

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal Communication in the Organization

Markéta Vosecká

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

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

Plzeň dne 9. 5. 2021

v.r. Markéta Vosecká

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její odborné rady a čas, který mi věnovala při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji vedení organizace a zaměstnancům, za jejich čas a poskytnutí veškerých potřebných informací. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu, důvěru a pochopení při psaní bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Komunikace.....	9
1.1 Komunikační trojúhelník, Lasswellův model	10
2 Fáze komunikačního procesu	12
2.1 Pseudokomunikace.....	12
2.2 Manipulativní fáze	13
2.3 Odbourávání komunikačních bariér	13
2.4 Skutečná komunikace.....	14
3 Komunikační teorie – transakční analýza.....	15
4 Druhy komunikace	17
4.1 Verbální komunikace	17
4.1.1 Mluvená řeč	17
4.1.2 Písemná komunikace	19
4.2 Neverbální komunikace	19
4.2.1 Paralingvistika	19
4.2.2 Gestika	20
4.2.3 Proxemika	20
4.2.4 Haptika.....	20
4.2.5 Mímika.....	20
5 Interní komunikace v rámci organizační struktury.....	21
5.1 Komunikace v první linii	21
5.2 Střední management.....	22
5.3 TOP management.....	22
6 Prostředky komunikace	24
6.1 Komunikace tváří v tvář.....	24
6.2 Týmové brífinky.....	24
6.3 Konzultativní výbory	25
6.4 Intranet	25
6.5 Nástěnky.....	25
6.6 Časopisy	26

7	Efektivní komunikace	27
7.1	Efektivní komunikace.....	27
7.2	Zvyšování efektivity interní komunikace	29
8	Charakteristika vybrané společnosti	30
8.1	Okolí podniku.....	33
9	Analýza komunikačního procesu v organizaci	36
9.1	Prostředky komunikace	37
9.2	Dotazníkové šetření	40
9.2.1	Analýza jednotlivých otázek	40
10	Zhodnocení interní komunikace.....	54
10.1	SWOT analýza interní komunikace.....	54
11	Návrh změn	57
11.1	Informativní e-mail o nově nastupujícím řidiči	57
11.2	Informační nástěnka u vstupu do firmy	58
11.3	Anonymní schránka	58
11.4	Videa od vedení společnosti	59
11.5	Kurz asertivního řešení konfliktů pro vedoucí pracovníky	59
11.6	Specializovaný pracovník pro řešení problémů s tablety	60
11.7	Rozvoj komunikace uvnitř týmů	60
11.8	Meeting řidičů.....	61
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam tabulek	65
	Seznam obrázků	66
	Seznam zkratk	67
	Seznam příloh.....	68
	Abstrakt	76
	Abstract	77

Úvod

S komunikací se setkáváme během celého svého života, ať už v osobním životě nebo v pracovním prostředí. Dá se říci, že bez komunikace se nelze obejít. V pracovním prostředí nás komunikace doprovází již od počátku, tedy od přijímacího pohovoru. Komunikujeme během výkonu zaměstnání i při ukončení pracovního poměru.

Naučit se efektivně komunikovat je náročné. Jedinci mají často tendence nepřiznat svoji chybu a raději hledají chyby u druhých. Je potřeba si uvědomit, že každý z nás se v průběhu života učí komunikovat a vyvíjí své komunikační i sociální dovednosti.

Toto téma si autorka práce vybrala, neboť se během svého pracovního života setkala jak s dobře nastavenou interní komunikací ve firmě, tak s nefungující komunikací, která způsobila nemalý odliv zaměstnanců, včetně autorky. Tato skutečnost v ní vyvolala zájem, dozvědět se o interní komunikaci více, pochopit ji a dozvědět se, jak na ní může jedinec pracovat.

Cílem práce je na základě dat získaných z teoretické části a z analýzy komunikačního procesu v organizaci zhodnotit úroveň interní komunikace ve zvolené organizaci a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení komunikace.

V teoretické části je pomocí několika definic charakterizován pojem komunikace a komunikační proces. V další kapitole jsou definovány fáze komunikace a představena vybraná komunikační teorie – transakční analýza. V další kapitole jsou představeny druhy komunikace. Konkrétně je jedná o verbální a neverbální komunikaci. Dále je práce věnována komunikaci v organizační struktuře firmy. Samostatnou kapitolou jsou prostředky komunikace. Nejznámější prostředky jsou detailněji popsány. Poslední kapitola teoretické části je věnována efektivní komunikaci a její realizaci.

Praktická část práce je věnována charakteristice organizace LAGARDE Spedition spol. s.r.o. K zanalyzování interní komunikace v podniku byly využity především rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, kteří autorce ochotně poskytli veškeré informace, včetně řady osobních poznatků a doporučení. K efektivnímu charakterizování podniku bylo zapotřebí získat informace nejen z rozhovorů s vedoucími pracovníky podniku, ale i přímo od řadových zaměstnanců,

tedy řidičů. K získání informací od řidičů posloužil dotazník. Na základě dat, získaných z již zmíněných zdrojů byla provedena analýza interní komunikace v organizaci.

V závěru práce byly navrženy konkrétní změny a doporučení, které by mohly napomoci ke zlepšení interní komunikace v organizaci. Veškerá získaná data byla předána vedení podniku, které má zájem na interní komunikaci neustále pracovat a zlepšovat ji. Jelikož byl dotazník realizován i na základě částečných požadavků vedení, autorka je přesvědčena, že se vedení podniku doporučeními bude inspirovat a bude je realizovat v praxi.

1 Komunikace

Každý jedinec se během svého osobního i pracovního života stýká s ostatními lidmi a je nucen se s nimi dorozumět. Znamý teoretik komunikace Paul Watzlawick (1999) uvádí: „**Nelze nekomunikovat.**“ Každý jedinec je součástí sociální interakce. Pojem komunikace pochází z latinského „communicare,“ což v překladu znamená „společně něco sdílet, popř. činit něco společným.“ (Vybíral, 2009).

Definici komunikace se v historii věnovalo velké množství autorů. Tulbs (1991) s ohledem na sociální interakci definuje komunikaci jako **“proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.”** Nakonečný

(1999) s odkazem na Vander Zandena definuje komunikaci jako **“proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem”**. Oba dva autoři shodně zmiňují přítomnost dvou a více osob a proces přenosu informace.

Interní komunikací je nazývána především komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci firmy. V širším pojetí je interní komunikací myšlena i komunikace s dodavateli, stakeholdery či partnery. Pro účely práce je stěžejní užší vymezení interní komunikace, tedy **komunikace mezi zaměstnanci firmy.** (Stejskalová, 2008)

Fungující komunikace mezi zaměstnanci je dle Armstronga (2015) důležitá ze tří hlavních důvodů:

1) Řízení změn

Jsou-li v organizaci realizovány jakékoliv změny, je potřeba, aby o nich zaměstnanci byli dostatečně informováni. Zaměstnanec potřebuje pochopit, čeho se změna týká a jak ho ovlivní. Díky správné informovanosti je možné předejít odporu ke změnám.

2) Angažovanost zaměstnanců

Jsou-li zaměstnanci informováni o cílech a plánech organizace, zvyšuje si i jejich angažovanost ve firmě.

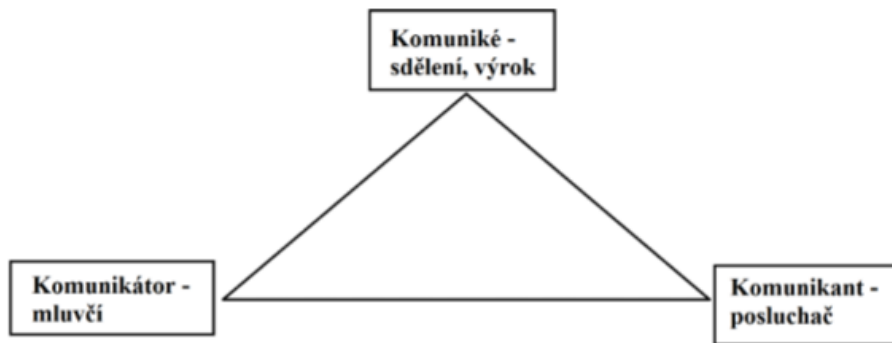
3) Efektivní komunikace

Efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci, za předpokladu, že vedení organizace zaměstnancům pravidelně vysvětluje, co dělá a z jakého důvodu. (Armstrong, s. 500-501, 2015)

1.1 Komunikační trojúhelník, Lasswellův model

K popisu procesu komunikace jsou využívány různé modely. Základním modelem popisujícím komunikaci je komunikační trojúhelník. Komunikační trojúhelník je obecně znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Komunikační trojúhelník



Zdroj: Bedrnová a kol., 2012, s. 317

Komunikátorem (mluvčím) je vysílatel informace, který ovšem ne vždy zvolí vhodný komunikační prostředek a jím vysílaná informace nemusí být jednoznačná. (Bedrnová a kol., 2012)

Komunikant je příjemcem zprávy, vysílané komunikátorem. Komunikant zprávu přijme a interpretuje ji dle svých zkušeností a znalostí. Do vnímání komunikanta se promítá i jeho osobnost. Problémem může být fakt, že komunikant nepřijme zprávu v té podobě, v jaké byla vyslána. (Bedrnová a kol., 2012)

Komuniké je definováno jako sdělení, které předává komunikátor komunikantovi. Toto sdělení může mít jak verbální, tak neverbální podobu. Opět je třeba zmínit riziko, že sdělení může být nejednoznačné. Sdělení se přenáší skrz tzv. komunikační kanály. (Bedrnová a kol., 2012)

S komunikačním trojúhelníkem souvisí i Lasswellův komunikační model. Jak napovídá název, autorem modelu je Harold Dwidth Lasswell, americký teoretik a politolog, věnující se komunikaci. Lasswellův model je znázorněn v tabulce č. 1. (Bedrnová, Nový, 1994)

Tabulka 1: Lasswellův model

KDO předává sdělení?	Komunikátor
CO se předává?	Sdělení = Komuniké
JAK se uskutečňuje proces?	Kanál
KOMU je sdělení určeno?	Komunikant
S JAKÝM efektem?	Efektivita

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnové, 1994

2 Fáze komunikačního procesu

Popisu fází komunikačního procesu se věnoval americký psychiatr Scott Peck (1998), který vyčlenil čtyři následující fáze komunikace:

- 1) Pseudokomunikace
- 2) Manipulativní fáze
- 3) Odbourávání komunikačních bariér
- 4) Skutečná komunikace (Hloušková, 1998)

2.1 Pseudokomunikace

Během fáze pseudokomunikace dochází k vědomému i nevědomému **předstírání komunikace**. Zaměstnanci, stejně tak jako vedení organizace hovoří o všeobecných tématech. Hovor je veden nekonkrétně a leckdy jsou zamlčovány menší či větší části informací. Tyto informace jsou zamlčovány ze dvou důvodů. Prvním z nich je fakt, že nechtějí, aby vyvstaly konflikty, a proto také nedávají najevo své pocity. Druhým důvodem může být záměrné zamlčení informací, aby je kolega neměl. Tento postoj je ovšem kontraproduktivní, neboť konflikty ke komunikaci patří. **Důležité je umět tyto problémy pojmenovat a řešit je**, což v organizaci se skutečnou, fungující komunikací lze. (Hloušková, 1998)

„Pro pseudokomunikaci je podstatné, že její tvůrci neumějí nebo nechtějí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi. Anebo se obávají mluvit o některých věcech, předem o tom, o čem ani ostatní nemluví. Nevědí si s individuálními rozdíly rady, a proto se chovají jako by neexistovaly.“ (Hloušková, 1998, s. 19).

Pseudokomunikace bývá problémem i u liniových manažerů, kteří často neprezentují své názory, nýbrž jen opakují názory vedení s pocitem, že jsou vůči vedení loajální. Tento postoj je sice v pořádku, nicméně i přesto by měli manažeři mít své vlastní názory a nemít obavy je vyslovit nahlas. Pokud manažer po svých podřízených chce, aby byli otevření a upřímní, musí takový být i on sám a jít příkladem. Stejný princip platí i pro TOP management, který by měl být prvním, kdo umí skutečně komunikovat. Je potřeba si uvědomit, že **tvorba skutečné komunikace já náročná jak na čas, tak na úsilí**. (Hloušková, 1998)

2.2 Manipulativní fáze

Chování lidí v manipulativní fázi je chaotické, netvůrčí, nekonstruktivní a často **brání týmové práci**. Lidé si připouštějí jenom svou subjektivní pravdu, kterou si chtějí za každou cenu prosadit. Spor vyhrává osoba s vyšší pozicí, popř. autoritativní manažer, který díky své autoritě rozhodne, což ovšem pro komunikaci není vhodné, naopak skutečné komunikaci toto brání. (Hloušková, 1998)

Manipulativní chování je často zřejmé na poradách, kde se sejdou manažeři různých oddělení, a nastává typická situace, kdy vedoucí technolog má svou pravdu, vedoucí projektant má svou pravdu atd. Ve fázi chaosu se každý snaží prosadit **svou pravdu**, tudíž musí přijít generální ředitel, který má vyšší autoritu a rozhodne. Opět zde vzniká situace, kde se potvrzuje nesprávná komunikace, neboť rozhodnutí jsou autoritativní. (Hloušková, 1998)

Je potřeba zmínit fakt, že jednotliví linioví manažeři mohou nabýt dojmu, že nemají možnost se podílet na dění firmy. Tato úvaha je chybná, neboť na dění firmy by se podílet mohli, ovšem za předpokladu, že by uměli správně komunikovat. (Hloušková, 1998)

Začátkem skutečné komunikace je okamžik, kdy si lidé uvědomí a přiznají, že **každý je rozdílný**. V manipulativní fázi k tomuto uvědomění dochází, zaměstnanci přijmou, že jsou rozdílní, ale přesto **tuto rozdílnost berou jako překážku**. (Hloušková, 1998)

2.3 Odbourávání komunikačních bariér

Základem úspěšné komunikace je uznání, že lidé jsou rozdílní. Na rozdíl od fáze chaosu, kde lidé tuto rozdílnost berou jako překážku, ve fázi odbourávání komunikačních bariér lidé tuto **různorodost přijímají**. Uvědomí si, že tato různorodost tvoří celistvost, a tím je prospěšná. „*Přechod ke skutečné komunikaci spočívá ve schopnosti porozumět druhým, takovým jací jsou, a přiznat jim právo být takoví, jací jsou.*“ (Hloušková, 1998, s. 23). Scott Peck (1998) uvádí, že se lidé musejí tzv. „očistit.“ Nabádá lidi, aby opustili své myšlenkové a komunikační bariéry (egocentrismus, sobectví, nedostatek empatie) a přistupovali k ostatním lidem bez subjektivních vzorců. Toto „očišťování“ je důležité jak v osobním, tak pracovním prostředí. (Hloušková, 1998)

V pracovním prostředí je zaměstnancům doporučováno, ať se na problémy nedívají jen z pohledu svého oddělení, ale **i z pohledu firemních cílů**. Pohled shora je doporučován i manažerům. Manažeři leckdy mají vůči zaměstnancům nerealistická očekávání jako např.: “zaměstnanec pracuje po celou pracovní dobu” (manažer si neuvědomuje, že zaměstnanec potřebuje i čas pro odpočinek). Dalším předsudkem může být, že se zaměstnanec zcela ztotožní s podnikovými cíli (což nemusí být vždy pravda, ovšem neztotožnění se s cíli neznamena, že pracovník není pro firmu přínosem).

