

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza interní komunikace s doručovateli a návrh jejího zlepšení
ve firmě TNT Post

Dana Handlovičová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Dana HANDLOVIČOVÁ
Osobní číslo: D06309
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Management, marketing a logistika ve spojích
Název tématu: Analýza interní komunikace s doručovateli a návrh jejího zlepšení ve firmě TNT Post
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika interní komunikace
2. Analýza současného stavu interní komunikace s doručovateli ve firmě TNT Post
3. Návrh zlepšení interní komunikace s doručovateli

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury: **dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Zákorová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

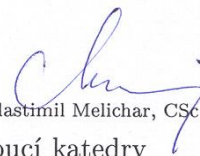
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2010

Dana Handlovičová

ANOTACE

Cílem práce je popsat stávající stav interní komunikace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. Praktická část je zaměřena především na interní komunikaci ve firmě, komunikaci doručovatelů s firmou a na zpětnou vazbu. Teoretická část obsahuje potřebné pojmy a definice z oblasti komunikace. Bakalářská práce také navrhuje zlepšení stávajícího stavu interní komunikace s doručovateli.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní komunikace, doručovatel, komunikace, zpětná vazba

TITLE

An analysis of international communication with delivers in the TNT Post Company and proposal of its improvement.

ANNOTATION

The aim of this thesis is to describe the current condition of the internal communication in TNT Post ČR, s.r.o. Practical part is focused on the internal communication in the company, communication of the postmen/postwomen with company and the feedback. Theoretical part includes useful concepts and definitions from the communication sphere. This work also brings proposal for the improvement of the current conditions of the internal communication with the postmen/postwomen.

KEYWORDS

internal communication, postmen/postwomen, communication, feedback

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika interní komunikace	9
1.1 Definice komunikace.....	9
1.2 Význam komunikace	10
1.3 Hlavní cíle interní komunikace	11
1.4 Obsah firemní komunikace	12
1.4.1 Data	12
1.4.2 Informace	13
1.4.3 Znalosti.....	13
1.5 Formy interní komunikace.....	14
1.6 Prostředky komunikace	17
1.7 Efektivní komunikace.....	18
1.8 Manažerská komunikace	21
1.8.1 Styl manažerské komunikace.....	21
1.8.2 Interní komunikace – základní manažerské nástroje.....	22
1.9 Nefungující interní komunikace.....	25
1.9.1 Problémy ve firmě	25
1.9.2 Jak se projevuje nefungující komunikace.....	25
2 Analýza současného stavu interní komunikace s doručovateli ve firmě TNT Post....	27
2.1 Komunikace ve firmě TNT Post.	27
2.2 Komunikace s doručovateli	30
2.2.1 Kdo je doručovatel	30
2.2.2 Přijímání doručovatelů	31
2.2.3 Doručování zásilek	31
2.2.4 Prostředky komunikace	32
2.3 Zpětná vazba	34
2.3.1 Prostředky komunikace využívané doručovateli	35
2.4 Sociální složení doručovatelů	36
3 Návrh zlepšení interní komunikace s doručovateli	39
3.1 Marketingový průzkum	39
3.1.1 Cíl marketingového průzkumu	39
3.1.2 Forma marketingového průzkumu	40

3.1.3	Dotazník.....	40
3.1.4	Způsob rozšíření dotazníku.....	43
3.1.5	Vyhodnocení dotazníku.....	44
3.2	Analýza SWOT	45
3.3	Informační zpravodaj „Stránka“	46
3.3.1	Vyhrazený prostor na „Stránce“	46
	Závěr	48
	Seznam použité literatury.....	49
	Seznam obrázků.....	50
	Seznam tabulek.....	51
	Seznam zkratk.....	52
	Seznam příloh.....	53

Úvod

Každá činnost, kterou se současně zabývá větší skupina lidí, nutně vyžaduje spolupráci, která musí být účinně řízena. Pro takovéto řízení využíváme v současné době různé prostředky a postupy, které nyní označujeme jako **komunikace**. Je možno konstatovat, že účinná – efektivní – komunikace výrazně ovlivňuje efektivnost firmy, ať se zabývá výrobou nebo službami.

Účinnost komunikace významně ovlivňují technické prostředky, jejichž možnosti dosáhly mimořádné úrovně. Umožňují přenášet a zpracovávat obrovské objemy dat a informací a stále vyšší rychlostí.

