástrojem získávání informací je telefonické nebo písemné dotazování. Písemné dotazování probíhá prostřednictvím dotazníků či anket. Velkou výhodou písemného dotazování je nízká finanční náročnost, přehlednost, rychlost a možnost snadno porovnávat a vytvářet statistiky. Nevýhoda je spojena především s nemožností kontrolovat respondenty při vyplňování dotazníků a anket. Respondent může v odpovědích lhát, nebo zadání nepochopit a tazatel se to nedozví. U ústní formy by byla větší šance na správnou odpověď, protože by se dotazovaný mohl tazatele doptat na informace, které by mu usnadnily vytvořit odpověď. V posledních letech se však na první místo v oblíbenosti dostává elektronické dotazování prostřednictvím elektronické pošty, které bude použito i pro tuto práci za účelem získání názorů zaměstnanců.

6) Analýza

Poslední použitou metodou je analýza, což je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu sledovaného objektu na dílčí části. Analýza vychází z předpokladu, že v každém jevu je určitý systém, díky čemuž umožňuje odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného a rozlišit vazby trvalé a nahodilé. (Lorenz, 2013)

7) Návrhy možných změn

Po důkladné analýze přijde zhodnocení a návrh možných změn pro zefektivnění komunikace a rozvoje zaměstnanců ve sledované organizaci. Rozvojem zaměstnanců se myslí především rozvoj kvalitativních stránek jejich pracovní síly.

Pracovní síla je neoddělitelná od svého nositele a tedy, mluvíme-li o rozvoji pracovní síly, mluvíme implicitně také o rozvoji člověka. (Němec, 2002)

Každého k pracovnímu úsilí povzbudí něco jiného. U jedné a téže osoby se navíc mohou motivační podněty v čase i měnit. Stačí se přestěhovat nebo založit rodinu a hned jej bude zajímat něco jiného. Určitý motivační pohon k práci by měl mít každý už sám v sobě. Nikdy totiž nelze dosáhnout stavu, kdy by byly podmínky nastaveny tak ideálně, aby byl člověk ve své práci povzbuzován za každých okolností. Pokud člověka práce baví, má

možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací. (Olšová, 2004)

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Slovo management pochází z latinského manus, tedy ruka, která se skládá ze zápěstí a pěti prstů a možnost manipulace s předměty a umožňuje interakci jedince s okolím. V angličtině se užívá termín manage (řídít, vést) a v italštině managgio, jehož význam je vedení nebo ovládání. Managementem označujeme kromě vedení lidí i skupinu vedoucích pracovníků, tedy manažerů. Jde tedy nejen o označení funkce, ale i o lidské zdroje, které tyto funkce vykonávají. Pojem management má mnoho definic. Například Jaromír Veber ve své knize definuje management následovně: „Managementem budeme rozumět proces systematického provádění systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů“. (Nikodým, 2013)

S obecnější, neméně správnou definicí přišel i Peter Drucker, který řekl, že: „Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii“. (Nikodým, 2013)

3.1.1 Činnosti managementu

Management označuje široké spektrum činností, mezi které patří plánování, organizování, personální zajištění vedení lidí, kontrola a také komunikace, která je potřebná k vykonávání všech funkcí. Do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá tedy všechno, co má vliv na chod společnosti a na její výsledky.

V současné době jsou činnosti managementu, široce využívány na mnoha úrovních v různých oblastech a rozmanitých profesích. Snad jen výjimku můžeme uvažovat v situaci tzv. rodinných podniků, kde často docházelo, nebo stále dochází ke spojování stavů a to od vedoucího managementu se zaměstnancem a současně i vlastníkem v jedné osobě.

3.1.2 Manažer v procesu řízení

Pro vykonávání funkce manažera jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti, které vedoucí pracovníky oddělují od ostatních odborníků a řadových zaměstnanců. Manažer je tedy člověk, který má řekněme vůdčí povahu, charisma a jedinečnou osobnost. Bavíme se ale o „pravém“ manažerovi.

Takový manažer, který je schopen za pomoci odborníků a pracovníků v dělnických profesích dosáhnout předem stanovených cílů. Mělo by se jednat o vzdělaného a zkušeného člověka, jak v teoretické, tak i samozřejmě praktické činnosti. Nemělo by docházet k tomu, že ho jeho podřízení lidé tzv. „opijí rohlíkem“, což znamená že jej přesvědčí v jejich prospěch a s tím většinou spojenou úlevou v práci.

3.1.3 Komunikační kompetence

Komunikační kompetence představují souhrn psychických dispozic (schopností a dovedností), které umožňují jedinci v určitém prostředí v interakci s dalšími osobami sdělovat obsah, který bude pro příjemce srozumitelný. Tuto první část komunikační kompetence označujeme jako expresivní. Druhá část se nazývá receptivní a je to ta část komunikace, která umožňuje přijímat sdělované informace a pochopit jejich význam, smysl a kontext.

3.2 Komunikace a její definice

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená „společně něco sdílet nebo činit něco společným“. (Vybíral, 2009)

Komunikace v sobě tedy nezahrnuje jen výměnu informací mezi zúčastněnými osobami, ale také pochopení získaných informací, a to i v kontextu s jinými již získanými. Komunikaci tedy můžeme chápat i jako synonymum interakce, tedy procesu vzájemného ovlivňování a působení. (Kopecká, 2015)

Tvoří podstatnou část nejen běžného, ale i profesního života. Slouží k výměně informace, předání myšlenky i k výměně názoru a pocitu.

Komunikace je přenos informace nejen mezi všemi živými organismy. Je to proces vzájemného porozumění a sblížení. Prostřednictvím komunikace můžeme více poznávat sebe samotné a stávat se lepšími. Nikdy neovlivníme vnímání druhé osoby více než vnímání sebe samotného.

3.2.1 Definice

Komunikace je velmi obsáhlý pojem, o který se zajímá mnoho vědních oborů, například biologie, psychologie, politologie, lingvistika a další. Každý obor se ji snaží definovat ze svého úhlu pohledu, a proto neexistuje jediná ucelená definice pojmu.

"Komunikace je specifický druh sociální interakce, při které jedna osoba předává vědomě sdělení druhé osobě; jinak řečeno, jedná se o proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků." (Kopecká, 2015)

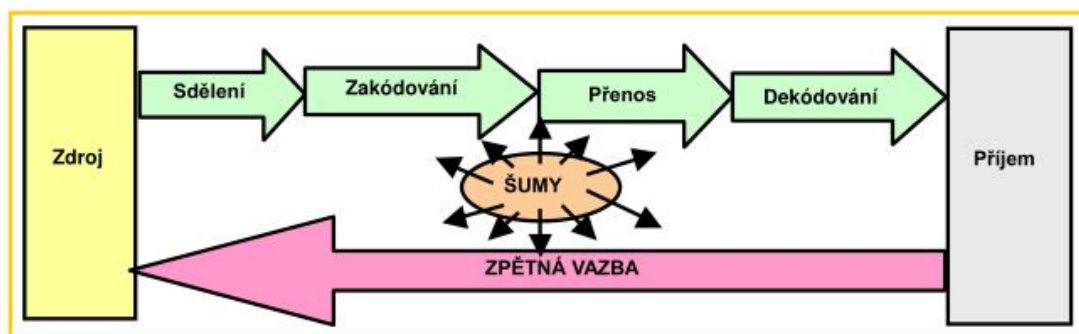
Obecně je komunikace chápána jako dynamický proces výměny informace mezi odesílatelem a příjemcem. Odesílatelem může být rádio, televize, ale i každý z nás. Příjemce je člověk, který sdělení zpracovává. Komunikace ve větším měřítku se nazývá dialog. Dialog je jedna z forem lidské interakce, který může vést (v případě, že je proveden správně) k nalezení společného stanoviska.

„Dialog je přínosný, protože jste upoutali pozornost svého protějšku a je pravděpodobné, že i on přispěje ke konverzaci. Problém nastává, když hovoříte příliš dlouho a neděláte přirozené přestávky, aby váš společník mohl něco podotknout a nemusel vám nezdvořile skákat do řeči.“ (Khan-Panni, 2002)

„Kromě významu ve spojitosti sdělování, může být slovo komunikace použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. Pojem komunikace je využíván v celé řadě vědních oborů, převážně spjatých s používáním nějakého jazyka. V psychologii v sobě ovšem komunikace zahrnuje daleko širší aspekty, než je pouhý přenos informací, a to např. sebezprezentaci.“ (Mikuláščík, 2003)

3.2.2 Komunikační proces, komunikátor a komunikant

Komunikační proces je samotné dorozumívání se mezi dvěma a více účastníky. Účastníky procesu jsou komunikátor a komunikant. Komunikátor je sdělující, zdroj, zprostředkovatel, odesílatel informace nebo mluvčí. Komunikant neboli recipient stojí na opačné straně a přijatou informaci zpracovává. Komunikátor by měl komunikovat tak, aby mu komunikant rozuměl. Bez správného vysvětlení a pochopení nemůže oboustranná komunikace fungovat. Komunikační proces má tři části. První je záměr a smysl sdělení pro komunikátora. Druhou částí je věcný obsah sdělení a třetí část je smysl a efekt sdělení pro komunikanta.



Komunikační proces

Ob. č. 1 – Komunikační proces

Zdroj: (38 - KOMUNIKAČNÍ MIX. SlideServe [online])

3.2.3 Historie komunikace

Do konce 18. století existovaly pouze dva způsoby získávání informace, a to komunikace tváří v tvář, která byla častější, nebo komunikace písemná, kterou mohli využívat pouze lidé vzdělaní, kteří uměli číst a psát. Pokud chtěl sedlák cokoli prodat, musel na tržnici a ústně produkt své práce nebo svého chovu nabízet. Znamenalo to tedy, že jediným způsobem, jak získat, nebo v případě sedláka poskytnout, informace je být ve správný čas a na správném místě. Sedlák nikdy dopředu nevěděl, jestli nůše, které vyrobil, bude prodávat někdo jiný, za kolik, v jakém množství a kde, ale snažil se prodat ty své co nejvýhodněji.

S rostoucí poptávkou po vzdělání se dostávala do popředí i písemná komunikace, kterou podpořila i distribuce novin a později časopisů. Díky tisku mohli i sedláci dostat informace nejen o prodeji nůší. Tisk se stal zdrojem informací i ze vzdálených míst, aniž

by lidé museli opustit svůj rodný kraj. Svět se díky tisku otevřel všem (alespoň si to lidé mysleli, a to až do doby, než byl vynalezen internet).

Dalším milníkem v historii komunikace bylo rádio, které se objevilo ve dvacátých letech dvacátého století. Lidé si díky němu mohli poslechnout osobu, která byla desítky nebo stovky kilometrů daleko a podávala živě čerstvé informace (což u tisku možné nebylo).

Později se na trhu objevilo i jiné jednosměrné a dálkové vysílání, které přenášelo nejen zvuk, ale i obraz. Televize, jejíž název vznikl z řeckého tele (daleko) a latinského vize (vidět) se začala komerčně využívat od 30. let 20. století a postupně se rozšířila do všech domácností. Stala se nejen zdrojem zábavy, ale hlavně informací. I dnes televize významně přispívá k celkové socializaci lidí skoro po celém světě.

Díky neustálému vývoji technologií přestala i televize vládnout světu a nahradil ji všudypřítomný internet. Internet je celosvětový systém volně propojených počítačových sítí, ve kterých mezi sebou komunikují počítače za účelem výměny dat. Už v době jeho vzniku se odborníci shodnuli na tom, že představuje budoucnost. Internet se stal místem, kde každý může získat informace od všech. Díky němu vznikla další možnost, jak komunikovat, a i obyčejný život se stal ze dne na den „online“.

V minulosti se lidé museli rozhodnout, co chtějí vidět a vědět, ale dnes rozhodují o tom, co vidět a vědět nechtějí. Noviny jsou na mrtvém bodě. Televize se sleduje méně, ale k internetu je připojený každý, a to téměř denně. Žádná firma dnes nemůže dlouho existovat bez komunikace po síti. I obyčejní lidé komunikují přes internet stále častěji, a proto se do popředí dostává efektivní forma této komunikace. (Agarwal, 2009)

3.2.4 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace má vliv nejen na cíle firmy, ale i na jednotlivé zaměstnance a jejich motivaci pracovat pro společnost. Efektivní komunikace je rovněž základem pro nové vztahy, ať už jsou soukromé nebo obchodní. Komunikace se stává efektivní v případě, jsou-li splněny dvě podmínky. První podmínkou je „zajímavost“ a druhou „vyváženost“. V případě, že je téma zajímavé, tak si odesílatel informace získá druhou stranu a v případě, že nechá prostor k vyjádření i druhé straně, tak se komunikace stává vyvážená a tím pádem i efektivní. A nezáleží na tom, zda je komunikace ústní nebo písemná. Díky vyváženosti získá odesílatel informace i zpětnou vazbu, kterou může opět použít ke zlepšení komunikačního procesu. Úspěšná komunikace se skládá ze sdělování a

naslouchání. Sdělovat můžeme verbálně (vhodným použitím slov), neverbálně (tělem) a vokálně (tónem hlasu). Naslouchat můžeme ušima, očima i srdcem. Ušima naslouchá člověk od narození. Slovům rozumí později (nebo pozdě a někdy vůbec) a očima vnímá posluchač vše, co nepostřehne ušima. Důležitý je především výraz obličeje, ze kterého se dá mnohé vyčíst. Odesílatel informace by měl vždy udržovat oční kontakt s posluchačem, ale v takové míře, aby ho nehypnotizoval a posluchač se cítil uvolněně. V takovém případě je komunikace vyvážená a tedy efektivní. Srdcem může člověk naslouchat až v případě, kdy je schopen si uvědomit širší souvislosti a číst mezi řádky. (37 - Zásady efektivní komunikace [online].)

3.2.5 Chyby v efektivní komunikaci

Chyb se můžeme dopustit v komunikaci ústní i v komunikaci písemné. Nejčastější chybou v komunikaci ústní je absence naslouchání. Odesílatel informace nesmí informace jen vysílat, ale musí je i přijímat, a to ve formě zpětné vazby. Další chybou je neklid odesílatele informace a nepozornost posluchače. V takovém případě není prostor pro otevřenou diskuzi a než aby byla komunikace neefektivní, je lepší ji ukončit úplně.

V psané komunikaci je nejčastější chybou používání slov, kterým protistrana nerozumí. Takových chyb se nejčastěji dopouštějí začínající manažeři, kteří se sice snaží dosáhnout předem stanovených cílů, ale neuvědomují si, že k tomu potřebují i méně vzdělané pracovníky, kteří se často „v návodech na zefektivnění“ ztrácejí. Používání složitého jazyka a cizích výrazů je v tomto případě nežádoucí.

Další chybou písemné komunikace je používání „otřepaných frází“ a „prázdných slov“.