Důležité je, aby manažer na svých komunikačních dovednostech neustále pracoval, neboť s rostoucím rozvojem manažera roste i jeho schopnost chápat ostatní. Je potřeba si uvědomit, že nikdo není stoprocentně objektivní, ale **každý by se měl snažit, být co nejobektivnějším**. (Hloušková, 1998)

2.4 Skutečná komunikace

„Skutečnou komunikaci lze vybudovat s lidmi nevzdělanými stejně jako se vzdělanými.“ (Hloušková, 1998, s. 27). Je potřeba si uvědomit, že skutečná komunikace vyžaduje notnou dávku odvahy. Lidé se bojí být otevření a raději použijí pseudokomunikaci. Ovšem skutečně komunikující lidé dávají druhým **prostor k otevřené komunikaci**. Váží si názoru druhého a respektují ho, i když s ním nesouhlasí. Tento princip je základem skutečné (úspěšné) komunikace. (Hloušková, 1998)

V pracovním prostředí často tón komunikace udávají vrcholoví manažeři a zaměstnanci se tomuto tónu přizpůsobují. Manažeři by měli s podřízenými komunikovat pravidelně a otevřeně, neboť podřízení pak začnou jednat stejným způsobem. (Hloušková, 1998)

3 Komunikační teorie – transakční analýza

Popisu komunikace se věnuje velké množství teorií i autorů. Pro účely této práce byla vybrána - **transakční analýza**. Teorii transakční analýzy vytvořil mezi 50. – 60. lety 20. století americký psycholog **Eric Berne**, představitel proudu humanistické psychologie. V psychologické praxi je využívána při intergrativní terapii. Ve firemním prostředí slouží k zefektivnění interní komunikace. (Vybíral, 2009)

Transakční analýza se zaměřuje na ego a jeho projevy v sociální interakci. Ego neboli „já“ se dle Sigmunda Freuda řídí principem reality a vyrovnává působení sociální složky nazývané superego a pudové složky nazývané id. Výsledkem činnosti ega je **chování jedince**. Pojmem ego je chápáno i označení originality jedince a rozpoznání jeho osobní identity. (Nakonečný, 1997)

Dle transakční analýzy se jedinec v průběhu života nachází **vždy v jednom stavu ega**. Jedná se o tři stavy: dítě, rodič a dospělý. V jakém stavu ega se jedinec nachází, je možné pozorovat pomocí verbálních i neverbálních projevů. (Nakonečný, 1997)

Ego dítěte

Pro **ego dítěte** je typická emocionální nevyrovnanost, tendence vzdorovat autoritám, nesamostatnost projevující se častým podřizováním a manipulace s druhými. Častými znaky jedince komunikujícího z dětského ega je expresivní mluva, kňouravý až plačtivý hlas, koulení očima, okusování nehtů či chichotání. (Bedrnová a kol., 2012)

Ego rodiče

Pro **ego rodiče** je typická potřeba vychovávat, ochraňovat či usměrňovat ostatní jedince. Ego rodiče je často k ostatním jedincům kritické. Toto chování je ovlivňováno tradicemi i předsudky. Typickými znaky jedince komunikujícího z rodičovského ega je mentorování, hodnocení či soucit. Z neverbálních projevů je možné pozorovat postoj s rukama v bok, hlazení druhého či vztyčený ukazováček. (Bedrnová a kol., 2012)

Ego dospělého

Při vzájemné komunikaci je ideální **preferovat roli dospělého ega**. Při komunikaci se jedná o tzv. **racionální přístup**. Pro ego dospělého je typická věcnost, asertivita, nezávislost a odpovědnost. Častými znaky jedince komunikujícího

z dospělého ega jsou časté kladení otázek, používání fráze „dle mého názoru“ atd. Jedinec na první pohled působí seriózně a přirozeně.

Při komunikaci dochází k vzájemné interakci jednotlivých stavů ega, která je nazývána transakcí. V okamžiku, kdy spolu komunikují stejné stavy ega, mluvíme o rovnovážné transakci. Při komunikaci odlišných stavů ega hovoříme o transakci komplementární. (Bedrnová a kol., 2012); Vybíral (2009)

4 Druhy komunikace

Mezi komunikátorem a komunikantem dochází během výměny informací ke dvěma druhům komunikace - **verbální a neverbální komunikaci**. Oba druhy komunikace mají svůj specifický, neopomenutelný význam. (Doležal, Máchal, 2009)

4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací je označována komunikace znakovým systémem – **řečí a písmem**. Mezi prostředky verbální komunikace je řazena mluvená řeč a písemná komunikace. (Bedrnová a kol., 2012)

4.1.1 Mluvená řeč

Mluvenou řečí je myšlen **rozhovor, skupinový rozhovor nebo prezentace** (popř. oslovení publika). „*Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Jednotliví účastníci spolu komunikují přímo, mluvčí dostává okamžitou zpětnou vazbu*“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 329). Rizikem verbální komunikace může být nepochopení z jedné či druhé strany, ačkoliv význam jednotlivých slov se zdá jednoznačný. Samotná řeč má několik charakteristik:

- řeč je **denotační** (lexikologický význam) a **konotační** (subjektivní zbarvení)
- řeč je **přímočará** v různé míře (přímá a nepřímá sdělení)
- řeč má **jasná pravidla** (kulturní a gramatická)
- řeč má **význam i v lidech** samotných (zkoumání i osoby samotné)
- řeč je různě **abstraktní** (konkrétní a obecné pojmy). (Devito, 2001)

Mluvenou řeč můžeme rozdělit do několika komunikačních stylů. Pro účely práce bylo vybráno členění dle Berdnové (2012) s odkazem na Plaňavu (1992), který definuje čtyři následující komunikační styly.

1) Konvenční komunikace

Cílem konvenční komunikace je udržet kontrolu nad komunikací a potvrdit status quo. Jedná se o **pozdrav, poklonu a společenský rituál**.

2) Konverzační komunikace

Cílem konverzační komunikace je výměna názorů, informací, postojů, hodnot, sebeprosazení či potvrzení sounáležitosti. Jedná se o **různé diskuse, polemiky a rozhovory v týmech či skupinách**.

3) Operativní komunikace

Funkcí operativní komunikace je uspokojování běžných životních potřeb. Jedná se o komunikaci v **pracovním procesu, na úřadech** atd.

4) Osobní komunikace

Funkcí osobní komunikace je uspokojení základních lidských potřeb. Jedná se o komunikaci v **partnerském vztahu** ovlivněném citovou rovinou. (Bedrnová a kol., 2012)

Rozhovor

Rozhovor je nejběžnější formou komunikace. Rozhovor může probíhat mezi dvěma osobami, či v malých i větších skupinách. V organizačním prostředí jsou jednotlivci denně nuceni, zapojovat se do rozhovorů. Je tedy důležité, aby se navzájem vnímali a v ideálním případě vedli i dialog. Je potřeba zmínit, že mezi jednotlivci musí dojít i ke správnému porozumění. Není-li tomu tak, mohou vznikat zbytečné konflikty a nedorozumění, která mohou ovlivnit pracovní proces. Základním pravidlem, kterého by se měl držet každý jedinec je: **respektování druhého**. (Bedrnová a kol., 2012)

Každý plánovaný rozhovor by měl mít přípravu. Zvláště pak, jedná-li se o rozhovor mezi větší skupinou lidí, kdy se často díky absenci zpětné vazby mluví spíše o prezentaci než rozhovoru. Již zmíněná **příprava na rozhovor/prezentaci** by měla obsahovat následující body:

- Stanovení cíle rozhovoru/prezentace (u stanovování cíle by se mluvčí měl držet pravidla SMART)
- Volba tématu
- Analýza publika (kdo bude sedět v publiku, zda se jedná o zaměstnance, kteří se znají, zda se jedná o zaměstnance ze stejné linie, vzdělání zaměstnanců, pozice atd.)
- Shromáždění materiálů (tabulky výsledků, informace o produkci, informace o cílech organizace atd.)
- Struktura rozhovoru (naplánování, v jakém pořadí budou témata probírána). (Bedrnová a kol., 2012)

V organizačním prostředí jsou rozhovory nejčastěji vedeny o výběru nových pracovníků (příjímací pohovor), o rozdělení práce a úkolů (informativní rozhovor) a

rozhovory o výsledcích či výkonech jednotlivých zaměstnanců (hodnotící rozhovor). (Bedrnová a kol., 2012)

4.1.2 Písemná komunikace

Bez **písemné komunikace** by se žádná organizace bezesporu neobešla. Písemná komunikace je často využívána ke sdělování důležitých informací, nařízení či sdělení, neboť k písemnému sdělení se dá vždy vrátit. Nejčastějším prostředkem písemné komunikace bývá komunikace pomocí **elektronické pošty**. Tato komunikace je velmi rychlá a efektivní. Je však potřeba nově příchozí zaměstnance naučit s elektronickou poštou pracovat. Manažeři často spoléhají na to, že zaměstnanci denně elektronickou poštu kontrolují, což může být chybná úvaha. Naučí-li se zaměstnanec už od nástupu do zaměstnání s elektronickou poštou pravidelně pracovat, je tato komunikace jedinečnou ku prospěchu a pracovnímu procesu napomáhá. (Bedrnová a kol., 2012)

4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se může zdát méně důležitou než komunikace verbální, což v žádném případě není relevantní. Neverbální komunikace jde ruku v ruce s verbální komunikací a je velmi důležitá. Uvádí se, že z historického hlediska neverbální komunikace vznikla ještě dříve než verbální, neboť skrz neverbální komunikaci lidé vyjadřují své **emoce, nálady a postoje**. Je potřeba si uvědomit, že lidé komunikují komplexně a je potřeba na ně tak i nahlížet. V pracovním prostředí může mít neverbální komunikace obrovský jak pozitivní, tak negativní vliv na pracovní proces. Pro účely práce byly vybrány nejzákladnější projevy neverbální komunikace. (Bedrnová a kol., 2012)

4.2.1 Paralingvistika

Paralingvistika stojí na pomezí verbální a neverbální komunikace. Jedná se o různé **zvukové projevy doprovázející řeč**, jako např. rychlost řeči, intonace na konce věty atd. Tyto zvukové projevy mají velký vliv například při komunikaci manažera s podřízenými. Pokud manažer mluví kupříkladu s velmi rychlou frekvencí, zaměstnanci mu mohou špatně porozumět. A proto je důležité, aby manažer na sobě v tomto směru pracoval. (Vybíral, 2009)

4.2.2 Gestika

Gestikou jsou nazývány **pohyby celého těla**. Gesta jsou lidmi hojně využívána, ale je potřeba mít na paměti i přirozenost gest. Rozlišujeme následující gesta:

- **symbolická** (např. zvednutý palec jako symbol souhlasu)
- **ilustrační** (např. roztáhnutí rukou jako symbol něčeho velkého)
- **regulační** (např. pokývání hlavou)
- **adaptační** (např. narovnání ramen při bolesti zad). (Bedrnová a kol., 2012)

4.2.3 Proxemika

Proxemikou jsou nazývány různé **vzdálenosti a úhly**, které jsou při komunikaci využívány. Jeden ze základních prvků proxemiky je vzdálenost mezi komunikujícími jedinci. Jedná se o tzv. **bezpečnostní zónu** neboli „**osobní bublinu**“. Jedná se o prostor, který kolem sebe má každý člověk a nepouští do něj ostatní osoby. V průměru je jako nejčastější rozmezí uváděno 0,8 m až 1,3 m. Je potřeba zmínit, že pokud je osobní zóna člověka narušena, jedinec znervózní, nedokáže se soustředit atd. což mít v pracovním procesu různé následky. (Vybíral, 2009)

4.2.4 Haptika

Haptikou jsou nazývány **různé doteky**. Nejčastějším projevem haptiky v pracovním prostředí je **podání ruky**, které bývá často jedním z prvních projevů komunikace mezi jedinci. Rozeznáváme doteky taktilní, tedy kůže na kůži a doteky netaktilní, tedy přes oděv. (Vybíral, 2009).

4.2.5 Mimika

Mimika neboli komunikace pomocí **výrazu obličeje**, hlavně očí a úst je velmi častou. Pohyby zejména očí mohou prozradit velké množství informací.

V souvislosti s neverbální komunikací obecně je potřeba zmínit, že v dnešní době je možnost se neverbální chování i naučit. Existují kurzy, které se této problematice věnují. (Tegze, 2003)

5 Interní komunikace v rámci organizační struktury

Komunikace na různých úrovních organizační struktury se často liší. Jinak mezi sebou komunikují jedinci ze stejné linie, jinak mezi sebou komunikují manažeři a jinak funguje komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. (Hloušková, 1998)

5.1 Komunikace v první linii

V dnešní době se klade velký **důraz na zákazníka**. Konkurence na trhu se obecně čím dál více zvyšuje, a proto je vztah se zákazníkem velmi důležitý. Zaměstnanci pracující v první linii jsou v **častém kontaktu se zákazníky**, a proto je potřeba, aby s nimi uměli komunikovat. Důležitá je i samotná komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci prvních linií. Rozpory na pracovišti mohou vést i k snížení produkce zaměstnanců např. ve výrobě. (Hloušková, 1998)

Od zaměstnanců v první linii se můžeme dozvědět spoustu užitečných informací jako např.:

- jak v praxi fungují výrobní procesy
- jak fungují zaměstnanci mezi sebou, jak funguje práce v týmu
- jestli jsou zaměstnanci srozuměni s podnikovými cíli, rozumějí jim, popř. se s nimi ztotožňují
- zda fungují komunikační kanály (jak v první linii, tak mezi firmou a zákazníkem)
- zda linioví pracovníci důvěřují vedení a manažerům
- informace o zákaznících (jaké mají potřeby, jak firmu vnímají) atd. (Janda, 2004)

V některých firmách je komunikace se zaměstnanci první linie **podceňována**, manažeři leckdy ani neví, kdo pod nimi pracuje. Se zaměstnanci se setkávají zřídka kdy, což je chybou. I při komunikaci se zaměstnanci první linie platí jisté **zásady**:

- zaměstnanci první linie jsou zájmovou skupinou, stejně jako všechny ostatní, je potřeba se jim věnovat
- je potřeba aby zaměstnanci první linie osobně znali vedení firmy, jinak si těžko utvoří k firmě jako takové kladný vztah
- zaměstnance první linie je potřeba pořád vzdělávat
- zástupci první linie by měli mít možnost účastnit se firemních porad

- na všechny zaměstnance by mělo být nahlíženo stejně, popř. dělat co nejmenší rozdíly. (Janda, 2004)

5.2 Střední management

Střední management bývá často prostředníkem mezi vedením a pracovníky první linie. „*Na středním managementu závisí funkčnost a inovace firmy.*“ (Janda, 2004, s. 117). Každý manažer zodpovídá za své oddělení, za jeho funkčnost, výkonnost atd. Je potřeba zmínit, že na jednotlivé manažery je ze strany vedení neustále tlačeno ohledně zlepšování práce. Přirozeným problémem může být **vznik konfliktů**, ať už mezi **managementem a vedením**, tak mezi **managementem a liniovými pracovníky**. Řešení konfliktů a schopnost pojmenovat problém, je základem úspěšné komunikace. Každý manažer by měl mít v hlavě i pomyslný **komunikační plán**, dle kterého chce s podřízenými nastavit fungující komunikaci. (Janda, 2004)

5.3 TOP management

Vrcholoví manažeři na pozicích v top managementu táhnou celou firmu. Udávají **základní filosofii, plány i cíle firmy**. Vrcholoví manažeři navrhují a aplikují firemní strategii. Doporučuje se, aby top management informoval všechny podřízené právě o zmíněných cílech, plánech a vizích. Je na volbě top managementu, zda tyto informace bude podávat svým jménem, anebo tuto práci deleguje na jednotlivé manažery středního managementu. (Janda, 2004)

Pokud má komunikace jako taková v organizaci úspěšně fungovat, je potřeba stanovit si její cíle napříč všemi liniemi organizace. Cíle vnitrofiremní komunikace můžeme dle Hlouškové (1998) rozdělit **do 4 skupin**:

1) Pochopení

Je potřeba, aby došlo k vzájemnému pochopení mezi zaměstnanci jednoho oddělení, stejně tak jako k pochopení mezi zaměstnanci a vedením.

2) Změna postojů

Změní-li se postoje firmy, je potřeba, aby se změnilo i pracovní chování zaměstnanců.

3) Informovanost a motivace

Pokud má komunikace ve firmě správně fungovat, je potřeba, aby nejdříve začaly **fungovat informační kanály**. Zaměstnance je potřeba motivovat k tomu, aby si sami chtěli informace mezi sebou měnit a radit se.