Tyto vlastnosti v praxi mohou vést k tomu, že orgány firmy mohou být zahlceny informacemi nepotřebnými nebo nepodstatnými. Je proto důležité orientovat se na výběr informací podstatných, významných pro řízení. Jen tehdy se dosáhne komunikace efektivní současně s minimalizovanými náklady, které dosahují někdy i značné výše. Vždy je nutné hledat kompromis mezi objemem a rychlostí, protože i rychlost – lépe řečeno včasnost – získání informací může mimořádně ovlivnit činnost dané firmy.

TNT Post ČR, s.r.o. je firma, působící na českém trhu již 12 let a má 13 poboček po celé republice. Zabývá se adresnou i neadresnou distribucí. TNT Post ČR, s.r.o. je součástí koncernu, sídlícího v Holandsku, kde je vnímána jako královská pošta.

Náplní práce je nastínit systém komunikace používaný ve firmě TNT Post ČR, s.r.o.

První část obsahuje teorii, potřebnou k definici komunikace a zahrnuje prostředky a formy interní komunikace, cíle a význam komunikace, ale také způsoby manažerské komunikace. Lze říci, že zde jsou shrnuty teoretické znalosti nutné k jejímu využití.

V části druhé je ve stručnosti popsán systém komunikace aplikovaný ve firmě TNT Post ČR, s.r.o.

Na ni pak navazuje část třetí, ve které se uvádí návrhy na zlepšení, zpřesnění a doplnění užívaného systému komunikace.

1 Charakteristika interní komunikace

1.1 Definice komunikace

Komunikaci lze definovat jako „proces sdílení určitých informací“ [4], u kterého je potřeba zaměřit se na odstranění nejistot a šumů, vedoucích k nesprávné interpretaci a pochopení přenášených informací. O komunikaci můžeme říct, že představuje základní spojovací článek mezi lidmi, zejména pak v procesu řízení firmy. Prostřednictvím komunikace mohou lidé v každé firmě pracovat efektivněji jako celek. Jako předmět komunikace jsou vymezena data, informace a znalosti. Data lze charakterizovat jako holá fakta, jimž informace dávají souvislost a přidělují jim určitý význam. Za významné lze považovat, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Komunikace obsahuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu.

V instituci se sleduje především tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu prostředí, ve kterém podniká a jejich zpracování do fungování firmy. Tok informací uvnitř firmy je velmi důležitý a mnohem rychlejší. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. Vzhledem k výše uvedenému můžeme chápat proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací. Proces komunikace by měl naznačovat cíle firmy.

Komunikace se projevuje v činnostech jako například sdělování zpráv, informací, rozhodnutí, implementace zpětné vazby, vyjasňování skutečností, stavů a situací.

„V širším pojetí komunikace, se dá shrnout do těchto základních aktivit:

- monitorování - zachycování informací, vyhledávání, zaznamenávání obsahu informace,
- interpretace – zhodnocení získaných informací,
- distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům,
- sdílení – přístup k informacím účastníkům komunikačního procesu.“ [4]

Ve firmě je komunikace především nástrojem, pomocí kterého manažeři ovlivňují pracovní aktivitu a chování pracovníků, s využitím vhodného stylu vedení, své autority,

metod motivace a odměňování. Způsob komunikace firmy a jejich manažerů, vytváří pracovní prostředí a také přímo ovlivňuje cíle a prosperitu firmy.

1.2 Význam komunikace

Význam komunikace uvnitř firmy můžeme shrnout do několika důležitých bodů:

- žádná aktivita firmy není uskutečnitelná bez potřebných informací,
- efektivnost komunikace je podstatná – k uspokojení požadavků na informace by mělo vždy vést komunikační spojení, které zároveň umožňuje sdílení informací. Za situace, že výsledek komunikačního spojení je sdílení nulových informací, jsou prostředky vynaloženy neefektivně,
- kvalita rozhodování manažera záleží ve velké míře na kvalitě dostupnosti informací. I když manažer zvládá potřebné rozhodovací metody, při nedostatku (příp. nečasnosti) informací má jeho rozhodování velmi rizikový charakter,
- veškerá činnost manažera je prostoupena komunikacemi, cokoli manažer dělá, je komunikace, otázkou zůstává, s jakým efektem. Zjednodušeně si můžeme představit, že manažer dostává příkazy od top manažera (komunikace), získává informace z podřízených pracovišť (komunikace), zajišťuje si informace z okolí firmy (komunikace, i když vnější). Po zpracování a vyhodnocení všech obdržených sdělení (informací) provádí příslušné rozhodnutí a jeho realizaci požaduje od spolupracovníků a podřízených (komunikace),
- aby komunikace byla efektivní, musí v ní být vždy základní prvky (odeslání, zpracování, příjem, interpretace zprávy), ale i zpětná vazba,
- komunikace probíhá ve třech základních směrech - horizontálně, vertikálně a diagonálně,
- pokud budeme při komunikačních formách využívat kódování, je nezbytné, aby kódovací a dekódovací procesy umožňovaly efektivní komunikaci bez zbytečných zkreslení, šumů a zdržování.