3.2.6 Komunikační kanál

Komunikační kanál je prostředek pro sdělení určité informace. Lze si ho představit jako cestu z místa A, ve kterém informace vzniká, do místa B, které informaci přijímá. Kvalita kanálu je dána rychlostí, s jakou byla informace předána a také s kvalitou předávané informace. Správně zvolený komunikační kanál je cílem k úspěšné komunikaci. (Ledecký, 2011)

Druhy komunikačních kanálů

a) auditivní kanál - využívá sluchového aparátu při použití verbální řeči

- b) vizuální kanál - využívá zrakového aparátu při pozorování těla, gest a mimiky
- c) taktilní kanál - využívá doteky, tedy přímý kontakt
- d) čichový kanál - získává informace z pachových stop
- e) teplotní - získává informace z teploty prostředí nebo tělesné teploty
- f) chuťový kanál - získává informace na základě chuťových prožitků (Šomrová, 2018)

3.2.7 Komunikační šum

Komunikační kanály však mohou být ovlivněné šumem. Komunikačním šumem nazýváme veškeré rušivé elementy, které narušují nebo zkreslují přesnost informace. Tento šum mění a poškozuje přenášenou zprávu. Vzniká při přesunu informací a představuje zmatené, zkreslené, nepřesné, zavádějící nebo dokonce falešné informace. Cílem každé společnosti je zabránit vzniku komunikačního šumu.

Druhy komunikačních šumů

- a) fyzikální šum – pochází ze zdrojů mimo mluvčího a posluchače. Je to jakýkoli hluk slyšitelný při přenosu informace (například zvuk tiskárny, kávovaru, hlasitá hudba, projíždějící auto a podobně)
- b) fyziologický šum - je způsobený handicapem mluvčího nebo posluchače (například vady sluchu, zraku, výslovnosti, ztráta paměti atd.)
- c) sémantický šum - tímto šumem rozumíme nahodilou změnu významu, která může být zapříčiněna odlišností jazyka nebo složitých termínů (například vnitroskupinového jazyka mimo referenční skupinu a podobně)
- d) psychologický šum – nejčastěji jde o výsledek psychické nepohody nebo psychické choroby (například předpojatost, expresivita, uzavřenost atd.) (Šomrová, 2018)

3.2.8 Komunikační kód

Komunikační kód představuje systém znaků a pravidel pro zprostředkování přenosu informací, které jsou obsaženy ve sdělení. *„Kódování (převedení určitého smyslu do znakových jednotek) je důležitou činností komunikátora. Odpovídající aktivitou komunikanta je dekódování (zpětná interpretace smyslu a významu znaků, čili vlastně překlad použitých formálních prostředků komunikace do myšlenek a porozumění sdělení). Kódování a dekódování vyžaduje znalost použitého znakového systému i pravidel jeho používání. V lidské komunikaci je nejčastěji uplatňovaným znakovým systémem jazyk. Jazyk je považován za nejdokonalejší dorozumivací prostředek mezi lidmi. Lidé ovšem mají*

k dispozici vedle jazyka i další komunikačními prostředky, které běžně využívají v různých oborech své činnosti (dopravní značky, Morseova abeceda atd.). I fungování těchto prostředků je ovšem podmíněno přijetím určité dohody zprostředkované jazykem. Přes nesporný význam jazyka pro lidskou komunikaci a vzdělávání řada lidí neovládá dobře ani svůj mateřský jazyk a nedokáže v interakci s ostatními pohotově slovně reagovat a adekvátně vyjadřovat své myšlenky a záměry. Dovednost pohotového a výstižného vyjádření, zejména v situacích, kdy není mnoho času na přípravu, je negativně ovlivňována jednak sníženou kvalitou myšlení (intelligence), nedostatečným vzděláním, chybějícími zkušenostmi či malou pozorností věnovanou vlastní mluvě, jednak aktuálně trémou, ostychem. Mnohé z těchto negativních vlivů lze omezovat soustavným studiem, nácvikem, dobrou přípravou na konkrétní řečové situace.“ (Paulík, 2007, str.7)

3.2.9 Zpětná vazba neboli feedback

„Lidé, kteří umějí dobře naslouchat, vědí, že komunikace připomíná rozhovor pomocí krátkovlnné vysílačky. Vysílající odesílá zprávu příjemci, a ten odpovídá. A v tuto chvíli se původně přijímající stává vysílajícím a naopak dosud vysílající je nyní příjemcem. V jakékoli komunikaci, od pracovních situací přes rodinnou debatu až po sociální kontakty, neustále měníme roli odesílatele a příjemce, stále znovu se pohybujeme na obou pólech. Dokud si tuto dvoj roli neuvědomíme, pak naše komunikace může degenerovat na úroveň jednostranného přívalu informací a o skutečné komunikaci zde nemůže být ani řeč.“ (Carnegie, 2010)

Zpětnou vazbou rozumíme proces v komunikaci, který slouží účastníkům komunikačního procesu k ujištění, že sdělení bylo skutečně správně pochopeno. Ověřit pochopení lze pomocí vyjasňujících otázek. Feedback patří mezi nejlepší způsoby, jak poznat sociální chování druhé osoby. Pro zlepšení komunikace je vhodné o zpětnou vazbu účastníka komunikace požádat. Její podávání je velmi důležité, protože nás v životě může dále rozvíjet. Denně získáváme zpětné reakce na naše oblékání, chování i na náš vzhled, které mohou formovat naši osobnost a přístup k okolnímu světu. Pomocí zpětné vazby získáváme důležité informace, na které bychom sami nemohli přijít, neboť nevidíme všechny úhly pohledu. Dobrý feedback dostávají například žáci na základní škole od svých učitelů formou známek, nebo vrcholoví sportovci od svých trenérů, kteří sledují jejich výkony, natáčejí je a videa pak rozebírají. Dávají sportovcům zpětnou vazbu o tom, co se jim povedlo a co by bylo vhodné změnit. Díky tomu se stávají lepšími.

3.2.10 Komunikační prostředí a kontext

Komunikační prostředí je důležitý prvek komunikace, který na ni má velký význam. Některá komunikační prostředí podle toho, kde se situace odehrává, zda jsou formální nebo reprezentativní, vyvolávají v člověku větší nároky na komunikaci a s nimi i spojené pocity stresu a další nepříjemné pocity. Komunikační prostředí tedy zahrnuje prostor (např. prostředí kanceláře, dílny, internetu, intranetu), kde se komunikace realizuje, osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí a závisí také na podnětech, které ovlivňují jednotlivé účastníky komunikace. (Mikuláščík, 2003)

S komunikačním prostředím úzce souvisí i kontext komunikace. Kontext dává komunikaci celkový rámec a svou roli zde sehrávají obsahové, věcné, psychologické a další okolnosti.

Zásady zpětné vazby

a) ptát se - na začátku zpětné vazby je dobré pokládat otázky. Při nedodržení může dojít k tomu, že i objektivní kritika bude přijímána jako osobní útok. Příjematel feedbacku si například vůbec nemusí být problému vědom a nemá tedy důvod současný stav měnit

b) vynechat "ale" - vynechat toto slovíčko ze zpětné vazby je někdy nadlidský výkon. Problém je v tom, že dobře míněná pozitivní věta zní se slovíčkem "ale" velmi negativně. Zpočátku pozitivní zpráva ztrácí optimismus. Spojka „ale“ vzbuzuje u většiny lidí negativní postoje. Lze ji nahradit měkčími výrazy typu "na druhé straně" nebo "zároveň"

c) dodržet diskrétnost - pokud se nejedná o veřejnou diskuzi nebo hromadné jednání, tak by podávání feedbacku mělo probíhat výhradně mezi čtyřma očima. Veřejná kritika je demotivující. Kritika v soukromí pomáhá v rozvoji osobnosti

d) zprávy dávkovat - při podávání zpětné vazby je důležité začít pochvalou, přejít ke kritice a ukončit rozhovor pozitivně. Poměr podávaných pozitivních a negativních informací je dán 5:1, tedy pět pozitivních zpráv na jednu negativní. V opačném případě by došlo k demotivaci

e) vést dialog - feedback by neměl být formou monologu, ale dialogu, ve kterém je cílem opět dojít ke kontrole správnosti pochopení

f) dodržet rovnost - při poskytování zpětné vazby není nutné připomínat nadřazenost a příjemce feedbacku neustále napomínat. Hodnocený by se mohl zablokovat a doporučení jen z principu odmítnout

g) slušně se chovat - při poskytování zpětné vazby není vhodné nikoho znevažovat nebo urážet (časem by se vše mohlo otočit)

h) otevřenost a jednoznačnost - při feedbacku je důležité otevřeně a co nejkonkrétněji definovat problém, aby bylo možné jej odstranit (Slováčková, 2014)

3.2.11 Verbální a neverbální komunikace

"Snad každý z nás už má takovouto zkušenost: slyšel kolem sebe hovořit mnoho lidí - a přece ho zaujala nejvíce řeč jen jednoho z nich. Možná, že si tak sám ověřil pravdu jedné rétorické poučky, že totiž není důležité jen *co* se říká, ale také *jak* se to říká." (Kohout, 1998)

Příkladem může být cestující v kupé ve vlaku, který poslouchá hovory dvou neznámých párů, ale časem se hlouběji zaposlouchá do toho zajímavějšího.

"Pravda: můžete říci, že si tu pozornost k sobě vynutil určitý člověk třeba křikem. Tu ovšem platí, že by ji tím získal ne na dlouho. Ostatně - křik bývá většinou nepříjemný, a proto jej sotva můžeme v rétorice doporučit jako formu komunikace. V praxi by vedla k vzájemnému překřikování a nikdo z nás by jistě v takovém prostředí dlouho nesetřval." (Kohout, 1998)

Člověk, který křičí, je pro posluchače sice více "viditelný", ale také méně důvěryhodný. Předpokládá se, že chce křikem kompenzovat slabost svou, nebo slabost svých argumentů.

Pravým opakem je člověk, který si pozornost získá hlasem, jeho tónem a jemnými gesty. Hlas je velmi mocný nástroj. "Víme například, že hlubší poloha hlasu uklidňuje, ječivé tóny prozrazují nervozitu až hysterii, že svou funkci mají odmlky a mnohdy největší pozornost vyvolá - šepot." (Kohout, 1998)

Silný, zvučný případně hřmotný hlas zase vytváří dojem životní energie, ale také horšího sebeovládání, zlosti a snahy prosadit se za každou cenu. Oproti tomu tichý, nevýrazný hlas nebo šepot navozuje spíše představu o opatrnosti, nesmělosti či strachu hovořících a někdy i jeho snaze něco utajit nebo nepřiznat. Výška hlasu je podle výšky odstupňována od vysokého k hlubokému (mužský: tenor - baryton - bas, ženský: soprán - mezzosoprán - alt.)

„Hlas je člověku dán genově a vyvíjí se s jeho dospíváním a stárnutím.“ (Kohout, 1998)

Verbální komunikace

Verbální komunikace (z latinského verbum = slovo) znamená komunikaci prostřednictvím slov. Myšlenky jsou interpretovány buď artikulovanou řečí tvořenou slovy a větami v určitém, předem definovaném jazyce, což je verbální komunikace mluvená, nebo prostřednictvím textu a v tomto případě hovoříme o komunikaci psané (rukopis, text psaný na počítači a nově i SMS zprávy). Písemná komunikace vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost.

Verbální komunikaci můžeme dále dělit na formální a neformální. Formální komunikace je obvykle dopředu naplánovaná a má předem stanovené cíle (například komunikace mezi personalistou a uchazečem o nové zaměstnání). Neformální komunikace je častější a nenáročná na přípravu (příkladem je rozhovor mezi kolegy v práci).

Verbální komunikaci můžeme rozdělit i na přímou a nepřímou neboli zprostředkovanou. Přímá se označuje jako komunikace "face to face" (tedy "tváří v tvář". Odehrává se obvykle mezi poskytovatelem a příjemcem informace (případně mezi jednotlivcem a skupinou). Výhodou přímé komunikace je omezení vzniku komunikačního šumu a možnost sledovat nejen verbální, ale i neverbální projev. Nevýhodou pro účastníky přímé verbální komunikace je nutnost být ve stejný čas na stejném místě.

Nepřímá probíhá prostřednictvím médií. Účastníci komunikace nemají povinnost být ve stejný čas na stejném místě. Mohou být kdekoli na světě a mohou zareagovat i s velkou časovou prodlevou. (Malečková, 2009)

„Když s někým hovořím tváří v tvář nebo po telefonu, nemám problém mluvit tak, aby mi druhý rozuměl, ale jakmile mám napsat dopis nebo nějaké podnikové memo, můj styl je šroubovaný a nevhodný. Tento povzdech nevzešel od nějakého člověka, který nedokončil ani devítiletku, ale vyslovil jej inženýr s MBA diplomem.“ (Carnegie, 2010)

Neverbální komunikace

Neverbální komunikací rozumíme řeč těla. Někdy ji označujeme pojmem nonverbální anebo mimoslovní, ale ve všech případech je to komunikace, kde proces dorozumívání probíhá neslovními prostředky. Neverbální komunikace je při komunikaci někdy důležitější než verbální komunikace. Příjemce informace se zaměřuje nejen na význam slov, ale sleduje pohyby celého těla. Nejčastěji se zaměřuje na pohyby mimických

svalů, rukou a nohou. Toto mimoslovní sdělení je často předáváno nevědomě a může mít mnoho významů, které se mohou lišit na úrovni kulturní a individuální.

„Kulturní vlivy mohou do značné míry ovlivnit interpretaci slov a slovních spojení, ba dokonce i zabarvení hlasu. Kulturní rozdíly vstupují do hry nejen mezi lidmi různých národů, ale i mezi příslušníky různých společenských tříd a mezi obyvateli různých koutů jednoho státu. Chceme-li efektivně komunikovat, musíme si jich být vědomi a brát na ně ohled.“ (Khan-Panni, 2002)

Neverbální komunikace byla mnohokrát podrobena podrobným výzkumům, ale žádný nepřinesl shodné výsledky. Autoři se shodli pouze na tom, že to, jak moc vnímáme komunikaci neverbální oproti té verbální, záleží vždy na situaci, ve které se právě nacházíme. Příkladem neverbální komunikace je úsměv, pošklebek, oční kontakt, dotek, ale i vztyčený prst, ruce v kapsách, shrbený postoj nebo zkřížené ruce na prsou. (Vybíral, 2009)

„Je třeba říci, že neexistuje žádný stoprocentně spolehlivý způsob, jak neverbálně řeč těla překládat. Jediným způsobem, jak můžeme dojít k rozumné interpretaci řeči těla našich partnerů, je jejich dobrá znalost. Když jednáme s nějakým člověkem opakovaně a když ho budeme pozorně sledovat, můžeme časem porozumět i jeho řeči těla.“ (Carnegie, 2010)

3.3 Typy podnikové komunikace

Komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Komunikaci z pohledu podniku rozdělujeme na interní, tedy komunikaci uvnitř společnosti a externí, která je ve vztahu s okolím (se zákazníky, odběrateli, dodavateli, úřady, akcionáři, věřiteli a případně i s konkurencí nebo médii).