4) Fungování komunikačního systému (zpětná vazba)

Dobře a plynule fungující komunikační systém se vyznačuje následujícími body:

- Každý zaměstnanec je **seznámen s cíli organizace**, v ideálním případě se s nimi i ztotožňuje nebo je minimálně chápe. To samé platí i o práci v týmu.
- Každý zaměstnanec zná **náplň své práce**, ví, co je od něj očekáváno a ví, co musí plnit. Každý zaměstnanec má od svých kolegů dostatek informací, nutných k výkonu své práce.
- Každý zaměstnanec ví, jak to ve firmě chodí, na co se **klade důraz**, jaké jsou odměny atd.
- Vedoucí pracovníci znají **vlastnosti a předpoklady svých podřízených**, mohou tak lépe využít jejich potencial.
- Vedoucí pracovníci mají ponětí o potenciálních budoucích **změnách**, které by mohly uskutečnit.
- Jsou podporovány jak **formální**, tak **neformální vztahy** mezi zaměstnanci. Zvláště v počátcích nastavování interní komunikace je potřeba tyto vztahy podpořit. Ideální možností je uspořádání večírku, či jiného teambuildingu. Je však potřeba, aby zaměstnanci neměli pocit, že jsou do komunikace nuceni.
- Rozdělení **úkolů** mezi zaměstnance je **spravedlivé**, zaměstnanci jsou s ním ztotožnění.
- Mezi jednotlivými zaměstnanci a manažery, popř. vedením funguje **zpětná vazba**. (Hloušková, 1998, s. 44)

6 Prostředky komunikace

„Management by měl zaměstnance informovat o cílech, strategiích, politikách nebo výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce a požadavků na zaměstnance nebo struktury, zásad a postupů organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 501). Management by zároveň měl očekávat od zaměstnanců reakce. Tudíž i zaměstnanci by měli mít možnost snadno a efektivně komunikovat se svými nadřízenými i kolegy. Jak uvádí Armstrong, přístup ke komunikaci by měl být jasný, stručný, efektivní, systematický, pravidelný a adresovaný. (Armstrong, 2015)

Jak vyplývá z předchozího textu, **oboustranná komunikaci** mezi vedením a zaměstnanci má na fungování organizace podstatný vliv. Existuje velké množství komunikačních prostředků. Pro účely práce jsou vybrány nejčastější a podle názoru autorky práce nejpodstatnější prostředky komunikace.

6.1 Komunikace tváří v tvář

Komunikace tváří v tvář je nejběžnější formou komunikace. V organizaci se s ní setkáváme denně a je nezbytnou formou komunikace. Komunikací tváří v tvář je myšlen například rozhovor, rada či hádka. Největší výhodou komunikace tváří v tvář je fakt, že jedinci mají ihned zpětnou vazbu, je hovořeno o tzv. **otevřeném dialogu**. Při komunikaci tváří v tvář hrají nezanedbatelnou roli i neverbální projevy jedinců, jako například gestikulace, mimika či paralingvistika. (Mikuláščík, 2015)

6.2 Týmové brífinky

S týmovými brífinky přišla jako první organizace „The Industrial Society“, jako s novou formou porady, která má informativní charakter. Při týmovém brífinku spolu pracovníci hovoří tváří v tvář a měli by být vedeni vedoucím týmu tak, aby brífink přinesl týmu důležité informace. Aby brífinky přinesly tížený výsledek, měli by se konat **pravidelně** (cca jednou v měsíci), za účasti 4-15 lidí. Počet účastníků se odvíjí od velikosti týmu. (Jay, Templar, 2006)

„Cílem týmových brífinků je překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů, a to zapojováním všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni, do setkávání se tváří tvář za účelem prezentování,

přijímání a projednávání informací.“ (Armstrong, 2015, s. 502). Na fungování týmových brífinků mají podstatný vliv jak projednávaná témata, tak interpersonální a komunikační dovednosti vedoucích týmů. (Armstrong, 2015)

6.3 Konzultativní výbory

Konzultativní výbory umožňují oboustrannou komunikaci, která se však může zúžit na banální témata. Dalším problémem diskusí může být šíření informací v rámci organizace, členové výborů nejsou schopni zajistit, efektivní přenos informace. **Výsledek** rozhovoru je proto vhodné pomocí klíčových bodů **zveřejnit** na firemní nástěnce či intranetu. (Armstrong, 2015)

6.4 Intranet

Intranet neboli **interní počítačová síť** je komunikačním prostředkem, který je využíván téměř v každé organizaci, liší se pouze rozsah využití počítačové sítě. Intranet je určen pro komunikaci s **velkým množstvím osob najednou**. Hlavní výhodou intranetu je rychlost. Intranet obsahuje webové stránky sloužící například k zobrazení důležitých ukazatelů či zobrazení důležitých novinek z firemního prostředí.

Důležitou součástí intranetu je i **interní elektronická pošta**, jejíž služby jsou na denním pořádku fungování všech organizací. Pomocí intranetu mohou být realizovány i tzv. speak-up programy, umožňující zaměstnancům komunikovat s vedením organizace na téma politik a plánů organizace. (Armstrong, 2015)

6.5 Nástěnky

Nástěnky jsou jedním z nejrozšířenějších prostředků komunikace. Nástěnka umožňuje **snadno a efektivně informovat** zaměstnance o novinkách ve firemním prostředí, o nových nařízeních atd. Problémem nástěnek může být přeplněnost a nepřehlednost nástěnky, popř. neaktualizování informací. Právě z tohoto důvodu je doporučováno zvolit tzv. **nástěnkáře**, který se má starat o formu a údržbu nástěnky. Některé organizace využívají nástěnky i jako prostředek k **motivaci zaměstnanců**. Na nástěnku umísťují pracovní výkony nejlepších zaměstnanců a tím motivují ostatní k lepším výkonům. (Armstrong, 2015)

6.6 Časopisy

Firemní časopisy jsou považovány za často využívaný a významný komunikační prostředek většiny organizací, neboť umožňují **informovat zaměstnance o výsledcích a aktivitách firmy**. *„Jisté nebezpečí spočívá v tom, že časopisy budou spíše nástrojem public relations než zdrojem informací, které by zaměstnance skutečně zajímaly.“* (Armstrong, 2015, s. 503)

7 Efektivní komunikace

Pro dobře fungující komunikaci v organizaci, vedoucí k dosažení dílčích výsledků je potřeba fungující kolektiv zaměstnanců. Přestože každý jedinec je schopen jednat samostatně, může jeho chování být v rozporu s instrukcemi či podnikovou politikou. Dochází i k chybnému pochopení sdělených instrukcí, proto je potřeba, aby v organizaci fungovala efektivní kolektivní komunikace mezi všemi zaměstnanci. (Armstrong, 2015).

Základem pro zlepšení efektivnosti komunikace v organizaci je stanovení problémů a bariér ve sdělení. Po vyčlenění problémů může manažer vymezit a implementovat opatření, vedoucí k zlepšení komunikace. (Dědina, Odcházal, 2007)

Existuje nespočet **pravidel pro zdokonalení interní komunikace**. Vykopalová zmiňuje následující pravidla:

- Při sdělování informace musí být odesílateli zcela zřejmý účel sdělení a způsob dosažení cíle nebo výsledku.
- Při kódování a dekódování informací musí být použito těch symbolů, které jsou dobře známy odesílateli i příjemci sdělení. To je zásadní zejména při komunikaci s lidmi jiných odborností nebo profesí.
- Plánování komunikace by mělo probíhat za účasti ostatních a obsah sdělení by měl být v souladu s vědomostní úrovní příjemce, ale i s organizačním klimatem.
- Existence zpětné vazby od příjemce informace, zda a jak byla pochopena.
- Soulad neverbálních aspektů komunikace s verbálním sdělením. (Vykopalová, 2000, s. 139)

7.1 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace závisí na schopnosti adaptability jedince v následujících oblastech:

- 1) Otevřenost a empatie
- 2) Pozitivnost
- 3) Bezprostřednost
- 4) Řízení interakce
- 5) Působivost
- 6) Orientace na druhé (DeVito, 2001)

Otevřenost a empatie

Empatií je nazývána schopnost jedince **vcítit se do pocitů jiné osoby**. Je-li jedinec empatický, je schopen pochopit co druhý jedinec prožívá a cítí. Protipólem empatie je objektivita. Jedinec by měl na sdělení mluvčího pohlížet jako nezúčastněná osoba, přiklánějící se na pomyslnou třetí stranu. (DeVito, 2001).

Pozitivnost

Při komunikaci by se jedinec měl **snažit být pozitivní**. Je potřeba vzít v potaz i význam negativní komunikace. V případě řešení problému či kritiky zaměstnance může být přehnaně pozitivní tón spíše kontraproduktivní. Čímž může negativně změnit záměr sdělení a výsledku není dosaženo. (DeVito, 2001)

Bezprostřednost

Míru spojení mezi posluchačem a mluvčím nazýváme **bezprostředností**. Při dostatečné bezprostřednosti hovoříme o blízkosti. Jedinec s velkou bezprostředností dává najevo zájem či náklonnost k druhému jedinci, který na ni většinou pozitivně zareaguje. Naopak nízká bezprostřednost evokuje odstup a nedostatek empatie. Nízká bezprostřednost vede k vytvoření bariér komunikace. (DeVito, 2011)

Expresivita

Expresivitou je nazývána schopnost účinně působit v interní komunikaci. Jedná se o **míru vlastního projevu** při komunikaci. Expresivním mluvčím je nazýván jedinec, přebírající odpovědnost za své myšlenky. Expresivní mluvčí komunikuje otevřeně, podněcuje expresivitu u ostatních jedinců a umožňuje jim dávat zpětnou vazbu. Expresivní mluvčí využívá aktivního naslouchání. (DeVito, 2001)

Orientace na druhé

Orientace na druhé je nezbytnou součástí fungující komunikace mezi dvěma jedinci. Díky orientaci na druhé dává jedinec najevo **zájem o druhého**. Naopak člověk bez orientace na druhé sleduje pouze své vlastní zájmy. Podmínkou pro fungující komunikaci s dosahováním dílčích i firemních cílů je právě orientace na druhé. (DeVito, 2001)

7.2 Zvyšování efektivity interní komunikace

Nastavení efektivní a fungující interní komunikace je proces dlouhodobý. Výsledky zlepšení komunikace se v praxi projeví v rozmezí půl roku až roku. (Smith, 2008)

Dle Holé (2011, s. 71) lze proces zlepšení fungování komunikace rozčlenit do tří následujících bodů:

- 1) Zmapování stávající situace
- 2) Konkrétní popis cíle
- 3) Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování

Zmapování stávající situace

Při mapování stávající situace ve firmě je potřeba zjistit, **na jaké úrovni se interní komunikace nachází**. Vhodným nástrojem pro zmapování současné úrovně interní komunikace v organizaci je SWOT analýza. Jedná se o metodu vymezující silné a slabé stránky interní komunikace s ohledem na příležitosti a hrozby. Ze SWOT analýzy vyplynou úkoly potřebné ke zlepšení interní komunikace. Ke zmapování situace mohou být využity i další analýzy (např. analýza 7S či PESTLE analýza). „*Je vhodné provést všechny uvedené analýzy, shodné závěry svědčí o jejich důležitosti, nikoliv o zbytečnosti provedení analýz. Každá analýza zachycuje jiný pohled a může odhalit další jiné faktory ovlivňující kvalitu interní komunikace*“. (Holá, 2011, s. 71), (Bedrnová a kol., 2012)

Konkrétní popis cíle

Při popisu konkrétního cíle je potřeba **definovat požadovanou úroveň interní komunikace**. Teprve pak je možné stanovit konkrétní, dílčí cíle. Cíle by měli být měřitelné tak, aby bylo možné kontrolovat, zda bylo cíle dosaženo. (Holá, 2011)

Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování

Cíle je potřeba po vyměřené časové prodlevě pravidelně **kontrolovat**, tedy ověřovat, zda je dlouhodobě dosahováno vyšší úrovně komunikace. Časová dotace podléhá náročnosti konkrétního cíle. Například změna zlepšení kultury v organizaci je procesem dlouhodobým, který je potřeba měřit pravidelně a v dlouhodobém měřítku (Holá, 2011).

8 Charakteristika vybrané společnosti

LAGARDE Spedition spol. s.r.o. (dále jen LAGARDE) zajišťuje mezinárodní kamionovou dopravu především napříč Českou republikou, Německem, Slovenskem a Rakouskem. Organizace je členem sdružení dopravců podnikajících ve vnitrostátní a mezinárodní nákladní i osobní dopravě v České republice - ČESMAD BOHEMIA. (Lagardesped, online)

Organizace byla založena v roce 1991 jako soukromá firma se statusem fyzické osoby podnikající v silniční nákladní dopravě. V roce 1998 byla transformována na společnost s ručením omezeným a v této podobě funguje dodnes. Firma vznikla s cílem: „zajistit logistické potřeby strategického zahraničního partnera“. Postupem času, s ohledem na aktuální situaci na trhu, začala organizace své služby poskytovat i dalším firmám. Momentálně vozový park LAGARDE disponuje celem 140 vozy a **poskytuje 4 druhy přeprav:**

- **Sklápěčková přeprava:** využívána pro přepravu stavebního materiálu, agrárních produktů či tuhých paliv
- **Cisternová přeprava:** využívána pro přepravu krmiva, minerálních produktů a potravin typu cukr a sůl
- **Valníková přeprava:** využívána k přepravě paletového a nadrozměrného zboží
- **Posuvné podlahy:** využívány k přepravě stavebního materiálu. (Lagardesped, online)

Organizace v průběhu času rozšířila portfolio poskytovaných služeb. Momentálně organizace nabízí následující **služby:**

- Logistika
- Skladování
- Spedice
- Doprava
- Poradenská činnost (Lagardesped, online)

Vedení společnosti si zakládá na dodržování etických kodexů. Základem **úspěšnosti firmy** je dle vedení společnosti:

- Orientace na zákazníka
- Přesné plnění závazků firmy jako dodavatele
- Schopnost adaptovat své služby konkrétním, specifickým požadavkům klienta
- Kvalifikovaný personál
- Firemní politika v oblasti ochrany životního prostředí a sociální odpovědnosti (Lagardespéd.cz, online)

Firma disponuje několika **mezinárodními certifikáty**:

- GMP+ : Certifikace osvědčených výrobních postupů
- SQAS: Systém posuzování kvality a bezpečnosti včetně ochrany zdraví a životního prostředí
- ISO 9001: Systém řízení kvality
- ISO 14001: Systém environmentálního managementu (Lagardespéd.cz, online)

Společnost dlouhodobě navazuje spolupráci s ostatními firmami. Mezi **hlavní partnery** společnosti patří například:

- Plzeňský Prazdroj, a.s.
- Lagarge Cement, a.s.
- CEMEX Czech Republic, s.r.o.
- RAKO a.s.
- Kooperativa pojišťovna, a.s. (Lagardespéd.cz, online)

Organizační struktura

V organizaci je zaměstnáno celkem 181 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je **140 osob** zaměstnáno na pozici **řidič kamionu**. Přičemž stálých řidičů je přibližně 130. Ostatních deset řidičů se často mění. Jsou řidiči, kteří do firmy rychle nastoupí (mají potřebná oprávnění) a po pár dnech odejdou (převážně ke konkurenci). Například během letošního roku odešli z firmy celkem čtyři řidiči, přičemž dva z nich odešli do starobního důchodu. Ostatní zaměstnanci ve firmě jsou stálí zaměstnanci, pracující ve firmě v řádu let, až desítek let.

V čele celé organizace stojí jednatelem zvolený **prokurista**, který je odpovědný za kompletní fungování firmy. Samostatnou skupinou organizace je **ekonomické oddělení**, skládající se ze tří následujících oddělení: mzdové oddělení, účetní oddělení a správa nemovitostí. Dalším samostatným oddělením je **management kvality a enviromentu**.

Ve firmě se nacházejí celkem **čtyři obchodní ředitelé**. Ředitel oddělení cisteren EUT, ředitel oddělení cisteren KIP, ředitel oddělení sklápěček a ředitel oddělení valníků. Každý obchodní ředitel má k dispozici **dispečery**. Jednotliví dispečeri pak komunikují přímo s řidiči. Komunikace mezi **dispečerem a řidičem je stěžejním bodem** pro uspokojení potřeb zákazníka, tedy úspěšné přepravy materiálu. Jednotliví **dispečeri organizují směny řidičů**. Dispečeri se snaží vyjít vstříc požadavkům řidičů ohledně jízd po České republice a do zahraničí, ale musí se řídit platnými zákony České republiky, souvisejícími např. s povinnými přestávkami. Obchodní ředitelé obou oddělení cisteren si volí i svého **administrativního pracovníka**. Obchodní ředitel oddělení cisteren EUT má navíc na starost správu sila (zásobníku na cement).

Na stejné úrovni, jako obchodní ředitelé se nachází **technické oddělení, spediční oddělení, sekretariát, analytické oddělení, správce informačních systémů** a oddělení s názvem **MANMAN** (toto oddělení se stará o správu skladu).

Organizační struktura společnosti je pro lepší přehlednost znázorněna v příloze práce (příloha 1: organizační struktura firmy, s. 69).

Zákazníci

Firma se pohybuje na trhu od roku 1998. Společnost si zakládá na **korektních vztazích se zákazníky i dodavateli**. Se spoustou zákazníků spolupracuje dlouhodobě. Za dobu působení na trhu si společnost vytvořila dobré jméno a mezi zákazníky je díky tradici značky vyhledávána.