1.3 Hlavní cíle interní komunikace

Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry a všemi kanály, je hybnou silou celé firmy. Je také základem motivace, směr k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč. Je i způsobem jak chápat sdílené vize, cíle a hodnoty celé firmy.

Můžeme definovat cíle, které by měla firma naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Je důležitá i pro dostatečnou motivaci všech pracovníků. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Obsahuje přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány jako:

- „zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,
- zajištění vzájemné spolupráce a dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem),
- vedení a ovlivňování pracovního chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ [4]

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit vhodné podmínky, které lze shrnout do několika bodů:

- a) všichni pracovníci musí znát cíle firmy,
- b) pracovníci každého pracovního týmu musí znát poslání a cíle týmu, jeho úlohu v dosahování firemních cílů. Důležité je, aby vedoucí týmu pochopili správně úkol týmu a dokázali jej vysvětlit svým spolupracovníkům,
- c) každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy. A samozřejmě jaké jsou konkrétní úkoly každého pracovníka. Důležité

- je, aby jakýkoli člen pracovního řetězce věděl, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost,
- d) pracovníci firmy jsou obeznámeni s postoji vedení firmy k různým aktuálním situacím a otázkám,
 - e) každý pracovník by měl mít od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci,
 - f) jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna spolupráce,
 - g) aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány,
 - h) pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

1.4 Obsah firemní komunikace

Do předmětu firemní komunikace patří nedílnou částí informace. Úspěch firmy je založen na kvalitní práci s daty a znalosti jak je zpracovat a vyhodnotit. V každé firmě jsou to zaměstnanci, kteří pracují s daty.

Interní komunikace zahrnuje verbální a neverbální komunikaci i přenosy informací. Všemi směry fungování firmy probíhají nejen přenosy informací, ale také již řečená verbální a neverbální komunikace (např. mezi pracovníky nebo mezi managementem).

Prostředí firmy je samozřejmě tvořeno zejména zaměstnanci. Lidé jsou nedílnou a nejvýznamnější součástí každé firmy. Negativním faktorem je jejich malá ovlivnitelnost. Je to způsobeno tím, že myšlení, projevy ani chování zaměstnanců nelze řídit, můžeme je jen do určité míry ovlivňovat nebo podněcovat k plnění firemních cílů.

Vnitrofiremní komunikaci můžeme charakterizovat jako propojení jednotlivých útvarů firmy za předpokladu dobrého fungování interní komunikace. A zároveň umožňující optimální spolupráci potřebných procesů pro fungování firmy.

1.4.1 Data

Údaje o nějaké skutečnosti lze vyjádřit jedním slovem - data. Data můžeme také charakterizovat jako výsledek určitého procesu. Data lze dále zpracovávat a vyhodnocovat a to jak kvalitativně, tak kvantitativně.

Data představují základ informací, proto jsou pro každou firmu velmi důležitá. Jsou na ně kladeny vysoké požadavky. Náklady na jejich získání a další zpracování, rychlost získání, kvalitu, přesnost a srozumitelnost, to vše zařazujeme mezi požadavky na data neboli údaje.

Důležitou částí každé firmy je informační systém, který se zabývá zpracováním dat. Data nám podávají skutečné údaje, ale sama o sobě nemají žádnou vypovídací hodnotu ani vysvětlení.

1.4.2 Informace

Rozdíl mezi daty a informacemi je v tom, že informace mají již určitou vypovídající hodnotu. Záleží ovšem na samotném uživateli informace, jakou jim bude přiřkládat důležitost a význam. Sám uživatel tvoří z dat informace, které dále předává dalším uživatelům. K tvoření informací uživatelem jsou potřebné znalosti, jež lze získat např. z odborné literatury nebo praxí.

Stále se zvyšující rychlost komunikace i stoupaní objemů přenášených dat snadno může vést k nadbytečnosti až zahlcení nepodstatnými informacemi. Proto je nutné získané informace umět zhodnotit, a to především z hlediska kvality.

1.4.3 Znalosti

Obecně lze znalost charakterizovat jako poznatek získaný z odborné literatury nebo z praxe. Ovládnutí znalostí se nazývá dovednost. Znalost je v podstatě souhrnem zkušeností a vědomostí. S pomocí znalostí víme, jak postupovat při zpracování, třídění, získávání, vyhodnocování informací, kterou získá příjemce.