„Dobrá komunikace spočívá v tom, že člověk chápe a je chápán. Nezáleží na tom, jak inteligentně a pohotově se vyjadřujeme, když nikdo nerozumí vzkazu, který se snažíme sdělit.“ (Dainow, 2008)

3.3.1 Interní (vnitřní) komunikace

Interní komunikace je hybná síla celé firmy. Představuje komunikaci na úrovni horizontální (mezi kolegy, kteří jsou na stejné úrovni) i vertikální (komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným). Vertikální komunikace má docílit, aby pracovníci byli vhodně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem týká. Správně zvolená interní

komunikace zvyšuje motivaci zaměstnanců, přináší nové nápady, zlepšuje vztahy mezi kolegy, umožňuje pracovníkům, aby lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam společnost směřuje, jakou roli v ní hrají jednotliví lidé, a hlavně představuje cestu k tomu, aby všichni věděli, co kde mají dělat a z jakého důvodu. Interní komunikace tedy slouží k plnění cílů a zvyšování hodnot celé společnosti. Doře informovaný pracovník podává optimální výkon bez ohledu na obtížnost procesu. U interní komunikace je důležité, aby byla spolehlivá, pravdivá, otevřená a včasná, aby zaměstnanci dostávali informace ve správnou dobu, od správných osob, ve správný čas a aby se nebáli otevřeně komunikovat nejen s kolegy, ale i s nadřízenými. V mnoha společnostech funguje otevřená komunikace pouze na úrovni horizontální (tedy mezi kolegy) a nefunguje ve vztahu podřízený x nadřízený. Pro správné nastavení interní komunikace je dobré provádět interní výzkumy a na základě zjištěných výsledků i případné inovace.

Interní komunikace má za úkol pravidelně a dlouhodobě informovat pracovníky o pracovních úkolech, prioritách firmy a vizích, proto často ovlivňuje názory zaměstnanců, postoje, pocity i chování. Nedílnou součástí je opět i zpětná vazba. Aby vedení společnosti získalo efektivní zpětnou vazbu, musí se zaměstnanci komunikovat dlouhodobě, bez postihů a vytvářet si důvěru. Zaměstnanec, který nemá u společnosti, které prodává svou práci důvěru, nebude nikdy loajální a hrdý na společnost ve které pracuje. Pokud interní komunikace nefunguje, může docházet ke konfliktům, stávkám, frustraci jednotlivých pracovníků, pasivitě, snížené výkonnosti nebo k odchodu pracovníků do jiných společností. Tok interních informací je velmi rychlý.

a) **Ústní interní komunikace** - příkladem ústní interní komunikace jsou pracovní porady, informační schůzky, meetingy, ale i osobní pohovory face to face. Touto formou by se měly předávat hlavně informace s vysokou prioritou.

b) **Tištěná interní komunikace** - tištěnou interní komunikací se rozumí plakáty na nástěnkách, podnikové noviny či časopisy, oběžníky a letáky dostupné pouze zaměstnancům firmy. Tištěnou formou se předávají informace, které bychom měli či mohli vědět. Jsou vhodné pro informace, které mají delší časovou platnost. Například dodržování bezpečnosti na pracovišti nebo rozpis dovolených jednotlivých zaměstnanců. Nástěnky slouží i k vyjádření názorů zaměstnanců. Měly by obsahovat pouze informace důležité a nezbytné pro vykonávání práce zaměstnanců. Jejich pořízení je pro podnik

finančně i časově nenáročné. V moderní době se mohou nástěnky ve firmách objevovat také v elektronické podobě.

c) **Elektronická interní komunikace** - do elektronické interní komunikace řadíme maily, intranet, newslettery a ve velkých firmách i interní rozhlas. Umožňuje spoluzaměstnancům velmi rychlou výměnu potřebných informací i při velkém počtu zúčastněných osob. Velkou výhodou elektronické komunikace je archivace a snadné dohledávání.

3.3.2 Externí (vnější) komunikace

Externí komunikace je propojení společnosti jako celku s vnějším okolím. Vedení společnosti obvykle sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí do společnosti a následné zapracování těchto informací, ale neméně důležitý je i opačný tok informací, tedy z firmy ven. Každý podnik navazuje rozsáhlé množství vztahů s vnějším prostředím, během kterých vznikají určité vazby a dlouhodobé vztahy. Při komunikaci s vnějším okolím je velmi důležité dbát především na obsah sdělení a jeho formu, protože dochází k budování značky a vytváření názorů na společnost jako celek. Ve velkých firmách existují speciální oddělení, která firmu prezentují navenek a komunikují s médii nebo úřady. Při externí komunikaci se využívá (stejně jako v interní komunikaci) forma ústní, písemná i elektronická.

a) **Ústní externí komunikace** - příkladem ústní komunikace je osobní setkání a prodej, telefonování, anebo prezentace firmy na veřejném prostranství (různé veletrhy a firemní, obchodně společenské akce). Přes široké uplatnění řeči v životě se přípravě na tuto činnost věnuje všeobecně málo péče. Jazykovědci (a nejen oni), si nezdědka stěžují na všeobecně nízkou úroveň jazykové kultury velké části dnešní populace. Slovní projev řady lidí (a to i vysoce postavených) za mnoho nestojí. Není málo i takových, kteří nedovedou jasně vyjádřit ani jednoduché myšlenky. Mnozí manažeři na různých úrovních řízení nedovedou jasně formulovat příkazy pro podřízené a to je problém, protože se to od nich očekává.

b) **Tištěná externí komunikace** - tištěnou externí komunikací se rozumí katalogy, reklamní letáky, plakáty a další publikace, pomocí kterých společnost informuje okolí o své činnosti.

c) **Elektronická externí komunikace** - v poslední době představuje nejčastější formu komunikace společnosti s vnějším okolím. Patří sem především e-maily. Velkou výhodou této komunikace je rychlost a dohledatelnost.

3.3.3 Účel komunikace

V obecném smyslu lze předpokládat, že komunikace má vždy nějaký účel, který je více či méně zřejmý. Skutečnost, že člověk žije ve společnosti jiných lidí a že je na ně ve své podstatě plně odkázán, ho předurčuje k tomu, aby se s nimi dorozumíval a komunikoval. Zmatek, který by nastal, kdyby spolu jednotliví členové jakékoli společnosti přestali komunikovat je nepředstavitelný. Takováto společnost by dříve nebo později zanikla.

Účel komunikace je informační (oznámení, sdělení, předání, doplnění informace), instrukční (vysvětlit, naučit, poskytnout návod), přesvědčovací (ovlivnit někoho za účelem získání něčeho), exhibiční (upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu).

3.3.4 Komunikační motivování

Ke komunikaci má člověk různé důvody. Jedním z nich je obyčejná potřeba kontaktu s někým blízkým, ale mohou sem patřit i důvody zjištěné.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. (Doležal 2012)

Motivování či spíše motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je podnět nebo čin, který přivoláváme a spustíme sami bez přičinění dalšího subjektu. Vnější motivaci způsobí čin, akce nebo podnět, který aktivuje jiný člověk. Může to být úmyslný čin, ale i čirá náhoda. Vnitřní motivace je podnět, který si sami přivedíme nebo vsugerujeme.

Ohledně přístupu k motivaci, je to zcela individuální záležitost, závisí na tom, v jaké situaci a s kým přijdeme do kontaktu. Pokud se člověk touto problematikou vůbec

nezajímá, ani kolikrát nemá tušení, že se dostal do motivační situace, kdy se ho nejen vedoucí pracovník snaží přimět k tomu, aby dělal něco, na čem má zájem právě ten druhý, nebo co potřebuje firma. „Neexistuje nějaká „kuchařka“ na ideální dávání úkolů. Je to umění, které vyžaduje řadu dovedností: vcítit se do pracovníka, chvíli vidět věci jeho očima, přesně odhadnout jeho potenciál i jeho motivy. Přesto však dodržování určitých zásad může vedoucímu dosti pomoci. (Bělohlávek, 2008)

V knize Psychologie komunikace od Zdeňka Vybírala je následující shrnutí komunikačních motivů:

Kognitivní motivace - cílem je předávání poznatků na základě potřeby sdělit druhému něco, co víme, co známe, co si myslíme.

Sdružovací motivace – vychází z potřeby kontaktu, sounáležitosti, potřeba někam patřit, začlenit se do skupiny lidí, nebýt osamělý. Obsah komunikace s druhými lidmi nebývá příliš podstatný, spíše jde o navázání kontaktů, vytvoření, udržování vztahu a rozvíjení vztahu, případně o jeho dočasné přerušování, ukončení či obnovení. Zkrátka člověk chce být s někým „pohromadě“ a jen tak si popovídat.

Sebepotvrzovací motivace – upřesnění sebeobrazu, potvrzení vlastní identity. V komunikaci se jedná především o poznání sebe, nalezení sebe, vytvoření nebo potvrzení mínění o sobě. Jedinec komunikuje z části „pro sebe“, „kvůli sobě“.

Adaptační motivace – v komunikaci signalizujeme a potvrzujeme své role. Zaujímáme stanoviska vycházející z určité role, přijímáme příslušné rolové stereotypy a dáváme tím najevo své přizpůsobování se okolí, integrování se do společnosti, konformitu. V opačném případě se vyjadřujeme způsobem naznačujícím, že určitou roli nepřijímáme, odmítáme rolové stereotypy, podřízení se skupině ve snaze změnit očekávání okolí vůči nám.

Silová motivace – vychází z potřeby vzbudit pozornost, zaujmout, získat obdiv, respekt, převahu, moc, prosadit své zájmy, vyniknout nad ostatními, zvítězit.

Existencionální motivace – komunikace slouží k překonání pocitů nudy prázdnoty, marnosti až bezesmyslnosti života, pomáhá strukturovat a naplnit čas, předcházet depresím – v tom spočívá její mentálně hygienický význam (pomáhá udržet, upevnit, případně znovuobnovit duševní zdraví).

Požitekářská motivace – přináší zábavu, rozptýlení, odpočinek, navazování nezávazných kontaktů, únik od starostí.

Další motivace – mohou být velice rozmanité jako např. udělat někomu radost, překvapit ho, rozptýlit podezření, odvést pozornost, zamluvit choulostivé téma, obvinít někoho, skandalizovat, zmást, zahladit stopy atd. (Vybíral, 2009)

3.3.5 Komunikační pravidla

Mezilidská komunikace je záležitostí zcela přirozenou a neměla by v sobě zahrnovat rušivé momenty, které by bránily jejímu racionálnímu průběhu, (ale v praxi se to nezřídka stává). Proto je vhodné, zejména při oficiálních příležitostech, aby se komunikace řídila určitými pravidly. Pravidla působí jako zcela samozřejmá a jsou snadno pochopitelná, ale velmi často porušována, což dokazují každodenní situace nejen na pracovišti.

- hovoří jen ten, kdo má co říci, ví, co chce říci a má promyšlený cíl
- hovoří jen ten, který respektuje možnosti posluchačů
- mluví vždy pouze jeden a jen po nezbytnou dobu
- hovořící je věcný a stručný, protože méně je někdy více
- mluva je jasná, srozumitelná a neodbočuje od tématu, nebo názoru
- při komunikaci není nutné mít vždy poslední slovo za každou cenu
- nelze zaměňovat dialog za monolog
- dialog vyžaduje kázeň včetně umění skončit včas
- používání přiměřené intonace, mimiky a gest je žádané
- oponent není nepřítel, ale partner při hledání pravdy
- vždy je vhodné uplatnit empatii (vcítění se do prožívání druhého člověka)
- je velmi nevhodné snižovat důstojnost druhého
- hovořící i komunikant musí být připravení i na kritiku
- a nejdůležitější pravidlo je pozorné naslouchání druhým

„Učit se naslouchat je stejné jako učit se jinou dovednost. Čím více trénujete, tím lépe ji umíte.“ (Dainow, 2008)

3.3.6 Asertivní komunikace

V lidské komunikaci nastávají situace, kde výměna informací není zcela optimální. Nezřídka se vyskytují překážky, které dorozumívání komplikují a narušují a aktéři nejsou schopni se domluvit. Přesto je i v takové těžké situaci dobré zůstat asertivní.

Asertivita je komunikační dovednost zdůrazňující aspekt sebedůvěry a sebeprosazení. Samotný pojem asertivita označuje schopnost prosazovat jiný názor, stanovisko nebo zájem. Považuje se za důležitou komunikační dovednost. Umožňuje jasně vyjádřit a prosadit své názory a myšlenky, aniž bychom narušovali práva, postoj a suverenitu ostatních. Do češtiny se slovo asertivita překládá jako „sebejisté jednání“ nebo „zdravé sebeprosazování“. V cizích jazycích nabývá různých významů (v angličtině „to assert“ tedy tvrdit, prohlašovat, prosazovat se, ve francouzštině „assertion“, což znamená tvrzení, výpověď a v latině „as-seró“, což je přiřazovat, osvojovat, tvrdit). (Vališová, 1998)

Komunikovat asertivně znamená (mimo jiné) mít právo říci „já nevím, nerozumím, nechápu“ nebo změnit svůj názor. Do naší mluvy se dostal pojem asertivita z anglosaské oblasti. Asertivní komunikace směřuje k dosažení vlastního cíle slušným způsobem, který respektuje společenská pravidla. Avšak člověk nemůže být asertivní v každé situaci a za všech okolností. Původně byla asertivita vnímána pouze jako nástroj, který by zabránil nadměrným mediálním manipulacím a ovlivňování davů. Dnes se za asertivního člověka považuje ten, který poznal vlastní potřeby (myšlenky, pocity, dojmy), nebojí se je projevit, prosazuje je bez vnitřního napětí a umí konverzaci včas ukončit, což v komunikaci s lidmi může přinést řadu výhod (například dosažení dohody na bázi kompromisu, který bude vyhovovat oběma stranám).

„Umění vést zajímavou konverzaci patří k tomu největšímu bohatství, jaké člověk vůbec může mít. Schopnost vést úspěšně rozhovor pomáhá k úspěchu v pracovním i společenském životě a díky ní si můžete i více užít společnosti druhých lidí. Nic nám tak nepomůže udělat dobrý první dojem – zejména jde-li o lidi, kteří nás neznají do hloubky – jako právě schopnost vést nenucenou konverzaci. Pokud jste dobrým společníkem zběhlým vést konverzaci, který dokáže zaujmout druhé, přitáhnout jejich pozornost a přirozeně je k sobě připoutat, pak máte neocenitelnou schopnost.“ (Carnegie, 2010)

Lidé se ve svém soukromém i pracovním životě nezřídka dostávají do konfliktních situací se spolupracovníky, klienty, zákazníky apod. V těchto situacích dochází k různým vnitřním procesům a stavům (např. hněv, strach, pocit nejistoty, ohrožení, myšlení, představování) a vnějším projevům chování (mimika, gesta a další pohyby, mluvení), které

zpravidla nezanedbatelným a nežádoucím způsobem ovlivňují pracovní výkon, jeho výsledky i osobní pohodu všech zúčastněných. Konflikty (zejména ty nevyřešené) mívají často negativní důsledky na vztahy mezi lidmi i a to i v delším časovém horizontu, proto je vhodné jim v komunikaci předcházet a snažit se chovat klidně a pokud možno asertivně. Konflikt, tedy střet dvou protikladných sil, je v komunikaci velmi nežádoucí a považujeme ho za silně destabilizující prvek v každé společnosti.