Firma zásobuje jak český trh, tak trh zahraniční. Přibližně **75 %** všech zásilek je určeno pro **zahraniční trh**. Přičemž nejvíce je zásobováno Německo (více než polovina zakázek), následně pak Rakousko, Slovensko a Polsko, výjimečně se jedná i o Švýcarsko. Pro **český trh** je určeno zbylých **25 %** zakázek. S ohledem na zahraniční dodávky je potřeba zmínit, že řidiči jsou často na svých cestách i několik dní.

Zaměstnanci

Firma se dlouhodobě potýká s problémem **odlivu zaměstnanců**. Jedná se o zaměstnance na **pozicích řidičů**. Firmě činí obtíže zaměstnance udržet. Fluktuace zaměstnanců je ovlivněna především dvěma faktory.

Prvním faktorem, který způsobuje odliv zaměstnanců je časová náročnost povolání. Řidiči odcházejí pracovat do zcela **jiného oboru** s pevnou pracovní dobou tak, aby mohli trávit více času se svou rodinou.

Druhým faktorem způsobujícím odliv zaměstnanců je **konkurenční boj** mezi přepravními společnostmi, které se pomocí různých benefitů, především platu a volného času, snaží převést zaměstnance na svou stranu.

S odlivem zaměstnanců souvisí i **nábor nových zaměstnanců**. Získat nového zaměstnance na pozici řidiče, za předpokladu, že tuto práci nikdy nedělal je náročné. Zájemce musí projít zaškolovacím cyklem, získat řidičské oprávnění příslušné skupiny atd. Přestože firma veškerá náklady na zaškolení a získání osvědčení uchazečům hradí, ne každý uchazeč celým zaškolením projde a ve firmě zůstane.

Organizace disponuje **jazykově vybaveným manažery** jak na pozicích vrcholového managementu, tak na pozicích obchodních ředitelů. S ohledem na rozložení zakázek firmy, kdy nejvíce zakázek je určeno pro zahraniční trh, je jazyková vybavenost manažerů pro organizaci velkou výhodou.

Zázemí firmy

Sídlo firmy se nachází na okraji průmyslové zóny. Nachází se zde **hlavní budova** firmy, kde sídlí vedení společnosti a všechna oddělení. V této budově se konají veškeré porady a schůze pracovníků. Hlavní budovu pravidelně navštěvují i řidiči, během přestávek a za účelem konzultace práce např. s technickým či mzdovým oddělením. V stejném areálu se nachází **vozový park**. Firma disponuje moderním vozovým parkem a moderně vybavenými kamiony.

8.1 Okolí podniku

Podnik má strategicky výhodně situované **sídlo v Západních Čechách** (Chebu). Zákazníci firmy pocházejí nejčastěji z České republiky a Německé spolkové republiky, dodací časy jsou výhodné. Sídlo společnosti se nachází 200 km od Prahy a 340 km od Frankfurtu nad Mohanem. Sídlo společnosti se nachází v blízkosti dálničního přivaděče,

což je pro fungování firmy stěžejní. Lokalita v okolí sídla v Chebu má i industriální výhody.

Ekonomické prostředí firmy je příznivé. Zájem o spediční služby stále roste. Nízká nezaměstnanost však tvoří nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Nově přichozí zaměstnanci musí projít dlouhým zaškolením včetně získání řidičského oprávnění. Ne všichni uchazeči o zaměstnání tento proces dokončí. Ekonomické prostředí firmy je ovlivněno výší **průměrné mzdy v oboru**, což souvisí i s **fluktuací zaměstnanců** k jiným zaměstnavatelům.

Jelikož nastavení společnosti i zákazníků vyžaduje společensky odpovědné chování firem, LAGARDE jde s tímto trendem a je součástí systému SQAS – dbá na ekologický přístup. Společnost je majitelem **certifikátu environmentálního přístupu**. Součástí environmentálního profilu firmy je sledování a vyhodnocování nároků na spotřebu zdrojů a přijímání opatření pro zajištění optimalizace spotřeby zejména pohonných hmot.

Technologický pokrok v dopravním průmyslu je rychlý. Firma sleduje aktuální technologické trendy na trhu a implementuje je v praxi. Díky novým technologickým postupům si firma drží stále zákazníky a získává nové.

Mezi základní hodnoty společnosti patří **budování přátelských vztahů se zaměstnanci i dodavateli**. Svým zaměstnancům společnost garantuje individuální přístup. LAGARDE vystupuje jako sociálně odpovědný podnik. Motto firmy zní: *“Našim řidičům nabízíme individuální přístup, kvalitní péči a spolehlivé zázemí”*.

Firma dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, jako jsou například: Volvo Group Czech Republic, s.r.o. či Michelin Česká republika s.r.o. Vlivem celosvětové koronavirové krize firma přišla o dva stěžejní dodavatele, kteří se momentálně nacházejí v likvidaci. Jelikož poptávka po službách LAGARDE roste, je na místě zvážit navázání spolupráce s novými dodavateli.

Firma se potýká i s několika nástrahami. Aktuálně největší hrozbou jsou pro firmu vládní nařízení České republiky (popř. ostatních států) související s koronavirovou krizí. Jedná se o aktuální téma, které však chod firmy značně ovlivňuje. **Problematický vstup do ostatních zemí Evropy** činí firmě obtíže.

Na automobilovém trhu je velká **konkurence jak směrem k zákazníkovi**, tak k zaměstnancům organizace. Konkurenční boj mezi jednotlivými firmami probíhá dlouhodobě, a proto je reálnou hrozbou pro společnost.

Další hrozbou pro firmu může být **zpřísnění certifikací**, nutných pro provoz společnosti a případné legislativní změny, které mohou být neočekávatelné.

9 Analýza komunikačního procesu v organizaci

V této části práce jsou zpracovány výsledky týkající se analýzy interní komunikace ve společnosti LAGARDE. Pro zhotovené analýzy byly využity **řízené rozhovory** s vedoucími pracovníky společnosti, **dotazníkové šetření** a **pozorování** běžného chodu společnosti jako jsou např. pravidelné porady. Do dotazníku byly zařazeny i otázky související s aktuálními trendy, popř. problémy ve firmě (např. komunikace pomocí tabletů). Otázky byly cílené na řidiče, neboť komunikace s nimi je pro firmu stěžejní a firma dlouhodobě pracuje na tom, aby komunikace mezi řidiči a vedením fungovala v co největší míře.

Vedení společnosti sídlí v jedné budově, kde se konají i hromadné porady, setkání atd. Jednotliví řidiči se na základnu vracejí v různých intervalech. Je prakticky nemožné potkat větší část řidičů najednou, a proto je komunikace vedení s jednotlivými řidiči pro plynulý chod firmy stěžejní.

Interní komunikace ve společnosti LAGARDE je založena na základním principu, který říká: „**Je důležité, aby všichni pracovníci firmy měli potřebné informace včas.**“ Jelikož se firma pohybuje v odvětví kamionové přepravy, kde se vstupní informace rychle mění, je právě **čas** tím nejdůležitějším, ale zároveň i nejobávanějším faktorem.

Všichni pracovníci mají přístup k veškerým informacím pomocí **různých kanálů**. Avšak v největší míře jsou jednotliví zaměstnanci o jednotlivých zprávách informováni svými **vedoucími**. Je tedy využívána spíše **sestupná komunikace**, kdy jsou informace předávány od ředitele společnosti, přes vedoucí pracovníky a dispečery až k jednotlivým řidičům.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení se společně s vedením setkávají každý týden na pravidelných poradách, kde řeší potřebné záležitosti. Jednotliví vedoucí pracovníci pak informace třídí a předávají je jednotlivým řidičům. Ačkoliv řidiči se nacházejí až na dolním stupni hierarchické struktury společnosti, je efektivně fungující komunikace s nimi hlavním předpokladem dobře fungující komunikace v celé firmě. Je potřeba zmínit, že interní komunikace je naprosto **otevřená a oboustranná**.

Komunikace mezi vedoucími pracovníky a jednotlivými řidiči funguje dobře, ale stále je co zlepšovat a zdokonalovat. Vedoucí pracovníci efektivně využívají všech komunikačních kanálů, zatímco jednotliví řidiči se vesměs nových forem komunikace

obávají a straní se jim. Komunikace mezi jednotlivými řidiči je neformální a hodně přátelská. Firma využívá velkého množství komunikačních prostředků. V největší míře jsou využívány **telefonické či osobní rozhovory a komunikace pomocí SMS zpráv**.

9.1 Prostředky komunikace

Osobní rozhovor, ať už telefonický či osobní je nejčastěji využívaným prostředkem komunikace ve firmě. Vedoucí pracovníci jsou v každodenním osobním kontaktu, kdy si předávají důležité informace. Jedná se o předávání informací jak mezi nejvyšším vedením firmy a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, tak o předávání informací mezi vedoucími pracovníky a řidiči.

Telefonický rozhovor je využíván v největší míře při komunikaci mezi vedoucími pracovníky (dispečink) a řidiči. Jelikož řidiči jsou na svých trasách rozmístěni po celé Evropě, není možno s nimi pravidelně vést osobní rozhovor. Telefonický rozhovor je tak efektivně fungující alternativou. Díky **hands free** a **vysílačkám** mohou řidiči s pracovníky dispečinku komunikovat i za jízdy a řešit tak aktuální problémy vyskytující se na trase.

Telefonický rozhovor je využíván i **mezi řidiči samotnými**. Řidiči mezi sebou mají většinou přátelské vztahy a telefonicky si předávají i doporučení a zkušenosti, ať už s jednotlivými trasami, tak typickými situacemi např. při předávkách. Firma svým zaměstnancům v rámci firemních benefitů hradí neomezený tarif, mohou tak kdykoliv komunikovat jak s dispečery, tak ostatními řidiči.

SMS zprávy jsou využívány jako častý informační prostředek, sloužící k rychlému informování řidičů o **náhlých změnách** či důležitých aktualitách na cestě. Pracovníci dispečinku pomocí SMS zpráv informují řidiče o nehodách na trase a jiných neočekávaných situacích. Dispečinkem jsou využívány i hromadné SMS zprávy. Jelikož ne všichni řidiči čtou pravidelně e-maily, je SMS jistotou, že informaci dostanou včas.

Elektronická komunikace je hojně využívána při komunikaci mezi vedoucími pracovníky firmy. Každý zaměstnanec firmy má svou e-mailovou adresu. Elektronickou komunikaci využívá často i oddělení sekretariátu a mzdové oddělení, a to k informování řidičů o aktualitách a potřebných záležitostech jako jsou např. pravidelné lékařské prohlídky. Co se týče elektronické komunikace mezi řidiči a vedením, je potřeba se na tuto komunikaci zaměřit, neboť řidiči často na **e-maily neodpovídají**, popř. je vůbec

nečtou. Elektronická komunikace je primárně využívána pro komunikaci s externími sítěmi, jako jsou zákazníci, veřejnost atd.

Informační nástěnky jsou ve firmě využívány hlavně na technickém oddělení. Konkrétně se v prostorách technického oddělení nacházejí **dvě velké nástěnky**. Na tyto nástěnky jsou umísťovány jak aktuality z firemního prostředí, tak aktuality z oboru či jiné zajímavosti související s kamionovou přepravou. O technickou nástěnku se starají zaměstnanci technického oddělení. Při sledování chodu firmy bylo zjištěno, že některé důležité informace jsou kromě nástěnek vyvěšovány i na vstupní dveře do objektu firmy.

Firemní porady se ve firmě konají každý týden v pondělí, ve školící místnosti firmy. Porada trvá většinou cca 60 minut. Porady se účastní vedení společnosti, vedoucí dispečeri jednotlivých oddělení (oddělení cisteren, oddělení sklápěček a oddělení valníků) a zástupce ze sekretariátu, který zapisuje vše, co se na poradě řeší a vytváří následně protokol pro vedení. Na poradách se pravidelně řeší **pohledávky**. Každý vedoucí dispečer informuje vedení o nezaplacených pohledávkách ze strany zákazníka.

Dalším tématem porad jsou jednotlivé **požadavky** vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení **na počty chybějících řidičů**. Firma sice zaměstnává přes 130 řidičů, ale i tak se potýká s **nedostatkem řidičů**, hlavně co se nově příchozích týče. Jednou měsíčně jsou na poradě řešeny i mzdové záležitosti.

Další program porady je individuální, řeší se např. plány a cíle firmy do budoucna. Jednotlivý vedoucí pracovníci mají po každé poradě informovat zaměstnance o průběhu porady a aktualitách. Dotazníkové šetření ukázalo, že vedoucí pracovníci většinou zaměstnance o průběhu porady **neinformují**.

Firma využívá dopravní systém **Spedition**, který má každý řidič nainstalován ve svém tabletu. V systému jsou umístěny veškeré dokumenty, materiály, příkazy, informační zprávy, upozornění, ale i odkazy na mapy atd. Řidiči využívají Spedition i ke komunikaci s dispečery a vedením. Systém je využíván k posílání fotografií z nakládek, vykládek, dopravních nehod a podobných situací. Součástí aplikace Spedition je i kompletní seznam veškerých kontaktů na všechny zaměstnance podniku. Vedení společnosti funkci aplikace Spedition přirovnává **k funkci intranetu**.

Dále firma využívá cloudové řešení od Microsoftu, kde je uložena veškerá vnitřní dokumentace. Ke cloudovému řešení mají přístup všichni technicko-

hospodářští pracovníci a vedení společnosti. **Řidiči přístup ke cloudu nemají.** Veškerou dokumentaci dostávají v deskách a mají ji ve svém voze.

Firma disponuje **webovými stránkami**. Tyto stránky informují zaměstnance o novinkách z firemního prostředí. Zároveň slouží jako vnější komunikační kanál společnosti s veřejností. Na webových stránkách jsou zveřejněny nabídky zaměstnání. Fotografie ze společenských událostí firmy a obecné informace o firmě. Na stránkách je možné najít i dokumenty jako např. výpis z obchodního rejstříku.

Společenské akce ve firmě nejsou příliš časté, ale firma se snaží o to, aby se dělaly častěji. Firma pořádá každoročně vánoční večírek pro své zaměstnance. **Vánoční večírek** je pro spoustu zaměstnanců příležitostí, jak poznat i jiné vedoucí pracovníky, nežli své vlastní a poznat jiné kolegy. Podnik se snaží i o zviditelnění firmy před veřejností. Podnik pořádá pravidelně triatlon **Dřevěný člověk** (akce na podporu sportu), **den otevřených dveří, exkurze pro střední školy** atd. Exkurze pro střední školy mají pro firmu velký význam, hlavně z hlediska nábory nových zaměstnanců.

Neformální komunikace ve firmě probíhá primárně mezi všemi řidiči. Vedení firmy ví, že řidiči mezi sebou mají nastavená jistá svá pravidla, svůj slang atd. Je potřeba zmínit i funkci tzv. **senior řidiče**. Každé oddělení řidičů má svého senior řidiče. Jedná se o řidiče, který ve firmě působí dlouho a ostatní řidiči ho berou jako nepsanou autoritu. Tento řidič umí s ostatními řidiči komunikovat a při řešení problémů s vedením pomáhá situaci řešit tak, aby obě strany byly spokojené. Řidiči mezi sebou se často potkávají ve vozovém parku či na vykládkách, kde si předávají informace a zkušenosti.

Pracovní listy jsou ve firmě též pravidelně využívány. Každý řidič dostává každý měsíc pracovní list, kde jsou uvedeny nejdůležitější novinky a informace. Na druhé straně těchto listů je umístěna **výplatní páska** jednotlivého řidiče. Vedení firmy již v minulosti zjistilo, že řidiči mají tendenci obsáhlé informativní e-maily nečíst. Proto se rozhodli využít těchto listů, neboť se dostanou do ruky každému řidiči. Pracovní list je tvořen zaměstnanci sekretariátu. Cílem pracovních listů je, aby byly co nejstručnější a obsahovaly výtah toho nejdůležitějšího.

9.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda komunikace ve firemním prostředí funguje efektivně. Dotazník byl určen pro zaměstnance pracující na pozici řidič kamionu, neboť komunikace mezi nimi a vedením společnosti je pro firmu stěžejní. Dotazníkové šetření bylo realizováno v dubnu roku 2019 a trvalo dva měsíce. S ohledem na časovou vytíženost řidičů byl dotazník realizován v elektronické podobě, kdy byl řidičům zaslán na tablet, jenž mají všichni umístěn ve svých kamionech.

Dotazník byl sestaven autorkou práce, na základě předchozí domluvy s vedením společnosti. Autorka práce byla vedením firmy informována o stěžejních oblastech komunikace a aktuálních trendech (např. komunikace pomocí tabletů). Na základě těchto informací byl zpracován dotazník. Konečnou verzi dotazníku vedení podniku též schválilo. Všichni řidiči byli o dotazníkovém šetření informováni a vedením společnosti požádáni o vyplnění.

Z oslovených cca 100 řidičů dotazník vyplnilo 54 řidičů.

Struktura dotazníku

Dotazník je strukturován do několika následujících částí.

- 1) Obecné informativní otázky související s přítomností řidičů ve firmě a základními komunikačními prostředky
- 2) Komunikace mezi řidiči a oddělením dispečinku (DISPO oddělení)
- 3) Komunikace mezi řidiči a technickým oddělením
- 4) Využívání tabletů
- 5) Proces zaškolení nového řidiče
- 6) Zhodnocení komunikace ve firmě

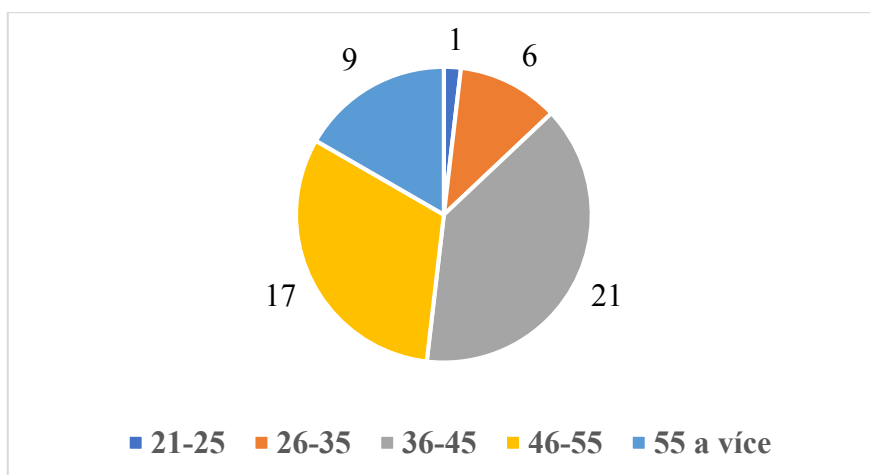
9.2.1 Analýza jednotlivých otázek

Obecné otázky

Do jaké věkové kategorie spadáte?

Třicet osm respondentů spadá do věkových kategorií 36-45 let a 46-55let. Pouze jeden respondent spadá do kategorie 21-25 let. Do kategorie 26-35 let spadá šest řidičů. Kategorie 55 a více let je zastoupena devíti řidiči (viz obrázek č. 2).

Obrázek 2: Věková kategorie

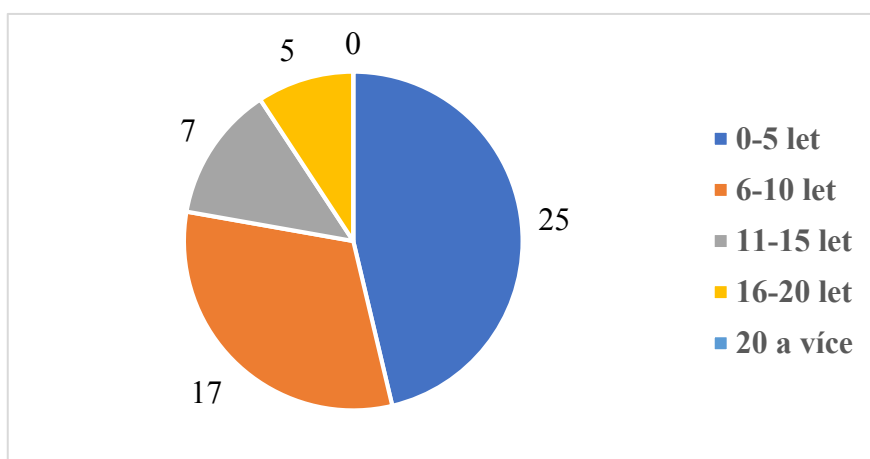


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak dlouho působíte u společnosti LAGARDE Spedition spol. s.r.o.?

Tato otázka je zaměřena na dobu působení zaměstnanců u společnosti. Většina respondentů uvádí, že u společnosti pracují méně než 5 let, konkrétně se jedná o dvacet pět respondentů. Sedmnáct respondentů pracuje u firmy 6-10 let. Sedm respondentů pracuje ve firmě 11-15 let. Pět respondentů u firmy pracuje 16-20 let. Žádný respondent u firmy nepracuje více než 20 let (viz obrázek č. 3). Vedení společnosti se dlouhodobě potýká s problémem odlivu zaměstnanců, kteří odcházejí buď ke konkurenci, případně úplně mění profesi (převážně z rodinných důvodů).

Obrázek 3: Délka působení u firmy

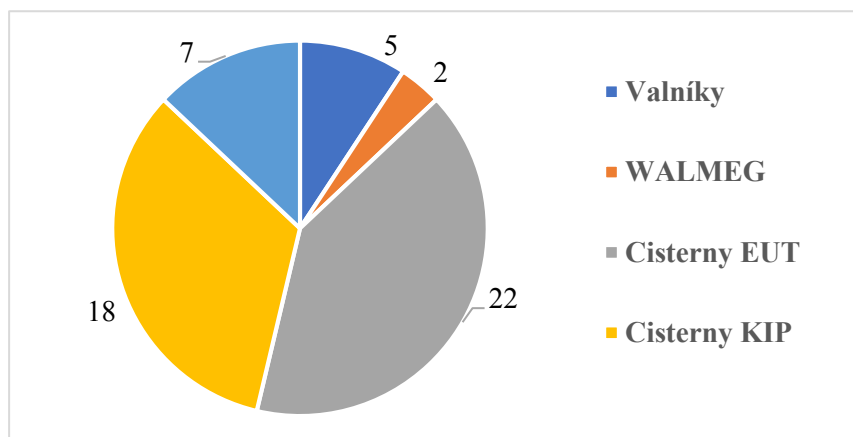


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Aktuálně pracuji na oddělení: valníky/WALMEG/, Cisterny EUT/, Cisterny KIP/, sklápěčky či posuvné podlahy

Z odpovědí respondentů vyplývá, že čtyřicet řidičů pracuje na oddělení cisteren (viz obrázek č. 4), což potvrzuje i vedení společnosti.

Obrázek 4: Aktuální oddělení výkonu zaměstnání

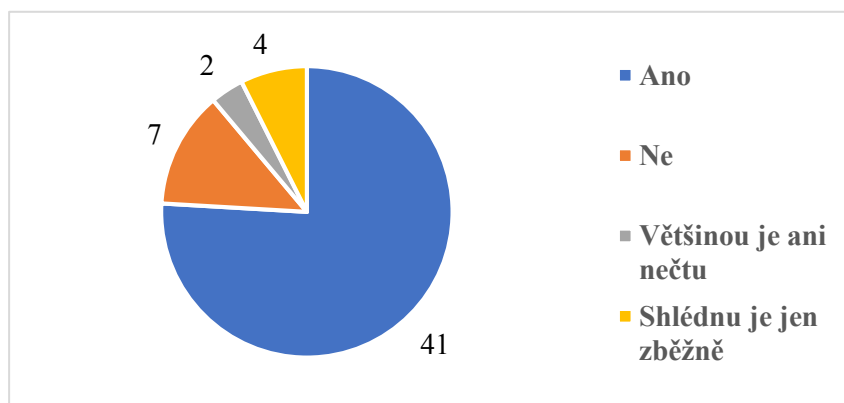


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Každý měsíc obdržíte od mzdové účtárny tzv. pracovní listy, jsou pro Vás tyto listy vyhovující?

Všichni řidiči dostávají každý měsíc společně s výplatní páskou i tzv. pracovní listy s důležitými informacemi z firemního prostředí. Čtyřicet jedna respondentů uvádí, že jsou pro ně tyto listy vyhovující. Naopak sedm respondentů uvádí, že pro ně vyhovující nejsou. Dva respondenti uvádějí, že tyto listy většinou ani nečtou, zatímco čtyři respondenti je shlédnou jen zběžně (viz obrázek č. 5).

Obrázek 5: Pracovní listy

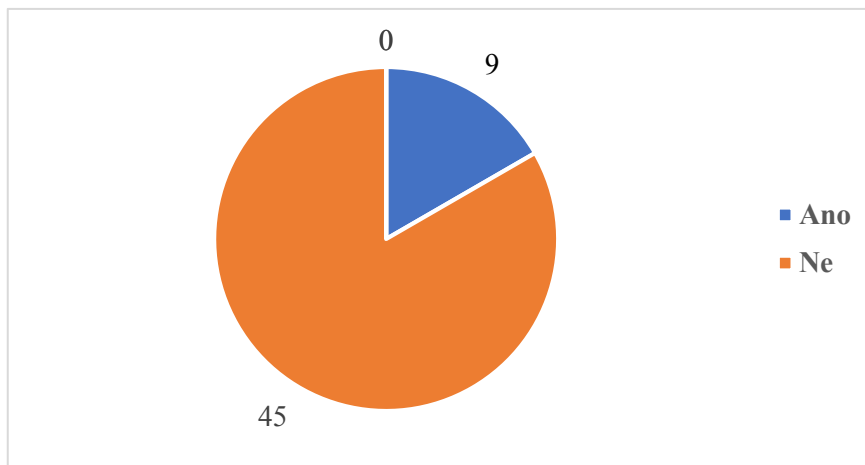


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Informují Vás pravidelně vedoucí Vašich oddělení o tom, že proběhla firemní porada a která témata se na ní probírala?

Tato otázka má za cíl zjistit, zda vedoucí pracovníci řidiče informují o pravidelných poradách s vedením. Čtyřicet pět respondentů uvádí, že je vedoucí neinformují o proběhlé poradě. Devět respondentů uvádí opak, tedy, že o proběhlé poradě od svých vedoucích nemají žádnou informaci (viz obrázek č. 6). Je na místě, aby firma zapracovala na informovanosti zaměstnanců o poradě.

Obrázek 6: Porada



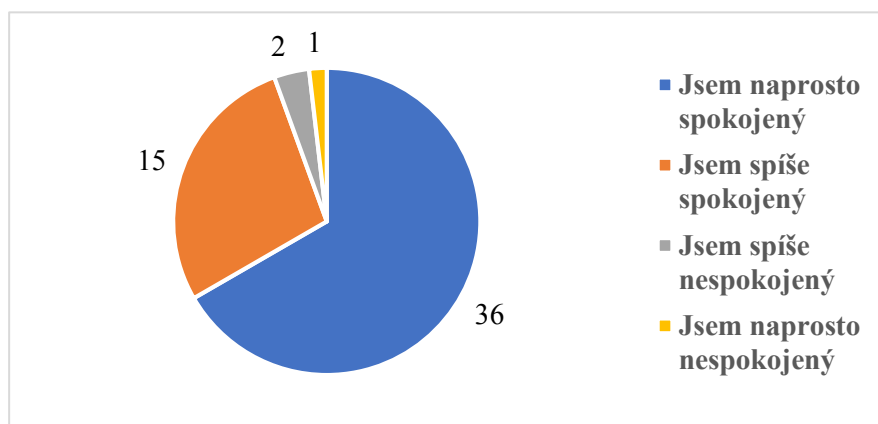
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Komunikace mezi řidiči a DISPO oddělením

Ohodnoťte Vaši spokojenost s úrovní komunikace s Vaším dispečerem a dispečerským oddělením.

Tato otázka je zaměřena na komunikaci řidiče s oddělením dispečinku. Třicet šest respondentů je s komunikací s dispečinkem naprosto spokojeno. Patnáct respondentů je s komunikací spíše spokojeno. Celkem tři řidiči nejsou s komunikací s DISPO oddělením spokojeni (viz obrázek č. 7).

Obrázek 7: Spokojenost s komunikací s DISPO



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s komunikací s dispečerem nespokojený, uveďte, jak byste komunikaci zlepšil.

Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí. Respondenti měli možnost, vyjádřit se ke komunikaci s vedoucím dispečerem a napsat, co by chtěli zlepšit. Možnost vyjádřit se k problematice komunikace využili dva respondenti a uvedli následující odpovědi:

- Podávání informací včas
- Komunikuji pouze s panem Nehybou a s ním jsem naprosto spokojen

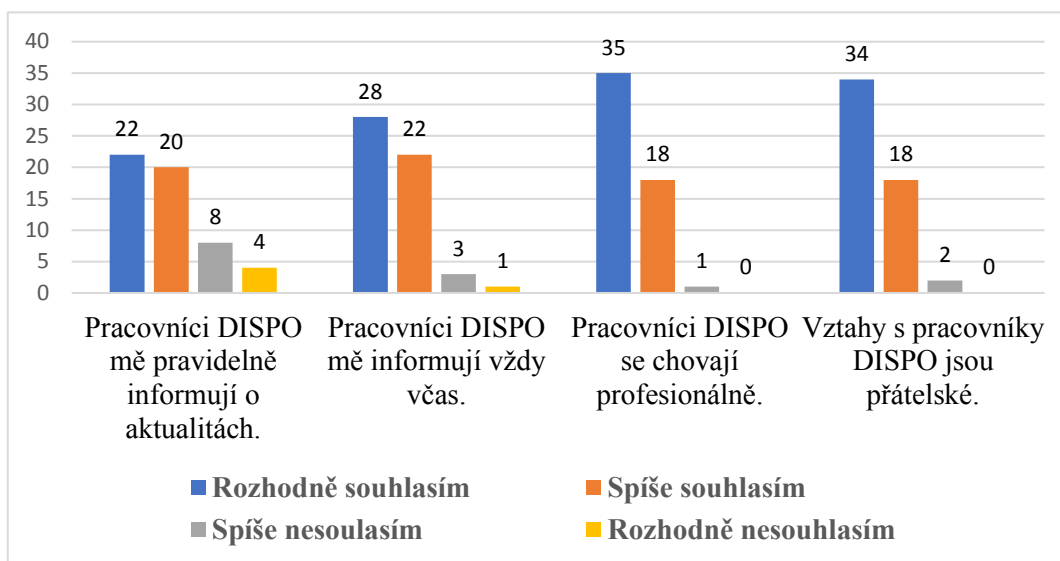
Zhodnot'te komunikaci s pracovníky DISPO.

U této otázky měli respondenti u několika výroků souvisejících s komunikací s oddělením DISPO označit, do jaké míry s výroky souhlasí. K dispozici měli škálu s odpověďmi: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondenti měli za úkol, zhodnotit následující výroky:

- Pracovníci DISPO mě pravidelně informují o aktualitách.
- Pracovníci DISPO mě informují vždy včas.
- Pracovníci DISPO se chovají profesionálně.
- Vztahy s pracovníky DISPO jsou přátelské.

Odpovědi respondentů jsou znázorněny na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Zhodnocení komunikace s DISPO



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Máte nějaké návrhy na zlepšení vzájemné komunikace s Vaším DISPO oddělením? Co byste změnili pro Vaši spokojenost při vzájemné komunikaci s DISPO?

U této otázky měli respondenti možnost uvést návrhy na zlepšení komunikace s oddělením dispečinku, popř. uvést, co by chtěli zlepšit. Tato otázka byla dobrovolná a odpovědělo jen několik respondentů. U odpovědí byly provedeny formální a pravopisné úpravy. Odpovědi jsou následující:

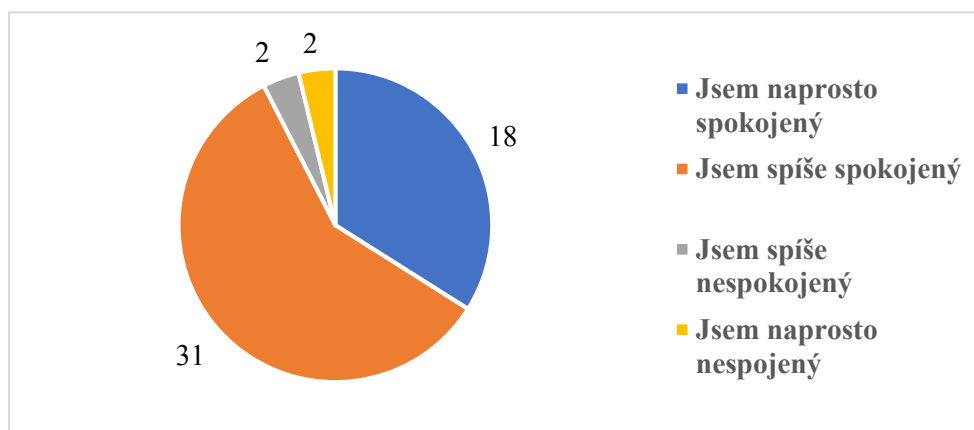
- Včasnější informovanost o následující práci z důvodu lepšího plánování dob jízdy a odpočinku.
- Vedoucího pracovníka oddělení sklápěček.
- Včasnější informace o zamýšlené následující práci z důvodu plánování výkonu a přestávek.