„Umění konverzace je zdrojem síly. Je ale jasné, že když budeme mluvit bez rozmyslu, bez snahy vyjádřit se jasně a srozumitelně, pak se tato dovednost obrátí proti nám. Prázdné tlachání a šíření drbů rozhodně nikoho neohromí. Právě umění konverzace totiž má zdroj mnohem hlouběji než tam, kde pramení povrchní klábosení. Nic jiného totiž tak rychle neprozradí, jestli jsme vnitřně jemní, nebo naopak hrubí, jestli máme nebo nemáme vychování, jako právě způsob, jakým s druhými konverzujeme.“ (Carnegie, 2010)

3.3.7 Funkce komunikace

Komunikace je specifický druh sociální interakce, která zabezpečuje celou řadu funkcí. Mezi ty základní patří:

Funkce informativní – předání zprávy, informace, faktů, dat mezi kolegy, přáteli a lidmi obecně (komunikant chce předat informaci, oznámit zprávu, doplnit jinou zprávu, něco prohlásit)

Funkce instruktážní – snaží se o vysvětlení významů, postupu, návodu, má někam navést, vysvětlit (komunikační partner se snaží druhého něco naučit, dát mu návod, jak se něco dělá)

Funkce přesvědčovací – vyjadřuje působení na druhého za účelem změnit jeho názor, postoj, způsob konání, také se může jednat o emocionální přesvědčování působením na city, manipulací (člověk chce přesvědčit partnera v komunikaci, aby změnil svůj názor, ovlivnit ho, získat si ho na svou stranu)

Funkce zábavní – hlavním motivem je rozveselit druhého, sebe, vyplnit čas komunikováním, které navozuje pocit pohody (při využití této funkce jde o čiré pobavení prostřednictvím komunikace, neboť člověk chce rozptýlit sebe i partnera komunikace a prostě si jen popovídat)

Funkce posilovací a motivující – svým způsobem je možno ji zařadit do funkce přesvědčovací, jejím cílem je posílit pocit sebevědomí, potřebnosti, nebo nějakého vztahu

Funkce vzdělávací a výchovná – realizována prostřednictvím institucí, zahrnuje v sobě funkci informativní, instruktážní, ale i další

Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, závisí na společenské úrovni, každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace

Funkce osobní identity – komunikace na úrovni já, velmi důležitá činnost, která nám pomáhá si ujasnit a vypořádat se v sobě samém, ujasnit si postoje, názory, sebevědomí

poznávací – souvisí s informativní funkcí, brána spíše z pohledu komunikanta, umožňuje si sdělovat každodenní zážitky, plány, vzpomínky

Funkce svěřovací – důležitá pro zbavování se vnitřního napětí, problémů, slouží pro sdělování intimních informací s očekáváním podpory a porozumění.

Funkce úniková – v případě, že se člověk necítí dobře, je přepracovaný, není v dobrém rozpoložení a chce si pouze nezávazně popovídat o nezávažných věcech, které ho od starostí odpoutají a přivedou opět k dobré náladě. (Mikuláščík, 2003; Jiřincová, 2010)

Starý slavný román Victora Huga Bídníci představuje ještě jeden způsob jednání a komunikace: „Uprchlý trestanec Jean namísto díků okrade biskupa, který mu poskytne přístřeší. Když je přistižen s odcizenými stříbrnými svícny a jinými vzácnými kousky, dobrý muž mu namísto výčitek přibalí do rance další cennosti. Neočekávaná reakce kněze je šokem i korektní zkušeností, zvratem a životní křižovatkou, z níž se Jean vydává docela jiným a novým směrem. Minulá zkušenost je radikálně potlačena a přetavena v nový způsob jednání.“ (Štěpáník, 2003)

Proměna Jeana v přejatém slova smyslu říká, že vyžadujeme-li od druhých otevřenost, musíme být sami otevření a správně komunikovat. Pokud žádáme od podřízených nebo kolegů loajalitu, poctivost, otevřenost a solidnost, tak se k nim nemůžeme chovat podezíravě, uzavřeně a povýšeně a stejným způsobem s nimi komunikovat.

3.3.8 Kontrola efektivity komunikace

Typickou funkcí, která stojí na získávání a zpracování informací, je kontrola. Kontrola je neoddelitelnou součástí řízení – pokud má být něco prováděno, je nutno, aby existovala jasná zodpovědnost konkrétní osoby za výsledek. A tato osoba si musí zajistit, aby byla informována v případě, kdy příslušná činnost neprobíhá podle očekávání. Je

zjevně nutno jasně stanovit, od koho komu mají být předávány jaké informace. Jinými slovy, co má být výsledkem a co předmětem kontroly. (Opletal, 2019)

Carnegie řekl: „*Lidé, kteří se nebojí přijmout zodpovědnost, se odlišují od ostatních kolegů, ať už v kanceláři nebo v továrně, a bývají to ti, kteří jdou v čele. Nebojte se přijmout zodpovědnost. Pracujte na malých i velkých věcech a úspěch vás nemine.*“ (Carnegie, 2010)

Každý zaměstnanec denně vykazuje svou činnost ústní i písemnou formou, a tak má vedení společnosti možnost kontroly prakticky neustále. Kontrola interní komunikace je snazší než kontrola externí. Pro sjednocení a zvýšení účinnosti externí komunikace je třeba hledat takové modely a způsoby, které umožní okamžité reakce. Mohou to být třeba dotazníky nebo ankety, ale je nutné je velmi dobře promyslet a zpracovat. Zákazník musí být přesvědčen, že tím přispívá k vlastní spokojenosti, jinak nebude ochoten se svými názory svěřovat. Komunikace a kontrola patří mezi nejdůležitější činnosti, které ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a podnikových činností společnosti.

Příkladem může být anketa, kterou v roce 1924 (jako průzkum veřejného mínění) vyhlásil zlínský podnikatel Tomáš Baťa. Pomocí ankety komunikoval se širokou veřejností. Účast v anketě, která se jmenovala „Moje rada Baťovi“ byla velká i proto, že její vyhlášovatel přislíbil, že všechny rady přečte, nejlepší zveřejní a bude se jimi do budoucna řídit. (Toman, 2003)

Jestli je komunikace dostatečná a funkční, to se vedení firmy dozvídá průběžně díky zpětné vazbě. Ta musí být nedílnou součástí komunikace ve všech oblastech a jedině jejím prostřednictvím může vedení preventivně řešit různé nastalé i potenciální problémy ve firmě ještě dříve, než vyústí ve špatné výsledky firmy. (Holá, 2006)

Na straně zaměstnanců je dominantním prvkem ve fungování interní komunikace zpětná vazba. Vedení se tímto způsobem dozví, co potřebují zaměstnanci vědět, co si potřebují ověřit, vyjasnit, o čem potřebují diskutovat.

Dobrym zdrojem zpětné vazby jsou oboustranné diskuse a firemní neformální setkání. Důležité je odkrývání možných nejistot a neklidů, které se mohou stát základem negativních postojů.

Pořádá-li vedení firmy pro všechny zaměstnance vánoční besídku nebo novoroční mítink nebo jakoukoli jinou akci, je potřeba následně akci zhodnotit. Jedině tak se vedení dozví, zda se dosáhlo předpokládaného komunikačního cíle. (Holá, 2006)

Do této kategorie patří i hodnocení pracovníkova výkonu, jednání i chování v pravidelných intervalech, poděkování a pochvala za dobře vykonanou práci, ocenění práce celého týmu. Na druhou stranu je třeba se zabývat stížnostmi pracovníků, jejich podněty a připomínkami. V tomto případě je to především otevřená manažerská komunikace, která vede ke zlepšování výsledků. Aby byla účinná, musí probíhat oběma směry. Pracovníci musí mít zpětnou vazbu ke své práci, ta však musí být konstruktivní, musí posunovat pracovníka kupředu v jeho úsilí. Pracovník by měl mít informace o možném postupu a kariéře. Management musí vědět, zda se naplňují očekávání pracovníků a co by oni sami mohli udělat pro zlepšení dosahovaných výsledků. (Holá, 2006)

U pochval za dobře odvedenou práci je dobré přihlížet na hierarchii. „Šéf nikdy není lichotníkem jen proto, že zaměstnance pochválí za dobře odvedenou práci. Opačně to vypadá jinak.“ (Beck, 2007)

Základem zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a ve firmě je dostatečná komunikace o tom, jaká je konkrétní úloha všech pracovníků, jak jejich práce přispívá k dosahování firemních cílů. (Holá, 2006)

Cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů. Základem nové komunikační strategie je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance a nikoliv naopak. Zásadou je skutečnost, že pokud management zprostředkuje spoluzaměstnancům informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon, pak zajistí trvalé a systematické zlepšování procesů. (Vymětal, 2008)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Diplomová práce řeší efektivní komunikaci ve sledované organizaci, která je zapsána v rejstříku firem jako „Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS“. Společnost sídlí v Bohuňovicích (okres Olomouc) a zabývá se především opravami a nájmem stavebních strojů značky Volvo (prodej strojů byl dočasně pozastaven). Do působnosti firmy spadají i podpůrné činnosti související s touto oblastí podnikání (například zámečnické práce, opravy lopat, kleští a jiného příslušenství, prodej pneumatik na stavební stroje všech značek a podobně).

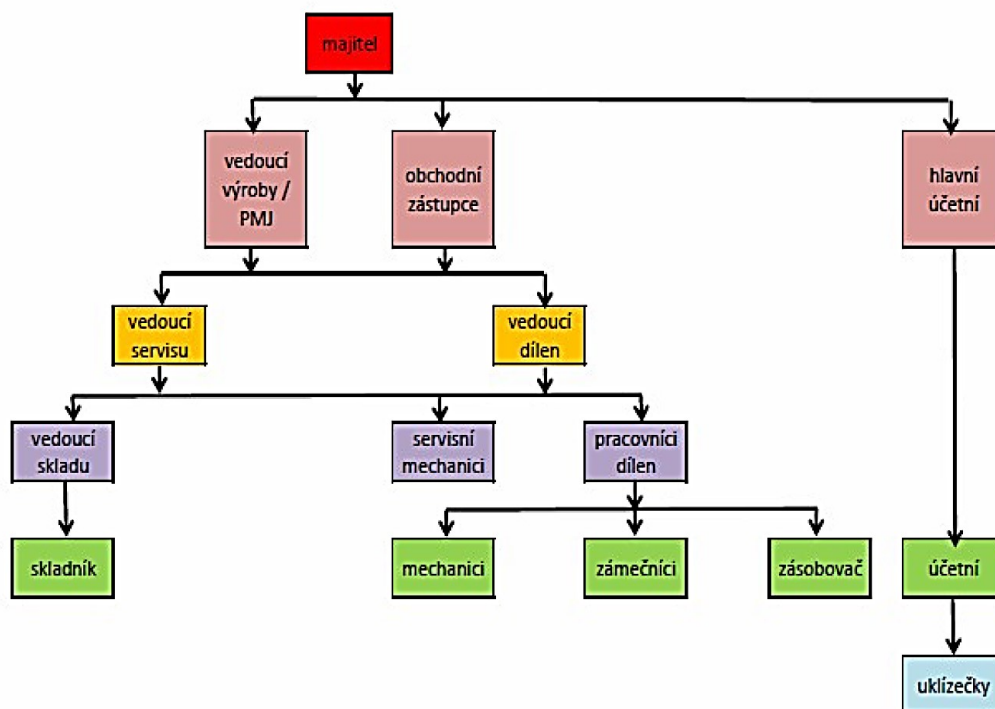
Firma působí na trhu skoro 30 let a v současné době zaměstnává téměř čtyřicet stálých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o těžkou (a mnohdy i špinavou) práci, tak jsou ve firmě zaměstnání převážně muži. Ženy v této společnosti vykonávají jen lehčí kancelářské práce nebo úklid.

Hierarchie společnosti není příliš složitá. Na vrcholu pyramidy stojí majitel, který je zároveň ředitelem firmy. Dohlíží na chod společnosti, stanovuje vize a cíle firmy, rozhoduje o zásadních věcech, na které nemá dostatečné kompetence podřízený pracovník a snaží se firmu dále rozvíjet. Rozhodnutí, která musí majitel denně vykonat, jsou velmi důležitá a často je nutné je učinit velmi rychle.

Některá rozhodnutí s sebou nesou značná rizika a v případě chyby by vedla k dosti značným ztrátám, ale dobrá rozhodnutí s sebou přinesou zisk, jistotu a uznání od zákazníků a zaměstnanců.

Na druhém místě v hierarchickém uspořádání řídicích stupňů jsou střední manažeři. Do této kategorie spadá vedoucí výroby, obchodní zástupce a také hlavní účetní. Pod první dva jmenované střední manažery spadají další zaměstnanci sledované společnosti (například vedoucí servisu, vedoucí dílen nebo jím podřízení vedoucí skladu, servisní mechanici a pracovníci dílen). Tyto zaměstnance můžeme označit jako liniové manažery. Jsou přímo ve styku s pracovní silou firmy. Základy pyramidy tvoří skladníci, samostatní servisní a dílenští mechanici, zámečníci, zásobovači a také pracovníci úklidu. Hierarchický přehled postavení zaměstnanců ve firmě graficky znázorňuje pyramidová struktura firmy.

„Abyste mohli použít osobu jako nástroj k dosažení svých cílů, musíte si od ní držet sociální odstup. Čím větší blízkost připustíte, tím více ohrozíte dosažení cílů.“ (Beck, 2007)



Obr. č. 2. Hierarchický přehled postavení zaměstnanců ve sledované společnosti
Zdroj: Interní materiály firmy

4.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1990. S ohledem na dosažený obrat vznikla účetní jednotka (fyzická osoba) dne 1. ledna 2005 a od poloviny roku 2010 je zapsaná v OR (viz příloha číslo 3 – výpis z obchodního rejstříku).

Od roku 1994 provádí servis strojů Volvo po celé České republice. Zajišťuje i prodej použitých strojů Volvo, pozáruční servis a prodej náhradních dílů. Zabývá se i prodejem repasovaných strojů pro stavební, těžební a dřevozpracující průmysl. Provádí generální opravy lopat, drapaků, kleští, vidlí, kontejnerů, včetně kompletních zámečnických prací. Mechanici jsou od počátku průběžně školeni na nové typy strojů dodávané firmou VOLVO na český trh.

V roce 2004 se firma Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS stala držitelem certifikátu jakosti ISO 9001.

4.1.2 Současnost společnosti

Za svou skoro třicetiletou působnost na českém trhu získala společnost bohaté zkušenosti a i díky tomu se dnes může pochlubit celou řadou spokojených zákazníků nejen u nás, ale už i v zahraničí. Společnost poskytuje služby v oblasti prodeje, pronájmu, oprav a servisu stavebních strojů značky Volvo, Caterpillar, Komatsu, Liebherr, včetně dodání náhradních dílů.

Činnosti společnosti:

- prodej nových, použitých i repasovaných strojů pro stavební, těžební a dřevozpracující průmysl (aktuální nabídku strojů určených k prodeji najde zájemce na webových stránkách v sekci bazar)
- generální opravy lopat, drapáků, kleští, vidlí, kontejnerů
- kompletní zámečnická práce
- plnění klimatizací u vybraných typů vozidel (zajišťuje pouze jako doplněk pro pohodlí klientů)
- práce mobilní horizontální vyvrtávačkou – repase vytlučených děr čepů (tyto práce je možné provádět i přímo u klienta)
- zapůjčení náhradních strojů v případě větších, časově náročných oprav
- servis strojů značky Volvo včetně dodání náhradních dílů
- pronájem strojů Volvo (například stroj L 45F, v jehož výbavě je lopata zubová, břitová a drapák nebo nákladní vozidlo Avia D100L, který má hydraulickou ruku a kontejner na 4 tuny)
- olejové hospodářství (společnost Josef Červenka - HYDRAULIKSERVIS je smluvní partner firmy Shell a s ročním odběrem 100 000 litrů oleje a maziv ročně se řadí mezi velkoodběratele a i díky tomu může nabídnout velmi zajímavé ceny i pro své zákazníky)
- výroba hydraulických hadic (společnost se svým zákazníkům snaží co nejvíce rozšířit a zkvalitnit sortiment nabízených produktů a služeb, nabízí mimo jiné i vysokotlaké hydraulické hadice se zalisovanými koncovkami nebo naopak nízkotlaké hydraulické hadice pro vzduchové brzy, pro čištění klimatizací atp.)
- prodej těsnění a filtrů, hydraulických koncovek s metrickými, trubkovými nebo

whitwortovými závity, přírubové koncovky atd.