Komunikace mezi řidiči a technickým oddělením

Ohodnoťte Vaši spokojenost s úrovní komunikace s technickým oddělením.

Tato otázka je zaměřena na komunikaci řidiče s technickým oddělením. Čtyřicet devět respondentů uvádí, že jsou s komunikací buď zcela spokojeni, nebo spíše spokojeni. Pouze čtyři řidiči uvádějí opak (viz obrázek č. 9).

Obrázek 9: Spokojenost s komunikací s technickým oddělením



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s komunikací s technickým oddělením nespokojený, uveďte, jak byste komunikaci zlepšil.

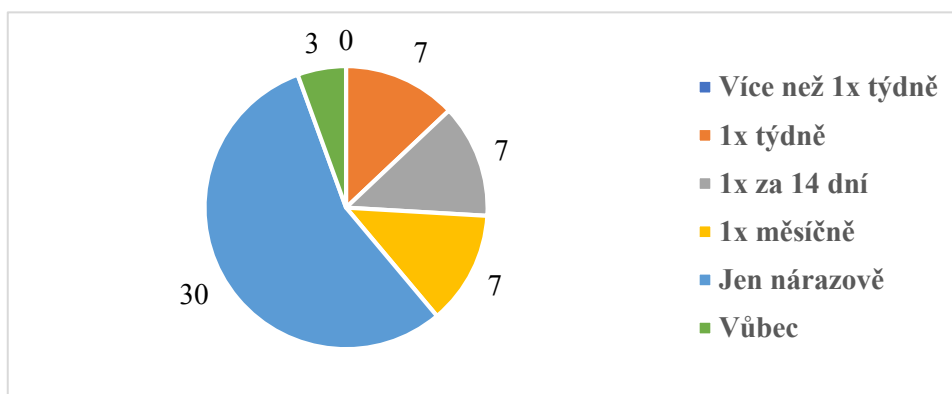
Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí. Respondenti měli možnost vyjádřit se ke komunikaci s technickým oddělením a napsat, co by chtěli zlepšit. Tuto možnost využili tři respondenti a uvedli následující odpovědi:

- Ze strany technického oddělení pravidelná komunikace s řidiči, a hlavně nonstop služba. Zažil jsem i arogantní jednání.
- Lepší komunikace mezi řidičem a vedoucím techniky. Vznikají tím zbytečná nedorozumění.
- Přepadové kontroly kabin mi přijdou „vykřečované“.

Před technickým oddělením se nachází dvě velké nástěnky s důležitými informacemi, jak často sledujete tyto informace?

Tato otázka má za cíl, zjistit, zda respondenti sledují informace, jež jsou vyvěšovány na informativních nástěnkách. Třicet respondentů uvádí, že nástěnky sledují jen nárazově. Tři respondenti nesledují nástěnku vůbec. Sedm respondentů uvádí, že nástěnku sledují cca jedenkrát týdně. Stejně množství respondentů uvedlo, že sledují nástěnku jednou za čtrnáct dní. Též sedm respondentů uvedlo, že nástěnku sledují přibližně jednou měsíčně. Ani jeden respondent nesleduje nástěnku častěji než jednou týdně (viz obrázek č. 10).

Obrázek 10: Sledování nástěnky



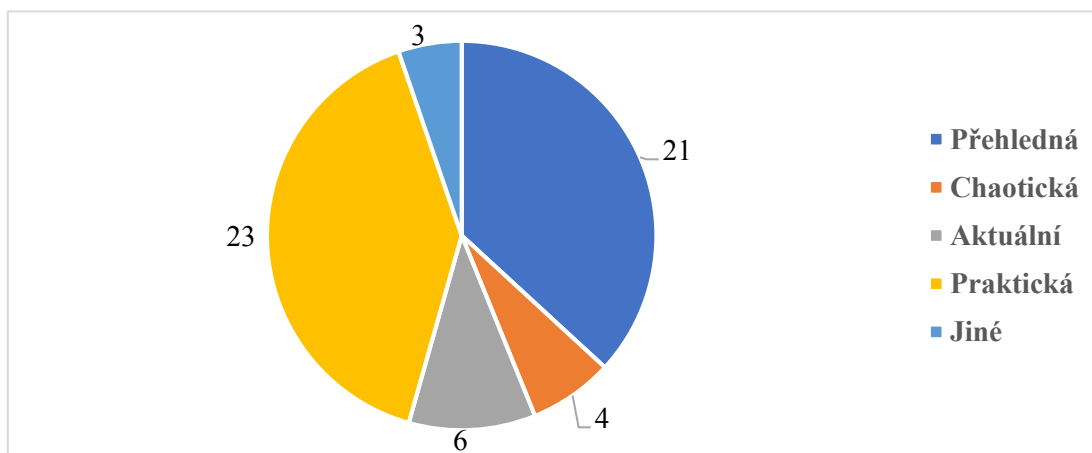
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak byste zhodnotil nástěnku, nacházející se před technickým oddělením?

Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí. Respondenti měli zaškrtnout, jaká přídavná jména vystihují nástěnky před technickým oddělením. Respondenti mohli označit více odpovědí. Na výběr měli následující možnosti: nástěnka je – přehledná, chaotická, aktuální, praktická a jiné (s možností uvést vlastní charakteristiku). Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na obrázku č. 11. U možnosti jiné respondenti uvedli, následující charakteristiky:

- Neaktuální
- Zastaralé informace
- Nejsou tam pro mě žádné důležité informace

Obrázek 11: Zhodnocení nástěnky



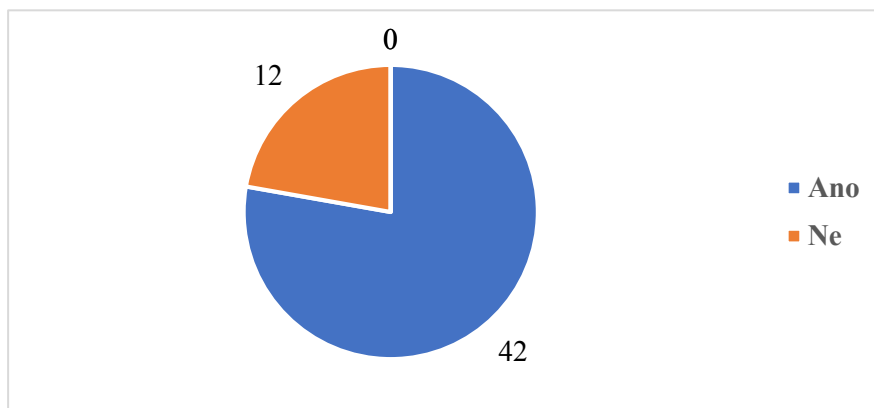
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Využívání tabletů

Před časem byly do Vašich kamionů nainstalovány tablety a začali jste s nimi pracovat. Jste nyní (s odstupem času) s nimi spokojeni?

Tato otázka přímo cílí na problematiku komunikace pomocí tabletů, které mají řidiči nainstalovány ve svých vozech. Od vedení firmy mám informaci, že když tento systém zaváděli, žádný z řidičů s tabletem pracovat nechtěl. Řidiči se nového systému báli a neměli k němu důvěru. Proto je otázka položena tak, že řidiči hodnotí práci s tabletem v nynějším okamžiku, tedy s jistým odstupem času. Čtyřicet dva respondentů uvádí, že jsou nyní s prací s tabletem spokojeni. Dvanáct respondentů uvádí, že spokojeni nejsou (viz obrázek č. 12).

Obrázek 12: Spokojenost s využíváním tabletu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s tablety nespokojený, uveďte důvod.

Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí. Respondenti měli možnost uvést, proč jsou s tablety nespokojeni. Respondenti uvedli následující odpovědi:

- U nového tabletu není spuštěn internet. Starý to měl. Bylo to dobré kvůli aktuálním uzávěrkám.
- Často zamrzá a neukazuje přesnou polohu.
- Na mapách nejsou vidět čísla silnic, po delší době se mapa zasekne. Nefunguje dopravní info. V noci i přes maximální ztmavení oslňuje.
- Nefunkčnost.
- Občas nefunguje, nemůže najít signál.
- Samsung mi nesmí přes práh bytu, nekvalitní GPS, nekvalitní foťák.
- Je zbytečný, nic na něm nefunguje.

- Nepřinesl žádné zlepšení, ale nevadí mi.
- Velmi často je bez signálu a neukazuje GPS navigaci.
- Navigace ztrácí polohu.
- Jsem nespokojen s navigací (pravděpodobně neaktualizovaná licence). Na začátku navigace fungovala skvěle, ukazovala i zpoždění a kde jsou kolony. Časem toto přestala ukazovat.

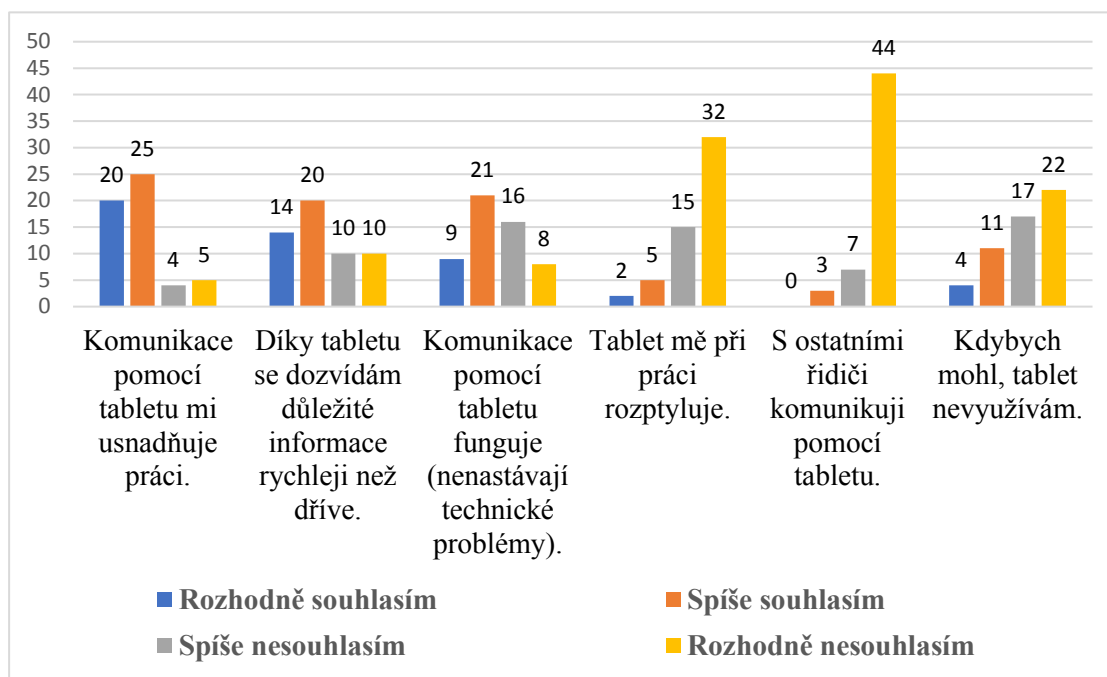
Zhodnoťte, jak souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky ohledně tabletu ve Vašich vozidlech.

U této otázky měli respondenti u několika výroků souvisejících s komunikací pomocí tabletů označit, do jaké míry s výroky souhlasí. K dispozici měli škálu odpovědí: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondenti měli za úkol, zhodnotit následující výroky:

- Komunikace pomocí tabletu mi usnadňuje práci.
- Díky tabletu se dozvídám důležité informace rychleji než dříve.
- Komunikace pomocí tabletu funguje (nenastávají technické problémy).
- Tablet mě při práci rozptyluje.
- S ostatními řidiči komunikuji pomocí tabletu.
- Kdybych mohl, tablet nevyužívám.

Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na obrázku č. 13.

Obrázek 13: Zhodnocení práce s tabletem



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Proces zaškolení nového řidiče

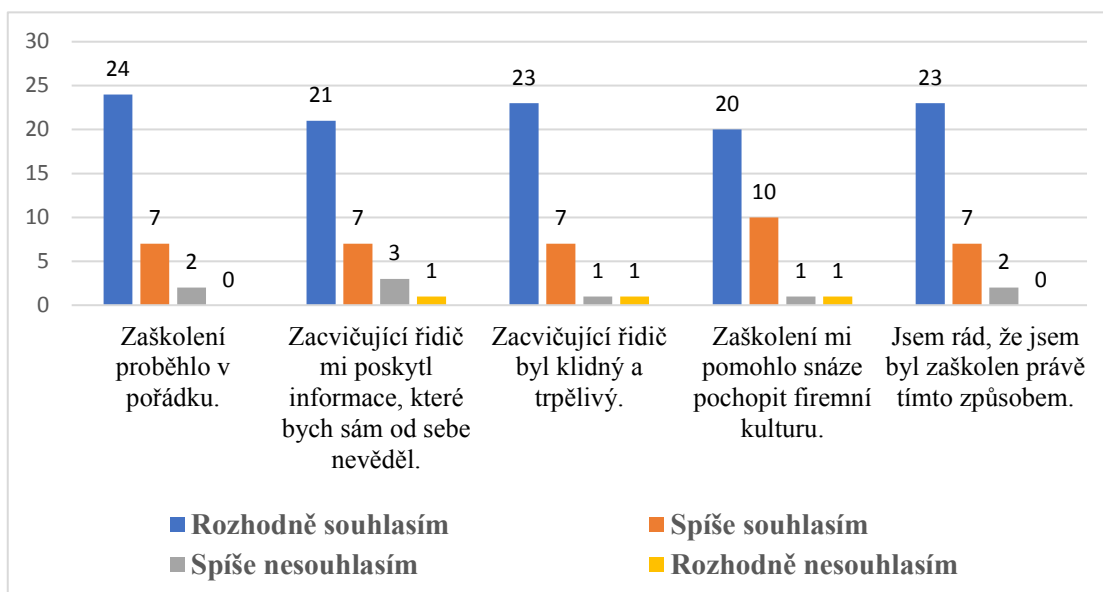
Když jste do firmy nastoupil, prošel jste zaškolením = zácvikem, kdy jste byl přiřazen k jinému řidiči a ten Vás proškolil a v začátku Vám pomáhal. Zhodnoťte toto zaškolení. Na tuto otázku odpovídejte pouze tehdy, pracujete-li ve firmě méně než 6 let.

U této otázky měli respondenti u několika výroků souvisejících s komunikací pomocí tabletů označit, do jaké míry s výroky souhlasí. K dispozici měli škálu odpovědí: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondenti měli za úkol, zhodnotit následující výroky:

- Zaškolení proběhlo v pořádku.
- Zacvičující řidič mi poskytl informace, které bych sám od sebe nevěděl.
- Zacvičující řidič byl klidný a trpělivý.
- Zaškolení mi pomohlo snáze pochopit firemní kulturu.
- Jsem rád, že jsem byl zaškolen právě tímto způsobem.

Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Zhodnocení procesu zaškolení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

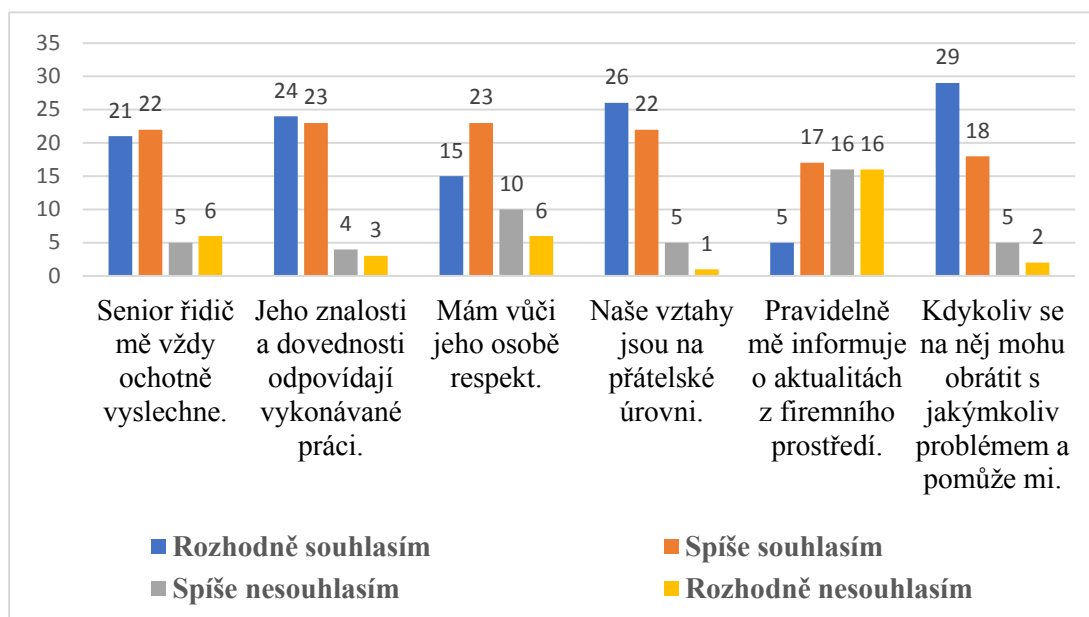
Na svém oddělení máte tzv. "senior řidiče". Zhodnoťte komunikaci s ním.

U této otázky měli respondenti u několika výroků souvisejících s komunikací pomocí tabletů označit, do jaké míry s výroky souhlasí. K dispozici měli škálu s odpověďmi: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondenti měli za úkol, zhodnotit následující výroky:

- Senior řidič mě vždy ochotně vyslechne.
- Jeho znalosti a dovednosti odpovídají vykonávané práci.
- Mám vůči jeho osobě respekt.
- Naše vztahy jsou na přátelské úrovni.
- Pravidelně mě informuje o aktualitách z firemního prostředí.
- Kdykoliv se na něj mohu obrátit s jakýmkoliv problémem a pomůže mi.

Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na obrázku č. 15.

Obrázek 15: Senior řidič



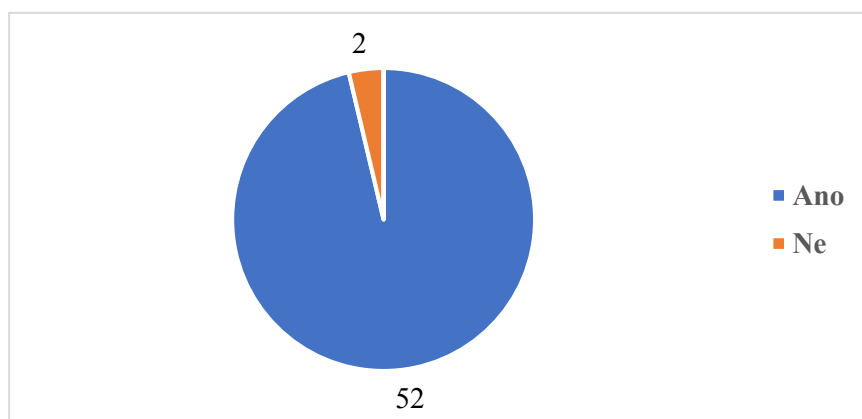
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zhodnocení interní komunikace

Je pro Vás současný systém fungování interní komunikace vyhovující?

Tato otázka je záměrně umístěna až na konci dotazníku. Autorka věří, že respondenti si během vyplňování dotazníku lépe uvědomili, co přesně interní komunikace je. Padesát respondentů uvedlo, že jsou s interní komunikací ve firmě spokojeni. Pouze dva respondenti spokojeni nejsou (viz obrázek č. 16).

Obrázek 16: Zhodnocení interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Máte k současnému systému komunikace nějaké připomínky, pokud ano, uveďte jaké.

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Respondenti měli možnost, vyjádřit se k interní komunikaci ve firmě, popř. vznést připomínky. Této možnosti využil jen jeden respondent, který se však vyjadřuje k tabletu, konkrétně uvádí:

- Bylo by dobré mít na tabletu internet a mapy Google kvůli navigaci.

10 Zhodnocení interní komunikace

V předchozí kapitole práce byly graficky znázorněny jednotlivé oblasti interní komunikace, včetně komunikace mezi stěžejními odděleními v organizaci. V následující kapitole je interní komunikace slovně vyhodnocena.

10.1 SWOT analýza interní komunikace

K efektivnímu zhodnocení interní komunikace byla využita SWOT analýza (viz tabulka č. 2).

TABULKA 2: SWOT analýza komunikace

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dostávání informací včas• Profesionální přístup DISPO oddělení• Senior řidič	<ul style="list-style-type: none">• Komunikace s technickým oddělením• Informace na nástěnkách• Technické problémy s tablety
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Práce s tabletem• Rozvoj informačních a komunikačních technologií	<ul style="list-style-type: none">• Odchod zaměstnanců ke konkurenci

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Silné stránky

Řidiči se shodují, že dostávají důležité informace včas. Jedná si o informace především od pracovníků dispečinkového oddělení, se kterými jsou v každodenním kontaktu. Přestože se stává, že zaměstnanci jsou nuceni řešit nečekané komplikace, shodli se na tom, že komunikace s dispečinkem probíhá bez větších problémů.

Silnou stránkou komunikace ve firmě je fungující oddělení dispečinku. Zaměstnanci dispečinku jsou profesionální, přátelští a vstřícní. **Komunikace na úrovni řidič – dispečink funguje bez větších komplikací.**

Velmi silnou stránkou firmy je zavedení tzv. senior řidiče. Řidiči velice pozitivně hodnotí pomoc senior řidiče při nástupu do zaměstnání. Majoritně uvádějí, že

Jim senior řidič pomohl se snadno zapracovat. Řidiči se též shodují, že využívají možnosti komunikace se senior řidičem i nadále. Funkce senior řidiče, jako prostředníka mezi nimi a vedením společnosti je velmi důležitá a je potřeba na ní stále pracovat.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky interní komunikace společnosti patří komunikace na úrovni řidič – technické oddělení. Část řidičů uvádí, že komunikace s technickým oddělením vázne. Řidiči uvedli, že se občas nemohou s technickým oddělením spojit, či se setkali s nepříjemným až arogantním přístupem z řad technických pracovníků.

Komunikace mezi řidiči a technickým oddělením vykazuje nedostatky. Je potřeba na komunikaci řidičů a technického oddělení pracovat.

Další slabou stránkou komunikace jsou informace uvedené na nástěnkách. Nadpoloviční většina řidičů uvedla, že pravidelně nesledují zveřejněné aktuality na nástěnkách v prostorách technického oddělení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina řidičů **není pravidelně informována od svých vedoucích pracovníků o tématech řešených na poradách**. Popřípadě vůbec nevědí, že porada proběhla.

Řidiči upozorňují na technické nedostatky, související s nefunkčností tabletů. Uvádějí několik konkrétních nedostatků, hlavně co se týče nefungujícího signálu a špatné či žádné funkčnosti GPS navigace. Zde je potřeba tyto nedostatky odstranit, neboť by dlouhodobě mohli vést k opětovnému hromadnému odmítání používání tabletů ze strany řidičů.

Příležitosti

Přestože v minulosti se nainstalování tabletů do kamionů řidičů setkala s naprostým nesouhlasem, nyní s odstupem času tři čtvrtiny řidičů tablety hodnotí pozitivně a přiznávají, že se s tablety dokázali naučit pracovat. Řidiči uvádí, že se díky tabletu dozvídají důležité informace včas a bez větších obtíží. Je potřeba, dále pracovat na zdokonalování funkce tabletů a možnosti využívat je ve větší míře (např. k firemním meetingům). Pro firmu jsou tablety velkou příležitostí.

Dlouhodobý cíl ze strany vedení společnosti na postupné zavádění komunikace pomocí tabletů je na dobré cestě. Řidiči se naučili s tablety pracovat.

Tablety je při práci nerozptylují. Přesto řidiči přiznávají, že při komunikaci mezi sebou stále tablet nevyužívají.

Příležitostí pro firmu je zdokonalení a rozvoj informačních a komunikačních kanálů. Převážně v linii vedení – řidič. Možnosti rozvoje komunikačních kanálů jsou popsány v následující kapitole.

Hrozby

Hrozbou pro společnost je odliv zaměstnanců k jiné společnosti, kde si mohou vykomunikovat lepší podmínky. Řešením může být zapracování na vztahu řidičů k firmě jako takové. Využity mohou být firemní teambuildingy či firemní večírky.

Celkové zhodnocení

Takřka všichni řidiči hodnotí interní komunikaci v organizaci pozitivně. Neuvádí žádné připomínky. Z šetření vyplynulo, že je potřeba odstranit nedostatky související s funkčností tabletů. Je potřeba pracovat na komunikaci mezi řidiči a technickým oddělením a informovanosti řidičů o tématech řešených na firemních poradách.

11 Návrh změn

V předchozích kapitolách byly graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření, které byly následně vyhodnoceny.

Analýza konkrétních oblastí interní komunikace ukázala na několik nedostatků. Přestože většina řidičů uvedla, že jsou s komunikací spokojeni a nenapadá je žádné zlepšení, konkrétní odpovědi v jednotlivých otázkách poukázaly na jisté nedostatky.

Zaměstnanci organizace mají k dispozici nejrůznější škálu vybraných komunikačních prostředků. Rozmanité škály však využívají převážně pracovníci vrcholového managementu či vedoucí pracovníci. Zaměstnanci na pozici řidičů využívají stále jen několik komunikačních prostředků. Rozhovory s vedoucími pracovníky poukazují na **uzavřenost řidičů vůči inovacím**.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je potřeba pracovat hlavně na čtyřech následujících nedostacích:

- 1) **Technické obtíže s tablety**
- 2) **Neinformovanost řidičů o tématech probíraných na poradách**
- 3) **Váznoucí komunikace mezi řidiči a technickým oddělením**
- 4) **Nevhodné chování vedoucích pracovníků**

V této kapitole jsou uvedena určitá doporučení, která mohou vést ke zlepšení komunikace v organizaci. Je potřeba zmínit, že organizace dlouhodobě vykazuje zisk a má k dispozici finanční prostředky na možné inovace. Zároveň je potřeba zmínit, že vedení organizace má zájem na interní komunikaci pracovat a aktivně ji zdokonalovat.

11.1 Informativní e-mail o nově nastupujícím řidiči

Z informací od vedení organizace vyplývá, že je nereálné, aby se řidiči potkali na jednom místě. V různých intervalech se setkávají na půdě sídla společnosti, ale pokaždé v jiném složení. Řidiči se tak navzájem prakticky neznají. Když nastoupí do firmy nový řidič, ostatní to většinou ani nezaregistrují. **Bylo by vhodné, aby pracovníci sekretariátu zasílali ostatním řidičům informativní e-mail o nově nastupujícím řidiči**. E-mail by obsahoval následující údaje:

- **Jméno** nově příchozího řidiče
- **Pracovní zařazení** (na jakém oddělení bude řidič pracovat a jaké trasy bude převážně jezdit)

V případě, že by nově příchozí řidič měl zájem svým kolegům o sobě sdělit více informací, pak je možné do e-mailu připojit i následující informace:

- **Foto** nově příchozího řidiče
- **Předchozí zaměstnání** (zda řidič již s kamionem jezdil nebo v oboru začíná)
- **Osobní informace** (každý řidič by mohl uvést několik informací o sobě – záleží na uvážení řidiče, zda bude chtít svým kolegům o sobě něco sdělit či nikoliv)

Realizace informativního e-mailu **nevyžaduje dodatečné náklady**.

11.2 Informační nástěnka u vstupu do firmy

Dalším návrhem je **vytvoření malé nástěnky, přímo u vstupu do firmy**. Při návštěvách autorky práce ve firmě bylo zpozorováno, že se na vstupních dveřích objevuje lístek s důležitými novinkami. Většinou se jednalo o list s tištěným či ručně psaným sdělením. Bylo by vhodné **umístit malou nástěnku přímo ke vstupním dveřím**. Nástěnka by byla aktualizována oddělením sekretariátu vždy v pondělí, po poradě (v případě naléhavých informací i v jiné dny). **Náklady na pořízení a správu nástěnky jsou minimální**.

11.3 Anonymní schránka

Bylo by vhodné **zřídit anonymní schránku**. Již při realizaci dotazníkového šetření bylo vneseno téma „anonymita“. V dotazníku je na doporučení vedení organizace zdůrazněno, že je anonymní. Schránka garantuje zaměstnancům, že jejich připomínky zůstanou bez potenciálního postihu. Je potřeba zmínit, že každý není schopen otevřeně mluvit o svých problémech a starostech a možnost anonymně se vyjádřit by mu mohla pomoci. Je potřeba zvážit i umístění anonymní schránky.

Je potřeba anonymní schránku umístit tak, aby nebyla zachycena kamerovým systémem a tím pádem byla skutečně anonymní. Vhodné místo pro umístění schránky je u brány vozového parku, toto místo není přímo v budově společnosti a zároveň se nachází v objektu areálu. Náklady na realizaci jsou nízké. **Schránku je možné zakoupit v cenovém rozmezí 500 - 1000 Kč**.

11.4 Videa od vedení společnosti

Dalším návrhem je realizace **videí směrem od vrcholového managementu k zaměstnancům**. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci neinformují své podřízené o tématech probíraných na poradách.

Jedním z témat, která se na poradách řeší, jsou i firemní plány a cíle. **Každý jednotlivý zaměstnanec by měl znát základní firemní cíle a plány**. Přestože firma pořádá firemní akce včetně vánočního večírku, kde by vedení mohlo své zaměstnance s firemními cíli a plány seznámit. Firemního večírku se účastní jen zlomek zaměstnanců. Bylo by vhodné, aby vedení společnosti na začátku každého roku natočilo informativní video. Toto video může vedení společnosti pojmout jako přání k novému roku, při kterém shrne, jak proběhl rok předchozí. Shrne, zda byly naplněny loňské cíle a jak se firmě dařilo. **Zároveň však seznámí zaměstnance s plány na rok příští**. Je potřeba zmínit, že s vrcholným managementem organizace se běžní zaměstnanci převážně z řad řidičů pravidelně nepotkávají a toto video může zaměstnancům vrcholný management přiblížit.

Je potřeba zmínit fakt, že se organizace dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců z řad řidičů. Na trhu probíhá nejen konkurenční boj o zákazníka, ale i o zaměstnance. Řidiči často mění společnost, pro kterou pracují. Díky seznámení s firmou, vedením, ale i cíli firmy si řidiči k organizaci upevní vztah a může to pozitivně působit na jejich setrvávání v organizaci. **Náklady na realizaci videí jsou minimální, neboť firma disponuje dostatečným množstvím webkamer.**

11.5 Kurz asertivního řešení konfliktů pro vedoucí pracovníky

Dalším doporučením je **kurz asertivního řešení konfliktů**. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace mezi řidičem a vedoucími pracovníky vážne, proto by bylo vhodná **účast zaměstnanců na kurzu komunikace, který by vylepšil komunikaci mezi řidiči a vedením**. Je žádoucí, aby se kurzu zúčastnili všichni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Kurzů asertivního řešení konfliktů je na trhu spousta. Některé z kurzů probíhají v prezenční formě, jiné probíhají on-line. Vedení společnosti může vybrat na příklad následující kurz, konaný v Praze.

Doplňující informace ke kurzu

Tento kurz pomůže účastníkům zefektivnit komunikaci s podřízenými, získat přirozenou autoritu, ale i důvěru kolegů. Účastníci se naučí, jak předcházet konfliktům a nedorozuměním.

Kurz je jednodenní, trvá 8 vyučovacími hodinami. Kurz se koná v Praze. Lektorkou kurzu je Mgr. Alena Klucová. **Cena kurzu pro jednoho účastníka je 1 950 Kč (vč. DPH).** (www.acz-kurzy.cz; 2021)

11.6 Specializovaný pracovník pro řešení problémů s tablety

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že několik řidičů se potýká s technickými problémy u tabletů. Řidiči mají možnost se s technickými problémy obrátit na IT oddělení, nicméně pokaždé s nimi tyto problémy řeší jiný zaměstnanec.

Bylo by vhodné vyčlenit **jednoho zaměstnance oddělení IT, který by řešil všechny obtíže související s tablety a komunikoval by s řidiči.** Díky tomuto opatření budou řidiči vědět na koho konkrétně se obrátit.

Je na místě zvážit i opětovné proškolení zaměstnanců v oblasti práce s tabletem. Bylo by vhodné, aby daný pracovník **zrealizoval školení** práce s tablety. V rámci školení budou řidiči informováni o vyčlenění specializovaného pracovníka na tablety. Vhodnou formou pro realizaci školení je platforma Zoom či Teams. **Náklady na realizaci specializovaného pracovníka** mohou být spojeny s **finanční odměnou člověku, který by se sám chtěl takto profilovat.**

11.7 Rozvoj komunikace uvnitř týmů

Bylo by vhodné **realizovat více hromadných akcí pořádaných firmou, např. pořádání kolektivních sportovních a týmových aktivit** (například fotbal, florbal, bowling atd.). Díky společně strávenému času při sportu se zaměstnanci lépe poznají, což může mít pozitivní vliv na zlepšení komunikace. Při sportovních aktivitách bude vhodné zapojit hlavně řidiče a zaměstnance technického oddělení, neboť právě zde komunikace vážně nejvíce. Realizace sportovních klání bude v kompetenci sekretariátu a finančního oddělení, které určí rozpočet na tyto akce.