- společnost hadice vyrábí i na počkání (a po vzájemné komunikaci i mimo pracovní dobu – snaží se tak přizpůsobit potřebám zákazníků) (Červenka, 2014)

Z důvodu složitosti pokročilé technologie je údržba, opravy a bezpečnostní prohlídky hydraulických zařízení prováděna zkušenými a pravidelně školenými zaměstnanci. Programy školení jsou zaměřeny na nové produkty, základy hydrauliky a použití elektronických systémů.

Ještě v nedávné době působila společnost jako autorizovaný servisní partner společnosti HIAB a měla tak přístup k internetovému systému pro poskytování záruky a kompletní aktualizovaný systém manuálů. Pomocí tohoto systému byla společnost schopna poskytovat zákazníkům rychlý servis a řešit vzniklé technické problémy rychle a efektivně, ale tato spolupráce byla před časem ukončena. (Červenka, 2014)

4.2 Analýza interní komunikace

Komunikace ve sledované společnosti se dělí na interní (a ta dále na formální a neformální) a externí, ve vztahu s objekty mimo společnost. Závěrečná práce se ale zabývá převážně interní komunikací, v tuto chvíli není externí komunikace příliš důležitá. Hlavním cílem práce je identifikovat problémové oblasti v interní komunikaci.

Formálnost a neformálnost komunikace uvnitř společnosti vychází z hierarchického přehledu postavení zaměstnanců ve sledované společnosti a podle toho je zvolená i forma komunikace (ústní, písemná nebo e-mailová). Ve společnosti existuje nepsaná "vzájemná snaha" o předávání informací mezi všemi zúčastněnými stranami. Důležité je naslouchání a vnímání ostatních a snaha jim porozumět. Bohužel neplatí, že všichni zúčastnění toto pravidlo dodržují na 100%.

Dále ve společnosti dochází k externí komunikaci. Ta je formální (vyjma schůzek obchodních zástupců s obchodními partnery pro udržení dobrých vztahů mezi jednotlivými firmami). Je upravena závaznými předpisy a směrnicemi, ale vždy záleží i na individuálním přístupu konkrétního pracovníka.

4.2.1 Formální komunikace ve sledované společnosti

Formální komunikace kopíruje firemní hierarchii. Ukazuje vnitřnímu i vnějšímu pozorovateli, jaká pravidla jsou ve sledované společnosti nastavena. Hierarchický přehled znázorňuje, jakým směrem putuje tok informací, kdo je odesílatelem sdělení a kdo příjemcem. Formální komunikace je ve firmě viditelná na první pohled. Má posílit postavení vedoucích pracovníků (například vedoucího výroby nebo obchodního zástupce). Řídí se zkušeností a osvědčenými postupy. Má podobu verbální, a to buď mluvenou, nebo písemnou.

Nejčastější formou komunikace ve sledované společnosti je ústní jednání. Osobní formou je porada. Porad se účastní majitel a vedoucí pracovníci, kteří pak zjištěné informace předávají podřízeným pracovníkům (ústně, ale často už jen po telefonu). Elektronická interní komunikace (tedy e-maily mezi jednotlivými pracovníky) je na místě druhém. Nejméně se využívá písemná/tištěná komunikace i když i ta má své využití (například manuály potřebné pro školení mechaniků na nové typy strojů, přijímací a předávací protokoly strojů do opravy a z opravy, evidence OPP, přidělení náradí a servisních vozidel). Písemnou formu má ovšem většina dokumentů, které vytváří majitel (například strategická rozhodnutí pro firmu, stanovení cílů firmy, ale i výpovědi pro zaměstnance). Elektronickou formu využívají ve firmě vedoucí pracovníci (vedoucí výroby, obchodní zástupci), kteří se snaží rozšířit informace mezi větší počet lidí najednou (například rozhodnutí o prioritách při prováděných opravách, které chodí e-mailem od vedoucího výroby podřízeným pracovníkům).

Majitel například rozhoduje o prioritách při prováděných opravách, činí strategická rozhodnutí pro firmu, stanovuje cíle společnosti, zabývá se přijímáním a propouštěním zaměstnanců, rozhoduje o investování a obnově majetku, určuje nadstandardní slevy pro zákazníky, zasahuje do kompetencí a dílčích rozhodnutí řídicích pracovníků a komunikuje osobně, písemně i po telefonu s vedoucími jednotlivých oddělení.

Vedoucí výroby rozhoduje o prioritách při prováděných opravách, řeší vztahy na pracovišti, domlouvá a úkoluje liniové vedoucí pracovníky, dohlíží na výkon liniových vedoucích pracovníků, kontroluje celkový chod firmy a dohlíží na tok peněz, upozorňuje na preventivní a nápravná opatření, rozhoduje o možných slevách nad rámec smluv se zákazníky (v rámci svých kompetencí) a připravuje podklady pro mzdy. Komunikuje opět osobně, písemně i po telefonu nejen s majitelem, ale i se svými podřízenými, kterým rozdává úkoly.

Obchodní zástupce komunikuje se stávajícími zákazníky, vyhledává nové potenciaální zákazníky a snaží se s nimi navázat prvotní kontakt, řeší vzniklé problémy a nedostatky, které vznikly při komunikaci se zákazníky, tvoří cenové nabídky, vytváří servisní smlouvy pro nové i stávající zákazníky, spolupracuje s majitelem a vedoucím výroby, zajímá se o celkový přehled o firmě, aby vyhověl novým požadavkům zákazníků. Komunikuje osobně, písemně i po telefonu s majitelem a vedoucím výroby.

Vedoucí servisu a vedoucí dílen se stará o plánování, řízení, úkolování a kontrolování servisních mechaniků a zámečnicků, vytváří kalkulace oprav a jejich možnosti provedení, stará se o každodenní vedení servisních mechaniků a zámečnicků, řeší vzniklé problémy při provádění zadaných úkolů, komunikuje se skladníky i účetním oddělením, přijímá stroje do opravy a po opravě je předává zpět zákazníkům, plánuje služby a dovolené zaměstnanců, komunikuje se zákazníky na nižší úrovni jako je dispečer nebo strojník a hlášení podává majiteli.

Vedoucí skladu a skladník objednává náhradní díly podle požadavků vedoucího servisu a vedoucího dílen, pravidelně komunikuje ústní i e-mailovou cestou s dodavateli, stará se o příjem, naskladnění a výdej náhradních dílů, připravuje dodací listy se soupisem náhradních dílů na jednotlivé zakázky a servisní úkony, je odpovědný za svěřené náhradní díly a komponenty, stará se o informování a dostupnost dodaných náhradních dílů a jejich převzetí, má na starosti i vrácení špatných dílů – tedy reklamace nebo vrácení repasovaných dílů, které se musí po výměně vadného komponentu vrátit, aby zůstala zachována jejich výhodnější nižší cena. Vedoucí skladu tedy komunikuje převážně s vnějším prostředím firmy.

Hlavní účetní a pomocné účetní se starají o vystavování faktur za provedené servisní činnosti a prodej náhradních dílů. Komunikují převážně se zákazníky a tedy s vnějším prostředím. Do činností účetního oddělení spadá i celková evidence vystavených i přijatých faktur od dodavatelů, příjem faktur za nakoupené náhradní díly a za práce provedené v kooperaci. Většina faktur chodí prostřednictvím elektronické pošty, ale některé mají papírovou podobu a jsou předávány při přebírce. Hlavní účetní podává hlášení majiteli a také vedoucímu výroby.

Mechanici a zámečníci vykonávají úkoly, které jsou jim zadány od vedoucích pracovníků, se kterými komunikují převážně ústní formou. Do přímého kontaktu s majitelem se dostávají pouze ojediněle. Veškerou komunikaci s majitelem za ně obstarává nadřízený pracovník.

4.2.2 Neformální komunikace ve sledované společnosti

Neformální komunikace, jak je již z názvu patrné, nemá žádný oficiální výstup či záznam, který by se dal archivovat a porovnávat. Jedná se o každodenní rozhovory mezi zaměstnanci, telefony i e-maily.

Neformální komunikace není ve sledované firmě dostatečně zdokumentovaná a není jí věnovaná taková pozornost jako komunikaci formální, přesto však ve společnosti zastává velmi významnou roli. Její úloha spočívá v tom, že utváří interní sociální síť a naplňuje u zaměstnanců pocit sociální potřeby. Na rozdíl od formální firemní komunikace nekopíruje organizační hierarchii a drží se většinou pravidel, která vycházejí ze základních požadavků společenského chování. Neformální komunikace mezi zaměstnanci se netýká jen pracovních povinností, ale často i soukromých, mimopracovních aktivit. Tento druh komunikace zmírňuje dnes na pracovišti všudypřítomný stres a upevňuje vazby mezi pracovníky.

Neformální interní komunikace ve společnosti probíhá opět ústní, písemnou i elektronickou formou. Ústní forma je nejčastější a probíhá při osobních setkáních, po poradách nebo při telefonování.

4.2.3 Externí komunikace

Důležitým cílem práce je identifikovat, analyzovat a řešit problémové oblasti v komunikačním procesu interní komunikace, proto externí komunikace jen okrajově. Externí komunikace probíhá formou ústní, písemnou i elektronickou.

Písemně se dají dohodnout například konečné ceny za pronájem strojů, které společnost poskytuje nebo ceny olejů či maziv. Ceny uvedené na webových stránkách nemusí být vždy konečné a po dohodě mezi komunikátorem (kterého představuje obchodní zástupce zákaznické firmy) a komunikantem (z řad zaměstnanců společnosti) je lze přizpůsobit dle aktuální potřeby. Obvykle se cena stanovuje na základě odebraného množství (v případě olejů či maziv) anebo délce trvání výpůjčky stroje (v případě pronájmu). Vždy záleží na vzájemné komunikaci obou zúčastněných obchodních partnerů.

Ústně (osobně) nebo prostřednictvím telefonu se dají dohodnout méně důležité obchodní záležitosti. Každodenní telefonování je však pro mnohé zaměstnance rutinní záležitostí a volající si často už vůbec neuvědomuje, že celá kvalita komunikace spočívá pouze na jeho hlase a způsobu projevu. Kdyby byly už dnes v praxi běžné videotelefony, tak bude předání informace (i samotný hovor) více srozumitelnější. Zatím je však běžnou

praxí, že při telefonickém rozhovoru je rozhodující hlas komunikátora a sluch komunikanta, který je na druhé straně. U telefonování se zvyšuje požadavek na srozumitelnost, na odpovídající sílu hlasu a zejména pak na výslovnost. Při telefonování je třeba si uvědomit i existenci technických poruch, které mohou mít vliv na kvalitu hovoru. Neplatí vždy, že pokud slyším já, musí mě zákonitě slyšet i protistrana. Komunikant se může nacházet na rušné ulici, v blízkosti hlučného stroje, v místě, které není dostatečně pokryto signálem nebo v situaci, která mu neumožňuje hovor dostatečně vnímat (například při řízení auta nebo při pohybu na pracovišti s nebezpečím úrazu). Zastaralá písemná komunikace formou dopisů se ve společnosti příliš nevyužívá. Tištěnou podobu mají jen smlouvy (o prodeji, pronájmu) nebo manuály, ale ty jsou předávány při osobní styku a nezasílají se poštou. Tištěná média byla vytlačena elektronickou komunikací. Výhodou elektronické firemní komunikace je rychlost přenosu oslovení mnoha příjemců najednou s možností sledovat zpětnou vazbu (minimálně potvrzením o přijetí a přečtení e-mailu).

Elektronická komunikace společnosti s vnějším světem má však i negativní důsledky. Patří sem hlavně ztráta osobních kontaktů, které jsou pro společnost vždy přínosem. Zaslát e-mail obchodním partnerům je rychlejší (a levnější) než si s nimi domluvit oběd, ale při nadměrném používání výhradně elektronické komunikace může mezi partnery dojít (časem) k ochlazení osobních vztahů. Do elektronické komunikace spadá i využívání datové schránky.¹

4.3 Analýza a zhodnocení současného stavu

Většina zákazníků sledované společnosti je na provozu svých strojů závislá, takže i drobná porucha může mít na chod společnosti fatální následky (když například není náhradní díl a stroj několik hodin/dní stojí). Díky tomu občas dochází k situacím, které se nedají označit slovem diplomatické. Jejich neadekvátní reakce při komunikaci s vedoucím servisu nebo přímo s mechaniky na místě při opravě stroje je často vulgární a agresivní. Dá se sice pochopit situace, do které se dostali, ale jejich představa o rychlém řešení bývá často mylná. Některé drobné opravy je možné dělat na počkání, ale většina vyžaduje objednání nových náhradních dílů a to chvíli trvá. Firma má skladem základní náhradní díly, řádově za několik miliónů, ale nemá všechny náhradní díly a navíc je třeba vždy

¹ Datová schránka je v českém právním řádu od roku 2009 definována jako elektronické úložiště speciálního typu zřízené podle příslušného zákona č. 300/2008 Sb., které je určeno k doručování elektronických dokumentů mezi orgány veřejné moci a fyzickými nebo právníckými osobami.

přihlédnout na vytíženost mechaniků a servisních vozidel. Čekací doba (na příjezd mechaniků) od objednání servisu je různá. Někdy to může být vyřešeno během několika hodin, ale jindy se může stát, že to může trvat i několik dní či týdnů. U standardních náhradních dílů, které váží do 30 kg je garantováno doručení do dvou až tří pracovních dnů od data objednání (většinou leteckou dopravou). U dílů, které váží více než 30 kg je garance do týdne. Tyto díly se dopravují kamionovou dopravou. Kamiony vyjíždí v pravidelných intervalech, avšak občas nastávají situace, kdy nejsou náhradní díly doručeny ve stanoveném čase a pak nastávají značné problémy, které se musí zákazníkovi diplomaticky vysvětlovat. Taková chyba není na straně společnosti, ale na straně dodavatele, což ovšem zákazníka příliš nezajímá.

4.3.1 Předávání aktuálních informací a pracovních pokynů

Předávání nových informací probíhá ve společnosti ústně a osobně (pokud to jde) nebo prostřednictvím telefonu (jedná se například o předání nahlášené závady na stavebním stroji od zákazníka), ale hned následuje e-mail, ve kterém jsou podrobnější informace (například přesné označení stroje, tzn. typ stroje, jeho řadu, výrobní číslo stroje a aktuální stav najetých motohodin). Tyto informace (zjištěné od zákazníka) slouží pro pracovníky, kteří budou na stroji pracovat, aby odstranili závadu a stroj mohl opět k zákazníkovi (pokud tedy nedochází k opravě přímo u zákazníka, což firma preferuje).

4.3.2 Servis u zákazníka

Snahou firmy je servis pracovních strojů přímo v provozu u zákazníků, protože osobní komunikace přímo na místě je rychlejší a levnější. Pokud by měl majitel nebo zákazník převážet těžké stroje vážící jednotky až desítky tun, zaplatil by několika násobně více, než když k němu přijede mobilní servis. Zajisté existují i případy, kdy je oprava rozsáhlého charakteru, nebo se oprava nedá provést přímo v provozu u zákazníka, a je nutné stroj nechat převézt přímo do areálu firmy. Především přes zimní sezónu, kdy jsou výrobní provozy odstavovány, dochází ke generálním opravám strojů. Tyto rozsáhlé opravy se týkají především opravy motorů, renovace zvedacích zařízení, opravy uložení náprav, opravy středového uložení strojů, nebo kombinace větších a menších oprav.

Komunikace mezi servisním technikem a zákazníkem je velmi důležitá. Vždy je nutné, aby zákazník nahlásil přesnou pozici stroje a od servisního technika dostal alespoň orientační informaci o tom, kdy je možné dokončit opravu stroje tak, aby byl opět schopen

plného provozu a jeho nečinnost nenarušovala činnost zákaznickovy firmy a neprodložovala termíny, které musí dodržovat. Technik musí zjistit přesný popis závady, jak, kdy a jak často k závadě dochází. Jaká je signalizace poruchy na stroji, nebo zdali je zobrazena přesná chybová hláška. Na základě těchto vyzískaných informací, se lze daleko lépe připravit na servis, případně i na dálku definovat možnou závadu a rovnou si vzít s sebou na servisní výjezd předpokládané náhradní díly. A dle toho i přizpůsobit počet mechaniků, kteří na požadovanou opravu pojedou. Nahlašování závad od zákazníků probíhá přes telefon. Přes sezónu se počet závad nepatrně zvětšuje, ale mimo sezónu zase snižuje. Po nahlášené závadě přes telefon je zákazníkovi zaslán e-mail, který by měl závadu co nejdříve přiblížit. Ve firmě je tento e-mail přeposlán, aby bylo najednou informováno více lidí.

K předávání informací tedy dochází nejen mezi zákazníkem a vedoucím servisu, ale i přímo se servisním mechanikem, který dále opět hovoří s vedoucím servisu. Špatná komunikace způsobena neznalostí nebo špatným popisem je za situace, kdy stroj nepracuje jak má, velmi nežádoucí a proto je nutné komunikovat správně, rychle a snažit se odbourat nedostatek na obou komunikačních stranách, jak ze strany servisu, tak ze strany zákazníka. Důležitá je i zpětná vazba mechanika k vedoucímu servisu a také zákazníka k firmě. Každý servisní mechanik nese odpovědnost za provedený nález na stroji k i za provedenou opravu a je povinen informovat svého nadřízeného. Pokud mechanik na místě u zákazníka zjistí více nedostatků nebo požadavků, které se mají provést na stroji, musí je zapsat do servisního záznamu. Drobné nedostatky může předat ve firmě svému nadřízenému, tj. vedoucímu servisu i "volnou" formou v ústním rozhovoru, ale vedoucí pracovník se následně řídí většinou jen jasně daným a podepsaným zápisem od zákazníka, respektive informacemi ze servisního záznamu, který vytvořil mechanik a nechal podepsat zákazníkem. Důležité je také vědět, zda je "projednávaná věc" ze strany zákazníka pouze dotaz, nebo jestli je to závazná objednávka. Dotazy a informace jsou podávány ústně, objednávky je vždy nutné potvrdit (od zákazníka) písemně (v případě celoroční objednávky dodávané postupně, stačí částečnou objednávkou zadat ústně nebo telefonicky).

4.3.3 Porucha servisního vozidla

Jedna z nejhorších situací, která může ve firmě nastat a vyžaduje okamžité reakce všech zúčastněných, je porucha servisního vozidla. V praxi se již několikrát stalo, že během výjezdu mechaniků na servisní zásah došlo k poruše servisního vozidla za provozu nebo k dopravní nehodě (a v tomto případě je jedno, kdo je viník a kdo poškozený, vozidlo

se musí dát do opravy). V tomto případě je ztráta firmy minimálně značná. Na jedné straně stojí neprovedený servis a zákazník je v lepším případě jen zklamaný. Na straně druhé vzniká nutnost úhrady nákladů na odtah a opravu servisního vozidla a zároveň je zde i ušlý zisk za práci mechaniků, kteří místo toho, aby opravou stroje u zákazníka vydělali nějaké peníze pro firmu, tak firmu peníze jen stojí (ač nejsou viníkem, tedy v případě, že se nejednalo o zaviněnou dopravní nehodu). Pokud dojde k technické závadě na servisním vozidle (například je špatný startér nebo alternátor nebo nefunguje některé z řídicích čidel), dá se provést oprava často rychleji, než když je nutné zkontrolovat celé vozidlo po dopravní nehodě.

4.3.4 Špatná komunikace

Komunikace mezi zákazníkem, vedoucím servisního oddělení a mechanikem, který servis provádí, je nesmírně důležitá a měla by být co nejpřesnější, neboť například špatně specifikovaná závada může vést k chybnému objednání náhradních dílů. Tato situace je zřejmě ta nejhorší. Může se totiž stát, že jsou objednány velice drahé náhradní díly a i po výměně těchto dílů se zjistí, že závada nebo problém na stroji přetrvává. Z toho plynou tři hlavní rizika. V první řadě je to ztráta důvěry zákazníka v profesionalitu naší firmy, která může vést až ke ztrátě zákazníka, nebo odmítnutí zaplacení vyměněných náhradních dílů, protože nezpůsobovaly poruchu. Další problém jsou náklady na úhradu „nepotřebných“ náhradních dílů, které musí zaplatit firma ze svých prostředků i zbytečné navýšení mzdových nákladů za provedenou práci mechaniků. Některé špatně koupené náhradní díly se obratem prodají (nebo je možné je vrátit, pokud se na jejich nevhodnost přišlo před použitím), ale jiné mohou na skladech ležet delší dobu a tím pádem na sebe zbytečně vážou prostředky firmy, které mohly být využity jinde a lépe. Tento problém vzniká obvykle lidským selháním a špatnou komunikací. Někdy se může jednat pouze o překlep například u objednávacího čísla náhradního dílu (a v takovém případě je často možné díl výrobcovi vrátit), ale v horším případě může udělat chybu mechanik při určování dílů. Může přehlédnout specifikaci náhradního dílu pro právě opravovaný stroj a objednat standardní díl pro podobné stroje. A v neposlední řadě, může nastat chyba na straně dodavatele, kdy pod správným objednávacím číslem dorazí jiný náhradní díl. To pak ovšem není chyba sledované firmy a je to problém řešitelný.

Pokud se stane, že se objedná špatný díl a je nezbytné objednat nový, tak vzniká problém nejen s dalšími neočekávanými náklady, ale také s časem. Potřebný díl nemusí být

u výrobce skladem a tak se oprava protahuje a opět to může vyvolat nedůvěru na straně zákazníka.

4.4 Předávání informací o průběhu procesů

V průběhu oprav se informace předávají obvykle ústně (osobně nebo po telefonu), ale vždy je nutné dělat i písemné záznamy do servisního listu a to ihned. Důvody jsou prosté. Servisní mechanik obvykle spěchá na další servis nebo domů a při další práci (nebo po příchodu domů) by mohl zapomenout na nějakou důležitou věc, kterou je nutné udělat. Dle vnitřních směrnic není možné, aby servisní mechanik odložil zápis na později, protože se mu třeba nechce psát, nebo má špinavé ruce, i když i k těmto situacím bohužel dochází (například z důvodu nepřítomnosti zákazníka u opravy vypracuje mechanik servisní záznam později a může se stát, že už nebude tak přesný jako kdyby ho vypracoval ihned). Za chyby nebo neúplné informace v servisních listech je odpovědný právě servisní technik. Vedoucí pracovník pracuje pouze se servisními záznamy, proto je nutné vše důležité pečlivě zaznamenávat.

4.4.1 Odborná specializace

Občas nastane (u některých zvlášť ojedinělých oprav) problém s odbornou specializací (unikátní závada). V těchto případech chybí většině mechaniků specializované školení, nebo je odstranění takovéto závady nad jejich síly. V takovéto ojedinělé situaci se ve firmě (nebo u výrobců náhradních dílů) začínají hledat potřebné technické poklady (pokud jsou dostupné) nebo vhodní lidé, kteří si poradí i s ojedinělou a málo častou závadou (obvykle se jedná o pracovní starší a zkušenější kolegy, kteří jsou schopni závadu nejen odstranit, ale naučit i další pracovníky jak příště u takové závady postupovat).

4.4.2 Časová náročnost

V průběhu procesů se předávají nejen informace o technickém stavu opravovaného stroje, ale i o čase, který je nutný k jeho opravě. Provést stejný úkon na stejných strojích není vždy stejně časově náročné, i když se tak na první pohled může zdát. Je to ovlivněno především stavem a provozem stroje a v neposlední řadě i šikovností mechanika nebo mechaniků, kteří tento úkon provádějí. I za předpokladu, že by úkon prováděl stejný technik, není čas potřebný k provedení vždy stejný. Výrobce udává časové normy, dle kterých by se měly jednotlivé operace na stroji zvládnout, ale tyto normy jsou stanoveny

mechanikem, který daný úkon provádí opakovaně přímo ve výrobní firmě, kde má na tuto činnost uzpůsobené pracoviště, dělá tento úkon opakovaně, ale především na novém, čistém a nepoškozeném stroji. Zatímco mechanici ve sledované společnosti provádí tento úkon už na většinou hodně znečištěných či poškozených strojích, mnohdy i bez možnosti připojení na elektrickou energii nebo rozvody vody a vzduchu. Právě díky těmto skutečnostem je přesné plánování a odhadování velice ztíženo a dochází mnohdy k značným rozdílům v plnění časových plánů oproti výrobcem udávané časové normě a i o tom by měl být konečný zákazník informován (alespoň dialog formou).

V praxi často dochází k tomu, že i dopředu pečlivě naplánovaný časový harmonogram je posunutý z důvodu vzniklých nepředpokládaných nedostatků, kterými mohou být mechanické poškození měněných částí stroje, větší časová náročnost opravy, než byla zprvu předpokládána nebo i špatné organizační schopnosti vedoucího servisu.

4.4.3 Vystřídání mechaniků

Pravidelné předávání informací o průběhu procesů je velmi důležité i z důvodu střídání mechaniků na jednotlivých opravách. V praxi bohužel neplatí, že mechanik, který provede nález, specifikuje závadu, vytipuje náhradní díly, tak zároveň i provede opravu, ač by to tak být mělo, protože mechanik si je vědom, jaké úkony na stroji provedl a ví, kde a jak jednotlivé části stroje rozebral, jak je má označeny a jak je má složit zpět. A pokud nějakou činnost na stroji vynechal, je to jeho problém a bude muset tuto činnost stejně provést. Bohužel toto velice jednoduché a pochopitelné pravidlo musí být v praxi dosti často porušováno. Důvodů je hned několik. Mechanik může onemocnět, nepřišly potřebné objednané náhradní díly nebo má stejný mechanik již naplánovaný nebo rozpracovaný jiný servis. Problém může nastat i v případě, že má dopředu nahlášenou dlouhodobou dovolenou. I z tohoto důvodu je nutné, aby se vedla písemná agenda provedených oprav a co nejpodrobnější záznam o provedených činnostech, i když to je u mechaniků, kteří pracují nejen v dílnách, ale často i v terénu velmi složité.

Dalším, méně častým důvodem pro střídání mechanika, je výpověď (ať už ze strany zaměstnavatele nebo ze strany zaměstnance) nebo odchod do důchodu. Společnost klade na své zaměstnance vysoké nároky, neboť se jedná o extrémně náročné zaměstnání. Ovšem může dojít k situaci, že mechanik dostane lépe placené místo (nebo trpí například syndromem vyhoření) a rozhodne se odejít. V opačném případě dostane výpověď, protože již není schopen vykonávat svou činnost (technici často provádějí opravy při 40 stupních

celsia na přímém slunci, nebo v 10 stupňových mrazech). Zákazník se nikdy nezeptá, jak se mechanik cítí, ale zajímá ho, kdy stroj pojedje a bude opět provozu schopný.

V případě, že zaměstnanec odejde do důchodu, je to pro firmu velká ztráta, neboť tím obvykle přichází o mechanika, který za svůj život získával zkušenosti v oblasti opravy stavebních strojů, předával je dál a komunikace s ním byla lehčí a rychlejší než s člověkem, který v oboru teprve začíná. Vychovat dobrého mechanika není otázkou několika měsíců, ale několika let.

4.4.4 Zásahy majitele do naplánovaného servisu

V případě, že zákazník komunikuje (telefonicky) přímo s majitelem, tak ve společnosti dochází k úpravám plánů na servis. Jedná se o to, že když zákazník zavolá přímo majiteli, buď po předchozím rozhovoru s vedoucím servisem, nebo vedoucího servisu úplně vynechá, tak na nějaký servis spěchá, nebo je nespokojen se stávající situací a majitel se mu obvykle snaží vyhovět (aby o zákazníka nepřišel). Po první komunikaci mezi majitelem a zákazníkem dochází k dalšímu telefonnímu hovoru, tentokrát mezi majitelem a vedoucím servisního oddělení, který dostane příkaz, aby danou situaci "nějak" vyřešil. Majitel bohužel nevidí všechny související okolnosti a navazující děje, které zkomplikují ostatní dohodnuté a rozjednané akce, ale přesto si většinou prosadí svoje. Je to přece jen majitel a šéf v jedné osobě.

4.4.5 Proces přijaté a odeslané pošty

Nedílnou součástí komunikace se zákazníky je v dnešní době často využívaná komunikace prostřednictvím e-mailů. E-maily všech zaměstnanců (ať už jsou určeny pro interní nebo externí použití) mají automatický podpis, který je přidáván ke každému odeslanému e-mailu a obsahuje nejen kontakt na firmu (webové stránky, telefon, adresu), ale i jméno a funkci pracovníka, který daný e-mail odesílá a za jehož text (případně přílohy) má zodpovědnost. E-mailová komunikace je v dnešní době natolik samozřejmá, že se mnozí zaměstnanci přestali zamýšlet nad tím, zda se svým poštovním účtem pracují efektivně. Z nástroje, který by měl urychlovat práci, si tak nevědomky vytvářejí dalšího "nepřítele a žrouta času".

Každý vedoucí pracovník, který komunikuje nejen s interním, ale hlavně externím prostředím by měl dodržovat (nepsaná) pravidla pro e-mailovou komunikaci. Pro zachování pracovního tempa není vhodné neustálé přerušování práce jen kvůli příchozímu

e-mailu, který nevyžaduje okamžitou odpověď. Při běžném pracovním režimu (pokud není nějaká ohlášená servisní havárie) stačí kontrolovat e-mail 1x za hodinu. Dále je velmi důležité psát (a číst) předmět zprávy. Adresáti se tak mohou snadno rozhodnout, zda si e-mail přečtou ihned nebo až později. Předmět je velmi dobré napsat výstižně a tak, aby byl daný e-mail i v budoucnosti snadno dohledatelný.