11.8 Meeting řidičů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci neinformují řidiče o tématech probíraných na poradách. Je žádoucí, aby **každý vedoucí pracovník jednotlivých skupin řidičů**, tedy vedoucí oddělení sklápěček, vedoucí oddělení cisteren EUT, vedoucí oddělení cisteren KIP i vedoucí oddělení valníků **pořádal pravidelný meeting se svými řidiči**.

Jelikož každý řidič má ve svém voze instalován tablet, je možno k meetingu využít aplikace jako např. Google meet či Zoom. Na meetingu je možné probrat témata řešená na firemních poradách, aktuality ve firmě i novinky z prostředí kamionové přepravy.

Meeting by byl realizován každý měsíc ve stejný čas, který určí jednotlivý vedoucí pracovník, dle vlastního uvážení a s ohledem na časové možnosti řidičů. Meeting by měl být dobrovolný. Jelikož je nereálné, aby se meetingu zúčastnili všichni řidiči, je důležité, aby z každého meetingu byl vytvořen **zápis s nejpodstatnějšími informacemi**, který by následně vedoucí oddělení zaslal všem svým řidičům. **Náklady na realizaci meetingu jsou minimální, neboť firma disponuje dostatečným množstvím webkamer. Každý řidič má k dispozici tablet, jenž podporuje většinu aplikací.**

Závěr

Bakalářská práce byla věnována interní komunikaci v organizaci. Cílem práce bylo zanalyzovat výhodnost využívaných komunikačních nástrojů ve vybrané organizaci a navrhnout možné inovace. Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části práce byl definován pojem komunikace, vymezen komunikační proces a fáze komunikačního procesu. Další část práce byla věnována transakční analýze, jako vybrané komunikační teorii. V další části práce byly popsány druhy komunikace, komunikace v organizační struktuře a prostředky komunikace, které se ve většině firem prolínají. Poslední kapitola teoretické části byla věnována zefektivnění komunikace v organizaci.

Praktická část práce byla věnována analýze interní komunikace v organizaci LAGARDE Spedition spol. s.r.o., zajišťující kamionovou přepravu. Organizace byla krátce představena, včetně jejího vnitřního i vnějšího okolí. Pomocí strukturovaných rozhovorů s vedením společnosti byly získány informace o využívaných komunikačních nástrojích. Následně byl sestaven anonymní dotazník, určený pro zaměstnance na pozici řidič kamionu. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla analyzována interní komunikace v organizaci. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření byly autorkou práce navrženy možnosti, jak interní komunikaci ve firmě zlepšit.

Autorka práce je přesvědčena, že návrhy na zefektivnění interní komunikace ve firmě budou realizovány, neboť vedení společnosti je otevřeno veškerým inovacím a má zájem na interní komunikaci dále pracovat.

Jak bylo zmíněno již v úvodu práce, bez komunikace se nelze obejít a umět efektivně komunikovat nám pomáhá nejen v pracovním, ale i osobním životě.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha Česko: Grada.
- BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha Česko: Prospektrum
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & JAROŠOVÁ, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- DĚDINA, J., & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- DEVITO, J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha, Česko: Grada.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL P. & LACKO, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha, Česko: Grada.
- HLOUŠKOVÁ, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha, Česko: Grada.
- HOLÁ, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.
- JANDA, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- JAY, R. & TEMPLAR, R. (2006) *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha, Česko: Grada.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha, Česko: Grada
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- NAKONEČNÝ, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha, Česko: Academia
- PECK, S. (1998). *The different drum*. New York, USA: Tuchstone
- SMITH, L. & MOUNTER. P. (2008). *Effective Internal Communication*. Philadelphia: Kogan Page.
- SYNEK, M. (2000). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada
- TEGZE, O. (2003). *Neverbální komunikace*. Brno, Česko: ComputerPress.

VYBÍRAL, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. Praha, Česko: Portál.

VYKOPALOVÁ, H. (2000). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc, Česko: Vydavatelství Univerzity Palackého.

WATZLAWICK, P., BAVELAS, J. B. & JACKSON, D. D. (1999). *Pragmatics of Human Communication*. New York, London: Norton & Company

Internetové zdroje

Acz-kurzy.cz [Online]. (2021). Citováno 1. Dubna, 2021, z <http://www.acz-kurzy.cz/kurzy-kumunikace-a-prezentace/asertivni-reseni-konfliktu>

Lagardesped.cz [Online]. (2021). Citováno 22. Února, 2021 z <http://www.lagardesped.cz>

Podnikové zdroje

Směrnice: Stanovení jednotlivých pracovních funkcí a jejich obsazení pracovníky

Seznam tabulek

Tabulka 1: Lasswellův model.....	11
Tabulka 2: SWOT analýza komunikace	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační trojúhelník	10
Obrázek 2: Věková kategorie	41
Obrázek 3: Délka působení u firmy	41
Obrázek 4: Aktuální oddělení výkonu zaměstnání	42
Obrázek 5: Pracovní listy	42
Obrázek 6: Porada	43
Obrázek 7: Spokojenost s komunikací s DISPO	44
Obrázek 8: Zhodnocení komunikace s DISPO	45
Obrázek 9: Spokojenost s komunikací s technickým oddělením	46
Obrázek 10: Sledování nástěnky	47
Obrázek 11: Zhodnocení nástěnky	47
Obrázek 12: Spokojenost s využíváním tabletu	48
Obrázek 13: Zhodnocení práce s tabletem	50
Obrázek 14: Zhodnocení procesu zaškolení	51
Obrázek 15: Senior řidič	52
Obrázek 16: Zhodnocení interní komunikace	52

Seznam zkratek

atd. a tak dále

cca přibližně

č. číslo

km kilometr

m metr

např. například

popř. popřípadě

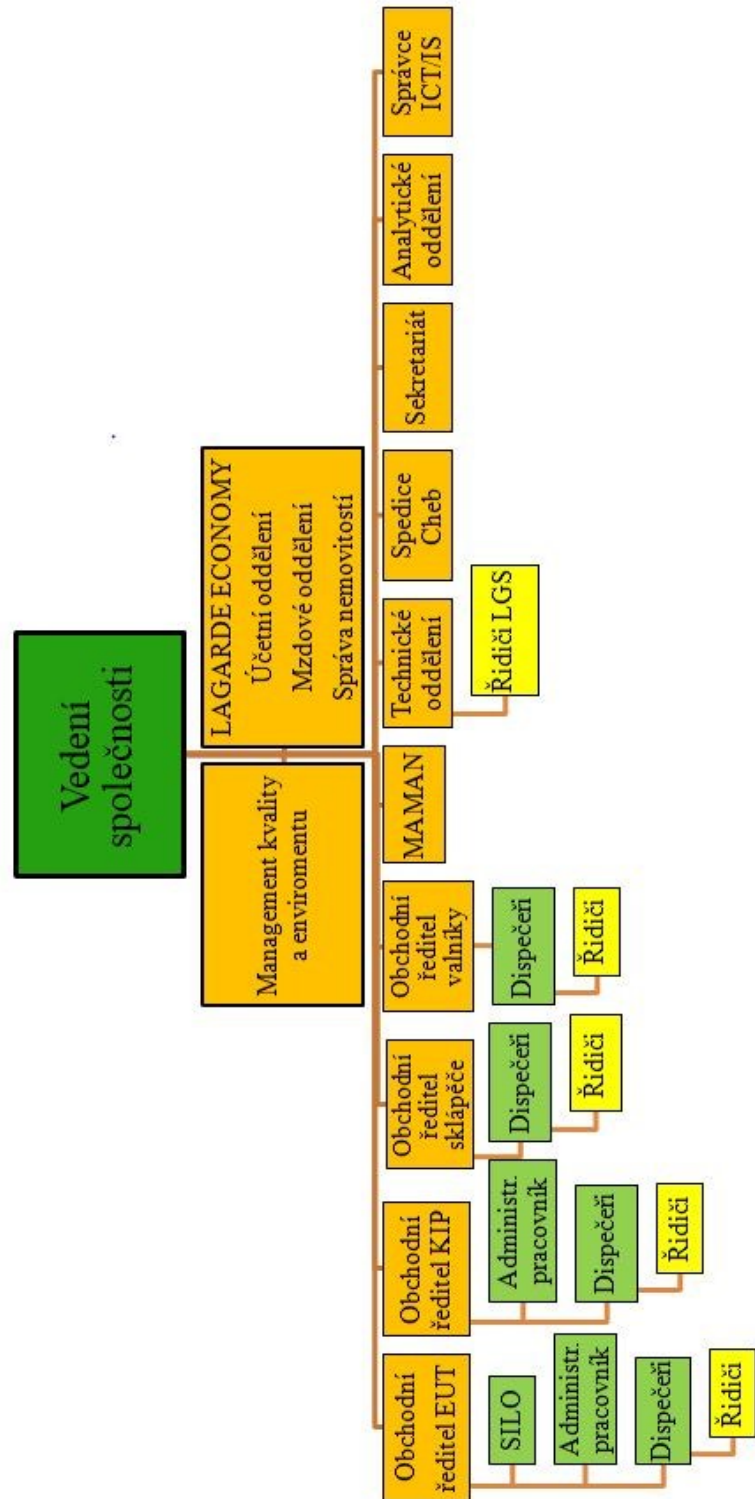
tzv. takzvaný

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník určený zaměstnancům firmy

Příloha B: Organizační struktura firmy

Příloha A: Organizační struktura firmy



Příloha B: Dotazník určený zaměstnancům firmy

Dobrý den,

žádám Vás o vyplnění dotazníku, zaměřujícího se na interní komunikaci v rámci Vaší společnosti - Lagarde Spedition spol. s.r.o. Dotazník je ANONYMNÍ. Data z dotazníku budou mnou zpracována a použita v mé bakalářské práci. Data budou stejně tak použita i pro účely společnosti a vnitropodnikové vyhodnocení aktuální situace interní komunikace v LGS.

Děkuji, Markéta Vosecká

- 1) Do jaké věkové kategorie spadáte?
 - a) 21-25let
 - b) 26-35let
 - c) 36-45let
 - d) 46-55let
 - e) 55 a více let
- 2) Jak dlouho působíte u Lagarde Spedition spol. s.r.o.?
 - a) 0-5let
 - b) 6-10let
 - c) 11-15let
 - d) 16-20let
 - e) 20 a více let
- 3) Aktuálně pracuji na oddělení:
 - a) Valníky
 - b) WALMEG
 - c) Cistern EUT
 - d) Cisterny KIP
 - e) Sklápěčky/posuvné podlahy
- 4) Každý měsíc obdržíte od mzdové účtárny tzv. pracovní listy, jsou pro Vás tyto listy vyhovující?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Většinou je ani nečtu
 - d) Shlédnu je jen běžně

- 5) Informují Vás pravidelně vedoucí Vašich oddělení o tom, že proběhla firemní porada a která témata se na ní probírala?
- a) Ano
 - b) Ne
- 6) Ohodnoťte Vaši spokojenost s úrovní komunikace s Vaším dispečerem a dispečerským oddělením.
- a) Jsem naprosto spokojený
 - b) Jsem spíše spokojený
 - c) Jsem spíše nespokojený
 - d) Jsem úplně nespokojený
- 7) Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s komunikací s dispečerem nespokojený, uveďte, jak byste komunikaci zlepšil.

Odpověď: _____

- 8) Zhodnoťte komunikaci s pracovníky DISPO?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Pracovníci DISPO mě pravidelně informují o aktualitách.				
Pracovníci DISPO mě informují vždy včas.				
Pracovníci DISPO se chovají profesionálně.				
Vztahy s pracovníky DISPO jsou přátelské.				

- 9) Máte nějaké návrhy na zlepšení vzájemné komunikace s Vaším DISPO oddělením?
Co byste změnili pro Vaši spokojenost při vzájemné komunikaci s DISPO?

Odpověď: _____

10) Ohodnoťte Vaši spokojenost s úrovní komunikace s technickým oddělením.

- a) Jsem naprosto spokojený
- b) Jsem spíše spokojený
- c) Jsem spíše nespokojený
- d) Jsem naprosto nespokojený

11) Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s komunikací s technickým oddělením nespokojený, uveďte, jak byste komunikaci zlepšil.

Odpověď: _____

12) Před technickým oddělením se nachází 2 velké nástěnky s důležitými informacemi, jak často sledujete tyto informace?

- a) Více než 1x týdně
- b) 1x týdně
- c) 1x za 14 dní
- d) 1x měsíčně
- e) Jen narázově
- f) Vůbec

13) Jak byste zhodnotil nástěnku, nacházející se před technickým oddělením?

(Můžete uvést více odpovědí)

- a) Je přehledná
- b) Je chaotická
- c) Je aktuální
- d) Je praktická
- e) Jiné: _____

14) Před časem byly do Vašich kamionů nainstalovány tablety a začali jste s nimi pracovat. Jste nyní s odstupem času s nimi spokojeni?

- a) Ano
- b) Ne

15) Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že jste s tablety nespokojený, uveďte důvod.

Odpověď: _____

16) Zhodnoťte, jak souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky ohledně tabletu ve Vašich vozidlech.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Komunikace pomocí tabletu mi usnadňuje práci.				
Díky tabletu se dozvídám důležité informace rychleji, než dříve.				
Komunikace pomocí tabletu funguje (nenastávají technické problémy).				
Tablet mě při práci rozptyluje.				
S ostatními řidiči komunikuji pomocí tabletu.				
Kdybych mohl, tak tablet nevyužívám.				

17) Když jste do firmy nastoupil, prošel jste zaškolením = zácvikem, kdy jste byl přiřazen k jinému řidiči a ten Vás proškolil a v začátku Vám pomáhal. Zhodnoťte toto zaškolení. Na tuto otázku odpovídejte pouze tehdy, pracujete-li ve firmě méně než 6 let.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Zaškolení proběhlo v pořádku.				
Zacvičující řidič mi poskytl informace, které bych sám od sebe nevěděl.				
Zacvičující řidič byl klidný a trpělivý.				
Zaškolení mi pomohlo snáze pochopit firemní kulturu.				
Jsem rád, že jsem byl zaškolen právě tímto způsobem.				

18) Na svém oddělení máte tzv. "senior řidiče". Zhodnoťte komunikaci s ním.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Senior řidič mě vždy ochotně vyslechne.				
Jeho znalosti a dovednosti odpovídají vykonávané práci.				
Mám vůči jeho osobě respekt.				

Naše vztahy jsou na přátelské úrovni.				
Pravidelně mě informují o aktualitách z firemního prostředí.				
Kdykoliv se na něj mohu obrátit s jakýmkoliv problémem a pomůže mi				

19) Je pro Vás současný system všeobecné firemní komunikace vyhovující?

- a) Ano
- b) Ne

20) Máte k současnému systému komunikace nějaké připomínky, pokud ano, uveďte jaké.

Odpověď: _____

Abstrakt

VOSECKÁ, M. (2021). Interní komunikace v organizaci (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, prostředky komunikace, organizační struktura, transakční analýza

Bakalářská práce je zaměřena na interní komunikaci v organizaci. Teoretická část je věnována definici komunikace a komunikačnímu procesu. V práci je představena vybraná komunikační teorie, konkrétně transakční analýza. Práce je dále věnována druhům komunikace, komunikaci v organizační struktuře podniku a prostředkům komunikace. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na efektivnost komunikace. Praktická část práce je věnována analýze interní komunikace ve firmě LAGARDE Spedition spol. s.r.o. Důležité poznatky pro praktickou část byly získány z rozhovorů se zaměstnanci organizace a z dotazníkového šetření. V práci je uvedeno několik doporučení pro zlepšení interní komunikace v organizaci.

Abstract

VOSECKÁ, M. (2021). Internal Communication in the Organization (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key Words: communication, internal communication, means of communication, organizational structure, transaction analysis

The bachelor thesis focuses on internal communication in the organization. The theoretical part is devoted to the definition of communication and the communication process. The thesis presents a selected communication theory, specifically transactional analysis. The thesis is also devoted to the types of communication. The last chapter of the theoretical part is focused on the effectiveness of communication. The practical part of the work is devoted to the analysis of internal communication in the company LAGARDE Spedition spol. s.r.o. Important findings for the practical part were obtained from interviews with employees of the organization and from a questionnaire survey. The thesis contains several recommendations for improving internal communication in the organization.