4.4.6 Pracovní manuály

Základní pracovní manuály mají tištěnou formu a jsou určeny především novým zaměstnancům. Ti zaškolení by měli pracovat už bez základních manuálů, i když ani u letitých zaměstnanců není na škodu, když si pracovní manuál přečtou (ve chvílce klidu). Manuály jsou nástroji písemné interní komunikace umožňující sdílení informací a sjednocení postupů při vykonávání opakujících se pracovních činností nebo úkonů v rámci zavedených procesů.

Mezi další tištěné publikace, které by měly napomáhat komunikaci na pracovišti, patří různé návody k montáži, které neslouží jen novým pracovníkům, ale pro urychlení a zefektivnění práce jsou i pro zaměstnance, kteří u společnosti pracují mnoho let. Manuály obvykle chodí přímo od výrobců náhradních dílů a zakládají se pro budoucí použití. Mohou pomoci i v případě, kdy technik, který se nachází v terénu u zákazníka, zavolá do společnosti a žádá o radu.

Pracovní manuály od výrobců obsahují nejen všeobecné informace, bezpečnostní opatření k obsluze a použití, ale hlavně technické charakteristiky jednotlivých dílů, bez kterých se technici často neobejdou. Avšak manuály dnes používané jsou málo podrobné. K aktualizacím z důvodu změn dochází bohužel s velkou časovou prodlevou. To způsobuje nárůst práce i času potřebného k jejímu vykonání. Zvyšuje se pravděpodobnost chyb způsobených použitím neaktuálních a neúplných informací, což může vést ke vzniku finančních škod.

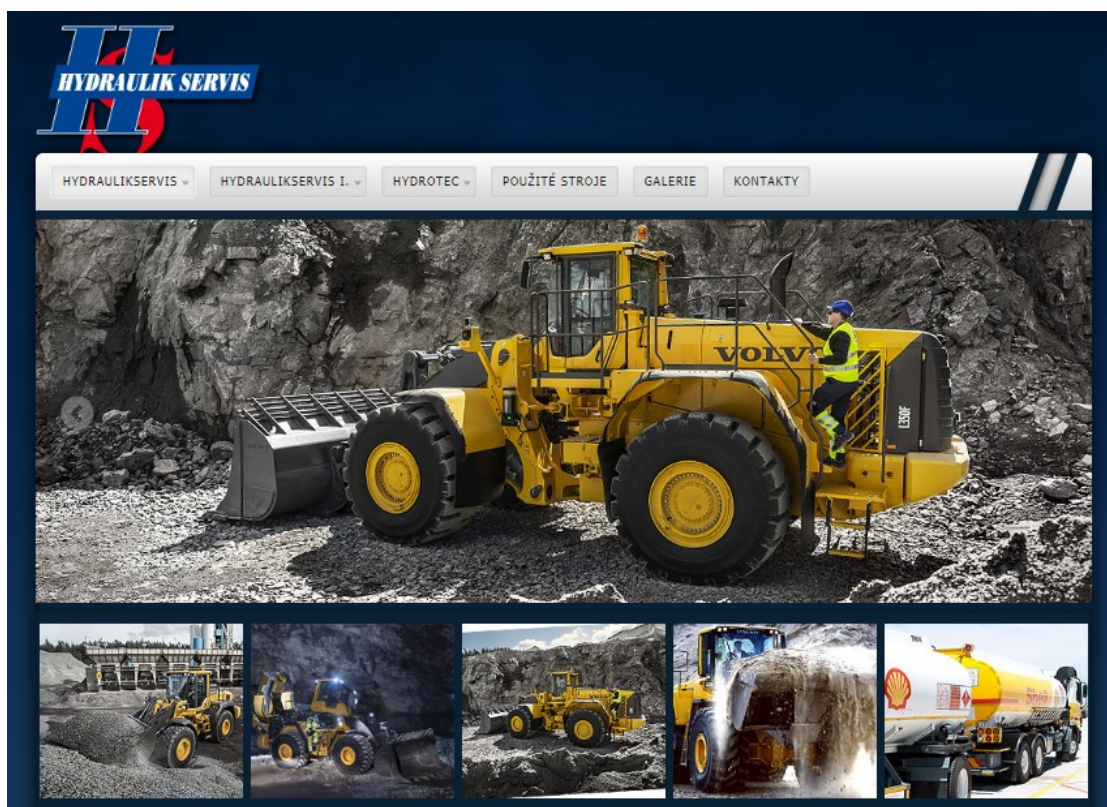
4.4.7 Webové stránky sledované organizace

Webové stránky společnosti jsou složeny z textů a multimediálních dat (fotek, grafik a podobně). Stránky jsou z velké části statické (obsahují stále stejný obsah), ale pravidelně aktualizované, aby poskytovaly přehledné a aktuální informace nejen pro zákazníky. Za dynamickou část stránek lze považovat sekci *bazar*, která je aktualizovaná častěji a zobrazovaná data se na ní mění (aktuálně je v sekci bazar k prodeji vystaveno 6

strojů, ale už zítra to může být jiné). Firemní webové stránky vznikly za účelem oficiální prezentace společnosti a nabízených produktů či služeb. Cílovou skupinou firemních webových stránek jsou potenciální zákazníci, současní zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci a odborná veřejnost. Web sledované organizace je jednoduchý, přehledný a dobře zobrazitelný i v malém mobilním zařízení.

Úvodní stránka návštěvníka upoutá fotkami firemních činností a ve zkratce představí historii a současnost společnosti.

Firemní stránky splňují základní požadavky, avšak potenciál internetových stránek organizace není plně využit. Rozšíření by prospělo vnější i vnitřní firemní komunikaci.



Obr. č. 3. Webové stránky společnosti Josef Červenka - Hydraulikservis

Zdroj: Webové stránky společnosti

4.4.8 Výsledek pozorování ve sledované společnosti

Pozorováním, v souvislosti s analýzou interní komunikace, bylo zjištěno, že probíhají všechny komunikační formy (osobní, písemná i po telefonu), ale jejich úroveň se mění v závislosti na postavení zaměstnanců ve společnosti.

Dále bylo zjištěno, že hierarchicky výše postavení zaměstnanci komunikují s okolím ve větší míře než zaměstnanci na nižší pracovní pozici.

4.4.9 Sběr dat formou řízených rozhovorů

„Schopnost položit důležitou otázku správnému člověku ve vhodnou chvíli je nezbytným předpokladem úspěšnosti. Čím větší jsou vaše záměry, tím více taktiky a diplomacie při nich využijete.“ (Termann, 2002)

Tato citace popisuje prvopočátek sběru dat formou řízených rozhovorů s kolegy a zaměstnanci sledované společnosti. Rozhovory byly vedeny z důvodu získání názorů zaměstnanců firmy.

Každý řízený rozhovor byl pojat jako formální setkání a byl dopředu naplánovaný. V tomto případě to nebylo jiné. Sběr dat z rozhovorů probíhal v řádu několika týdnů, neboť nebylo možné se se všemi zúčastněnými setkat v kratším časovém termínu. Většina kolegů je vytížená a najdou se i tací, pro které osobní rozhovory znamenají značný výstup z komfortní zóny.

Ideální forma takového rozhovoru je na bázi přátelského či kamarádského setkání, kde jeden naslouchá druhému a jsou si tak říkájící rovni. Takovýto rozhovor má obvykle úspěch a to i díky tomu, že dojde k aktivnímu zapojení obou stran.

Ve společnosti aktuálně pracuje necelých 40 zaměstnanců a na předem připravené otázky odpověděla většina z nich (otázky byly položeny třiceti-šesti lidem a odpověď na všechny otázky přišla od většiny). Jednotlivé odpovědi respondentů i procentuální zastoupení odpovědí je v příloze této diplomové práce (v grafickém znázornění).

Otázky, které byly pracovníkům společnosti kladené, byly uzavřené (kvůli snadnějšímu a přehlednějšímu zpracování), ale u mnohých došlo i na dialog, ze kterého byly také zpracovány výsledky. První část otázek se týká samotných dotázaných, neboť byla zjišťována doba, po kterou pracují u společnosti, věk a dosažené vzdělání. Při průzkumu byla zastoupena oddělení. Další otázky už byly zaměřené na zájem zaměstnanců o organizaci.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky řízených rozhovorů

Reakce zaměstnanců na řízený rozhovor byly různorodé a s mnohými se podařilo udělat rozhovor, tak aby za něco stál, až s vypětím značného úsilí. Přesto se díky rozhovoru podařilo získat velmi důležité informace o „vnitřním světě jedince“. Někteří oslovení neměli v danou chvíli čas, další byli odvoláni na jinou, důležitější činnost, ale většinou se sami vrátili dokončit rozhovor. Vesměs všichni požádali o zpětnou vazbu. Některé zajímaly i názory kolegů. Část dotazovaných odpověděla na otázky ještě před přečtením možnosti. Jiným byly možnosti předloženy.

Řízený rozhovor obsahoval 14 uzavřených otázek, na které odpovídalo 36 zaměstnanců společnosti. Některým stačilo na zodpovězení otázek 20 minut, ale byli i tací, kteří potřebovali 3x tolik času (mezi takové patřili i ti, kteří zodpověděli část otázek a pak se museli vzdát a znovu vrátit). Každá otázka je v příloze této diplomové práce graficky znázorněna. V grafu je uveden jak celkový počet zaměstnanců, kteří na otázku odpověděli, tak (pro přehlednost) i procentuální zastoupení jejich odpovědi v rámci celku.

Z celkového počtu 36 dotázaných zaměstnanců odpovědělo na otázku „Jak nejčastěji komunikujete s kolegy“ následovně, většina 31 krát odpověděla, že komunikuje osobně, 3 krát po telefonu a 2 krát emailem.

Jak nejčastěji komunikujete s kolegy?	Počet odpovědí
Osobně	31
Po telefonu	3
Prostřednictvím e-mailu	2
Počet respondentů, kteří na danou otázku odpověděli:	36



Ob. č. 4 – Grafické znázornění výsledků řízeného rozhovoru

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Charakteristika zaměstnanců

První otázky řízeného rozhovoru se týkaly samotných zaměstnanců. Z řízeného rozhovoru vyplývá, že ve společnosti aktuálně pracuje nejvíce lidí ve věku mezi třiceti a padesáti lety (celkem 24 dotazovaných) a více, přesně padesát procent, je u společnosti zaměstnáno 1-5 let (což je 18 lidí). Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání, což je patrné ze třetí otázky, která se dotazovala na vzdělání zaměstnanců. Nejmenší zastoupení mají vyučení lidé bez maturity, kterých je aktuálně ve společnosti 9. Charakteristiku zaměstnanců lépe vystihují grafy, které jsou v příloze diplomové práce. Je v nich uveden nejen konkrétní počet zaměstnanců v určité kategorii, ale také procentuální zastoupení této skupiny.

Charakteristiku zaměstnanců je dobré znát například při výběru nových zaměstnanců. Společnost chce nejen schopného pracovníka, ale také člověka, který zapadne do kolektivu a nebude bourat již vytvořené vazby.

5.1.2 Zájem zaměstnanců o společnost

Po otázkách, které se týkaly charakteristiky zaměstnanců, přišly otázky, které směřovaly na samotnou společnost (a těch byla většina). Z řízeného rozhovoru vyplývá, že se zaměstnanci zajímají o dění ve společnosti a že mají zájem na jejím rozkvětu, což je patrné díky otázce číslo 4, která se tázala na znalost hospodářských výsledků firmy. Více než polovina dotazovaných odpověděla, že se o hospodářské výsledky organizace zajímají. Jen tři zaměstnanci řekli, že se o hospodářské výsledky zajímají jen občas (tito zaměstnanci měli nejnižší dosažené vzdělání a dá se předpokládat, že to je jeden z důvodů, proč se o hospodářské výsledky firmy nezajímají více).

Pátá otázka řízeného rozhovoru se týkala cílů společnosti. Bohužel jen 16 dotazovaných je zná, 5 dotazovaných cíle nezajímají a 42% dotazovaných uvedlo, že sice cíle společnosti neznají, ale budou se informovat. Což je jediné pozitivum v odpovědích na tuto otázku.

Pomocí šesté otázky se zjišťovalo, jak se zaměstnanci dívají na informace o společnosti, které se k nim dostávají. Většina odpověděla, že informace o společnosti, které se k nim dostávají, jsou dostačující. Takto odpovědělo 69% dotazovaných. Pouze dva zaměstnanci odpověděli, že žádné informace o společnosti nemají (mimochodem to byli ti samí zaměstnanci, kteří u předchozí otázky odpověděli stejně „neinformovaně“).

V pořadí sedmá otázka se týkala toku informací ve společnosti. Otázka byla zároveň zaměřena na efektivitu práce. Zjišťovala, zda by mělo zlepšení toku informací vliv na efektivitu práce. Odpověď byla jednoznačná. Celých 69% procent dotazovaných odpovědělo, že zlepšení toku informací by mělo vliv i na efektivitu práce. Pouze jeden člověk řekl, že by zlepšení toku informací spíše nemělo vliv na efektivitu (jeho) práce.

Osmou otázkou se dotazovaný dostal za polovinu řízeného rozhovoru a tedy do druhé části, která byla náročnější než část první. Osmá otázka se týkala manuálů. Společnost manuály využívá (jeden je pro příklad uveden i v příloze diplomové práce – je to manuál stanovení postupu svařování elektrickým obloukem). Pracovní manuály mají tištěnou formu a jsou chápány jako nástroj písemné interní komunikace, neboť umožňují sdílení informací a sjednocení postupů při vykonávání opakujících se pracovních činností, ale z rozhovoru vyplývá, že ho zaměstnanci používají jen občas. Jeden zaměstnanec dokonce uvedl, že ani neví, že nějaké manuály jsou. Což je další oblast, na které je potřeba zapracovat.

Devátá otázka zjišťovala, jakou formou zaměstnanci nejčastěji komunikují s nadřízenými. Z odpovědí vyplývá, že se ve společnosti s nadřízenými nejvíce komunikuje prostřednictvím telefonu. Na druhém místě je komunikace ústní a třetí místo obsadila e-mailová komunikace. Jiné to bylo u navazující otázky, která zjišťovala typ komunikace s kolegy (nikoliv s nadřízenými). U této otázky byla nejčastější odpověď forma komunikace osobní. Osobně komunikuje s kolegy 86% oslovených zaměstnanců. Nejméně se pro komunikaci s kolegy využívají e-maily. Tato fakta jsou dána i velikostí firmy. Kdyby se jednalo o velkou společnost, bude jistě větší zastoupení komunikace prostřednictvím e-mailů, ale protože se jedná o relativně malou firmu (do čtyřiceti zaměstnanců), tak probíhá komunikace osobní, ústní formou, což má velkou výhodu i v tom, že je nejen verbální, ale i neverbální a tvoří mezi zaměstnanci lepší osobní vazby, než by tomu bylo při používání komunikace písemné (e-mailové).

Další, v pořadí už jedenáctá otázka, se zajímá o možný přínos zasílání dotazů a připomínek přímo na adresu vedení společnosti. U této otázky hodně respondentů váhalo s odpovědí, což se projevilo i na výsledku, neboť 53% dotazovaných neví, jestli by mělo nějaký přínos, kdyby mohli zasílat dotazy přímo na adresu vedení. Část dotazovaných uvedla, že by této možnosti (zaslat připomínku přímo na vedení) využila, ale pouze v případě, že by mohla být odeslána anonymně.

Dvanáctá otázka se opět týká formy komunikace. Otázka se přímo zaměřuje na to, jaká forma komunikace (s vedením společnosti) by zaměstnancům vyhovovala. Polovině dotazovaných vyhovuje komunikace po telefonu. Prostřednictvím e-mailu chce komunikovat jen 6 zaměstnanců a zbylých 12 dotazovaných upřednostňuje formu ústní a osobní.

Předposlední otázka patřila k těm jednodušším. Projednávala se v ní forma komunikace s kolegy. Zaměstnanci mezi sebou chtějí komunikovat osobně, což je v menší společnosti splnitelné přání. Ve velké jen málo reálné. Jen dva dotazovaní by chtěli komunikovat s kolegy nejlépe prostřednictvím e-mailu.

Poslední, tedy čtrnáctá otázka, se zajímala o zavedení firemních novin jako zdroje informací. Tuto možnost by uvítalo 24 dotazovaných (což představuje 67% respondentů). Jen dva oslovení uvedli, že si nemyslí, že by noviny byly pro firmu přínosem (ale byli to lidé, kteří nečtou ani denní tisk a nezajímají se o celkové dění ve společnosti mimo firmu).

5.2 Shrnutí a doporučení

Sběr dat z rozhovorů probíhal v řádu několika týdnů a přibližně stejně dlouhou dobu trvalo zpracování řízených rozhovorů.

Na začátku stálo studium odborné literatury, pak přišlo na řadu pozorování, které patří mezi základní výzkumné metody a ze kterého vzešlo několik důležitých poznatků pro identifikování problémové oblasti v komunikačním procesu interní komunikace vybraného subjektu. Díky pozorování bylo možné dobře popsat stávající stav komunikace. Po pozorování přišla na řadu explanace, tedy praktické pochopení procesů a jevů, ke kterým dochází ve sledované společnosti. Po explanaci byl vhodný čas na dotazování, které probíhalo ústní formou. Dotazování bylo nejtěžší částí práce, jelikož bylo velmi časově náročné, a někdy se musel měnit i plánovaný termín. Jednou například z důvodu prodloužení odhadované časové náročnosti při provádění opravě, jindy zase z důvodu „špatného rozpoložení“ mechanika. Naopak ale bylo finančně málo náročné (vyjma času, který byl potřebný k uskutečnění řízených rozhovorů). Ústní rozhovor byl zvolen proto, aby byla možná kontrola respondentů, aby bylo sníženo riziko, že respondent může v rozhovorech lhat nebo otázkám nevěnovat dostatečnou pozornost. U rozhovoru je vždy větší šance na získání pravdivé odpovědi. Po fázi dotazování přišla na řadu analýza, která si vyžádala stejné množství času jako samotné řízené rozhovory, ale díky ní bylo možné dosáhnout cíle diplomové práce.

Cílem diplomové práce bylo vysvětlit, zjistit a zanalyzovat aktuální stav komunikace ve sledované organizaci a pokusit se navrhnout taková opatření, která povedou k odstranění zjištěných nedostatků. Řízený rozhovor ukázal, že komunikace ve firmě funguje, ale není zcela dokonalá. Například otázka číslo pět se zajímala o cíle společnosti a to je bod, ve kterém komunikace ve společnosti pokulhává. Cíle by měl dobře znát každý zaměstnanec a to proto, že dosažení cílů společnosti jako celku, bude přínosem i pro každého jednotlivého zaměstnance. Na informovanosti ohledně cílů, ať už krátkodobých nebo dlouhodobých, by měla společnost více zapracovat. Informován by měl být i zaměstnanec, který se v současné chvíli domnívá, že se ho to netýká.

Odpovědi na šestou otázku byly poněkud pozitivnější než na otázku číslo 5 a proto není nutné dělat žádné změny, co se týká informování zaměstnanců o společnosti, neboť ti, kteří informování být chtějí, tak informování jsou.

Odpovědi na v pořadí sedmou otázku v rozhovoru jednoznačně říkají, že pokud by se zlepšil tok informací, mělo by to vliv na efektivitu většiny zaměstnanců, což je oblast, ve které by měla společnost udělat změnu.

Další oblastí, ve které by bylo vhodné udělat změnu je oblast manuálů. Neměl by existovat zaměstnanec, který neví, že ve firmě manuály jsou, že je v případě potřeby může použít a že by je (například při sjednocení postupů práce) používat měl.

Další návrh na změnu vzešel z otázky číslo 11, která se zabývala zasíláním dotazů a připomínek přímo na adresu vedení. Pět dotazovaných uvedlo, že by připomínku poslalo, ale přáli by si, aby mohla být anonymní, což není pro komunikaci přínosné. Zaměstnanci by měli možnost vznést připomínky bez strachu a otevřeně.

5.2.1 Návrhy na změny uskutečnitelné v krátkém časovém horizontu

V krátkém časovém horizontu je možné změnit věci, které byly již patrné před uskutečněním řízených rozhovorů a které nevyžadují velké finanční injekce a dlouhou přípravu. Mezi takové změny patří tištěné periodikum. Firemní noviny, o které dotazovaní projevili zájem, mohou mít třeba jen 2-3 strany, mohou vycházet 4x za rok, ale i častěji, v případě, že by se ukázalo, že budou zaměstnanci lépe informováni o dění ve firmě (o firemních cílech apod.).

Náklady by nebyly velké, a kdyby vycházely jen 4x za rok, tak by nebyla ani dlouhá příprava na jejich obsah.

5.2.2 Návrhy na změny uskutečnitelné v dlouhém časovém horizontu

V dlouhém časovém horizontu se dají provést i změny, které vyžadují dlouhou přípravu. Mezi takové návrhy na změny patří i úprava pracovních manuálů. Z řízených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci manuály používají, ale že jsou neúplné, zastaralé a bohužel nejsou ke všemu. Ke všemu asi nebudou nikdy, ale aktualizovat by se mohly. Tento příklad se zdá být velmi jednoduchý, avšak zavést ho do praxe jednoduché nebude.

Vedoucí pracovník má neustále upozorňovat podřízené zaměstnance na dodržování pracovních postupů a provozních řádů a zároveň provádět kontrolu tohoto dodržování. Zaměstnanec má soustavně pracovat na zlepšení jednání se zákazníkem, případně má zákazníka odkázat rovnou na svého nadřízeného pracovníka (v případě, že je zákazník nepřičetný nebo vulgární, protože i to se stává). Pro všechny zaměstnance je důležité zvyšování kvalifikace a neustálé zdokonalování. Jedná se, mimo jiné, i o zlepšení

organizace práce, pořádek na pracovišti, péče o svěřené firemní vybavení a s tím spojená případná hmotná odpovědnost.

Vždy je nutné, aby zaměstnanec věděl, že jakmile bude potřebovat s něčím pomoci nebo poradit, může se bez obav obrátit na svého vedoucího pracovníka.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat problémové oblasti v komunikačním procesu interní komunikace vybraného subjektu a zároveň navrhnout vhodné postupy a doporučení vedoucí k dosažení efektivní komunikace v řízení.

Na základě studia odborné literatury, vyhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci a také díky vlastnímu pozorování, byla navržena opatření, která mohou přispět ke zlepšování vnitřní komunikace, na kterou byla práce zaměřena.

Důvodem, proč je důležité hledat nová řešení, je nutnost neustálého zlepšování a zdokonalování. Tlačí nás k tomu dnešní moderní a rychlá doba, která netoleruje chyby.

Osobně jsem si opět kousek více přiblížil, zažil a rozšířil problematiku komunikace s lidmi. Každý člověk je prostě originál. Někomu vyhovuje forma komunikace osobní, jinému po telefonu a třetí by komunikoval nejraději pouze prostřednictvím svého osobního počítače.

U všech je však shodné, že je nutné komunikovat tak, aby druhá strana informaci nejen zaznamenala, ale zároveň ji pochopila, vykonala a přinesla zpětnou vazbu.

Moje jedno z největších poučení, které jsem získal během několika let, kdy vykonávám tuto práci, souvisí právě s efektivní komunikací, která vede k tomu, že manažerská rozhodnutí mají tu očekávanou kvalitu, tedy účelnost a efektivnost.

Znovu tedy zdůrazňuji, jak důležitá oblast efektivní komunikace je a co pro řídicího pracovníka znamená. Člověk nesmí dělat unáhlená rozhodnutí. Všechno musí řešit v klidu, s rozvahou a nadhledem a v neposlední řadě také získat informace ze všech zúčastněných stran. Protože jen díky nim je možné udělat zásadní rozhodnutí, kterého nebude následně litovat.

7 Seznam použitých zdrojů

1. AGARWAL, Amit. Historie komunikace a získávání informací: Our primary sources of information in the last 200 years – Timeline [online]. 2009 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://iam.krystin.net/2009/05/18/historie-komunikace-a-informaci/>
2. BECK, Gloria. Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024717432.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. CARNEGIE, Dale & Associates, Inc. Jak správně myslet, jednat a mluvit. Praha: Práh, 2010. ISBN 9788072522941.
5. ČERVENKA, Josef. Hydraulikservis: Josef Červenka - Hydraulikservis[online]. 2014 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.hydraulikservis-bohunovice.cz/index.php>
6. DAINOW, Sheila. Co mám říct?: jak najít vhodná slova v obtížných situacích. Praha: Motto, 2008. Populárně psychologická řada. ISBN 9788072464098.
7. DODÁVKA, Ludvík. Vnitrofiremní komunikace ve vybrané obchodní společnosti. Brno, 2010. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/johod/Dodavka_DP.pdf. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce PhDr. Imrich Vašecka, Ph.D.
8. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada), 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
9. HLAVICA, Martin. Řízení pracovního výkonu: Managing Employee Performance[online]. Olomouc, 2017. Dostupné také z: <https://theses.cz/id/vpkxw> Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. Vedoucí práce PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.
10. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
11. Interkulturní psychologie: Verbální a neverbální komunikace [online]. 2009 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=45102>
12. JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

13. KHAN-PANNI, Phillip. Mluvte k věci!. Brno: ERA, 2002. Kariéra. ISBN 80-86517-23-3.
14. KOHOUT, Jaroslav. Rétorika: umění mluvit a jednat s lidmi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-54-9. S. 36
15. Komunikace: Příklady knižních definic komunikace[online]. 2013 [cit. 2019-02-04]. ISSN 2336-5897. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Komunikace#cite_note-Vyb.C3.ADral-1
16. KOPECKÁ, Pavla. Efektivní komunikace v podniku a využití elektronických komunikačních nástrojů: Effective communication in the enterprise and the use of electronic communication tools. Praha, 2015. Dostupné také z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64278/MU-BP-2015-Kopecka-Pavla-Kopecka_BP.pdf?sequence=-1. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Vedoucí práce Mgr. Kateřina Coops.
17. LEDECKÝ, Milan. Efektivní komunikace a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci[online]. České Budějovice, 2011. Dostupné také z: https://theses.cz/id/zj3jbq/Bakalsk_prce.pdf. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
18. LORENZ, Miroslav. Závěrečné práce - metodika [online]. 2013 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
19. MALEČKOVÁ, Monika. Komunikační dovednosti: Možnost rozvoje v soft skillst na Masarykově univerzitě [online]. 2009 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>
20. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
21. MULDER, Patty. Communication model by Albert Mehrabian [online]. 2018 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/communication-skills/communication-model-mehrabian/>
22. NĚMEC, Otakar. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
23. NIKODÝM, Tomáš. Definice Managementu [online]. 2013 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.proexperty.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>
24. NYKLÍČKOVÁ, Barbora. KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ VE SPOLEČNOSTI. Praha, 2015. Dostupné také z: https://theses.cz/id/xq4e0z/48390_xnykb00.pdf. Diplomová

práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

25. OLŠOVÁ, Petra, Ing. Veřejný personální management [online]. 2004 [cit. 2019-01-26]. Dostupný na World Wide Web: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884&hledej=management>

26. OPLETAL, Petr. Škola projektového řízení: Kontrola a komunikace [online]. 2019 [cit. 2019-01-26]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-kontrola-a-komunikace-sedmy-dil.htm>

27. PAULÍK, Karel. Psychologické základy lidské komunikace [online]. 2007 [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>. Učební text. Ostravská univerzita v Ostravě.

28. SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. Zpětná vazba: Podávání zpětné vazby [online]. Psychologický ústav, Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html

29. ŠORMOVÁ, Hana. Správně zvolený komunikační kanál je cílem k úspěšné komunikaci: Komunikační kanály nesou informace [online]. 2018 [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <https://www.z-agency.cz/cs/tipy-na-teambuilding/spravny-komunikacni-kanal-je-cilem-k-uspechu>

30. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]. Praha: Grada, 2003. Psychologie pro každého. ISBN 8024705303.

31. TERMANN, Stanislav. Umění přesvědčit a vyjednat. Praha: Grada, 2002. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0304-1. str. 83

32. TOMAN, Miloš. Komunikace jako kontrola [online]. 2003 [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-kontrola-a-komunikace-sedmy-dil.htm>

33. VACKOVÁ, Edita. Vliv moderních informačních a komunikačních technologií na komunikaci v organizaci: The influence of modern information and communication technologies on communication within an organization. Brno, 2006. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/johod/Dodavka_DP.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

34. VALIŠOVÁ, Alena. Asertivita v rodině a ve škole aneb Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli. Vyd. 3., upr. Jinočany: H & H, 1998. ISBN 80-86022-41-2.
35. VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2009. 320 s. Dostupné online. ISBN 9788071789987. S. 81-86.
36. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
37. Zásady efektivní komunikace [online]. 2018 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>
38. KOMUNIKAČNÍ MIX. *SlideServe* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.slideserve.com/iokina/komunika-n-mix>

8 Přílohy

Příloha č. 1: Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS – leták

Příloha č. 2: Certifikát ISO 9001 : 2015 - Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS

Příloha č. 3: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 4: Manuál – Stanovení postupu svařování elektrickým obloukem

Příloha č. 5: Řízený rozhovor

Příloha č. 6: Karta náradí

Příloha č. 7.:Volvo L90D

Příloha č. 8: Uznání svařovacího postupu - protokol o zkoušce

Seznam obrázků

Ob. č. 1 – Komunikační proces	20
Ob. č. 2 – Hierarchický přehled postavení zaměstnanců ve sledované společnosti	40
Ob. č. 3 – Webové stránky společnosti Josef Červenka - Hydraulikservis	54
Ob. č. 4 – Grafické znázornění výsledků řízeného rozhovoru.....	57

Seznam použitých zkratk

Atd.	a tak dále
Atp.	a tak podobně
Bc.	Bakalář
cz	Česká Republika
CZU	Česká zemědělská univerzita
č.	číslo
ČZU	Česká zemědělská univerzita
Ing.	Inženýr
IS	informační systém
kg	kilogramy
Např.	například
PDF	Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů
PEF	Provozně ekonomická fakulta
s.	strana
Sb.	sbírky
OPP	ochranné pracovní pomůcky