Platí, že data, informace, znalosti jsou spolu úzce provázána a vzájemně spolu souvisí. Pro interní komunikaci má rozlišení těchto tří pojmů význam zejména pro samotnou práci s nimi. Základem komunikace každé firmy je práce s daty, informacemi a znalostmi. Umět dobře pracovat s daty, informacemi a znalostmi je základem fungování každé firmy. Pokud firma, resp. její zaměstnanci umí pracovat s daty, informacemi a znalostmi, existuje již určitý předpoklad, že firma bude v budoucnu prosperovat. Práce s daty, informacemi a znalostmi, tedy ovlivňují nejen oblast prosperity, ale jsou základem celé řízení firmy.

1.5 Formy interní komunikace

Existují i další formy interní komunikace. Můžeme sem zařadit například prostředí, ve kterém komunikace probíhá. Formy komunikace rozdělujeme podle dvou nejdůležitějších hledisek, a to na:

1) Ústní komunikace

a) Verbální komunikace

b) Neverbální komunikace

2) Písemná komunikace

1) Ústní komunikace

a) Verbální

Verbální komunikaci můžeme charakterizovat jako komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči. Vyznačuje se několika znaky:

- váže se na určitý jazyk,
- používá řeč, jež je tvořena hláskami, slovy a větami,
- slova považuje za znaky s určitým významem,
- rychlostí a způsobem řeči,
- výběrem vhodných výrazů.

b) Neverbální

Neverbální komunikaci můžeme charakterizovat především jako:

- „pohyby rukou, resp. gesta,
- výraz obličeje,
- kontakt očí,
- celkový postoj,
- odstup, resp. blízkosti,
- rytmus pohybů a řeči.“ [3]

Nejčastější formou komunikace ve firmě je komunikace ústní. Její největší výhodou je, že máme možnost odstranit případná nedorozumění a zamezit výskytu šumů, a to již při samotném otevřeném dialogu. Mezi další výhody lze zařadit rychlost, úsporu času

a zpětnou vazbu. Nevýhodou ústní komunikace je to, že neexistuje písemný záznam o průběhu komunikace (o tom co se dohodlo).

Zpětná vazba předpokládá otevřený dialog pracovníků, kteří jsou účastníky diskuze. Tím otevírá prostor na její vytvoření a přijetí.

Ústní komunikace se nejčastěji používá při diskuzích, poradách, pohovorech nebo situacích, kdy je třeba řešit něco mimořádného, co je třeba objasnit. Nevýhodou ústní komunikace jsou náklady spojené se zprostředkováním osobního kontaktu, a také časová náročnost.

Pokládáme za důležité správně formulovat a vybírat věty, tak aby nedošlo ke zkreslení informace, ale k jejímu správnému interpretování a poté i předání dalším účastníkům. Ústní komunikaci často firma dokládá a uchovává písemnou formou, protože písemná forma sdělení má větší váhu než sdělení ústní.

Písemná a ústní forma komunikace jsou hodně provázány. Při sdělování informací může často docházet k jejímu přeslechnutí, a pokud je sdělení doplněno i písemnou formou, dodá sdělené informaci větší váhu. S ústní komunikací souvisí komunikace neverbální. Tato forma komunikace doplňuje ústní projev.

2) Písemná komunikace

Písemná komunikace je další nejrozšířenější formou komunikace. Jak již bylo řečeno, komunikace písemná je provázána s komunikací ústní. Nehledě na to, že komunikace ústní je rychlá a účinná, tak každá firma potřebuje komunikovat i písemně. Do písemné komunikace zařazujeme zápisy z porad, dopisy, příručky, v podstatě vše, co se ve firmě stalo v minulosti a současnosti.

Výhodou písemné komunikace je určitý doklad a také větší časový prostor na správnou formulaci vhodných vět. Používají se například v případě, kdy firma potřebuje najednou informovat více lidí neboli pro hromadná sdělení, a to ve velmi krátkém čase. Tato forma komunikace se také používá na komunikaci se základními dokumenty firmy, které vymezují její činnost, a to z hlediska potřeby informací pracovníků.

Důležité je vnímat a promyslet i jak informace dále distribuovat tak, aby byly dostupné. Distribuce informací významně ovlivňují rozvoj informačních technologií. Elektronická forma nahrazuje formu písemnou, a tím snižuje náklady firmy, snižuje zatížení

životního prostředí. Výhodou elektronické formy je její rychlost, čas přenosu informací a dostatek času na správnou formulaci sdělení. Do elektronické formy komunikace zařazujeme především e-mail.

- **Komunikační kanály**

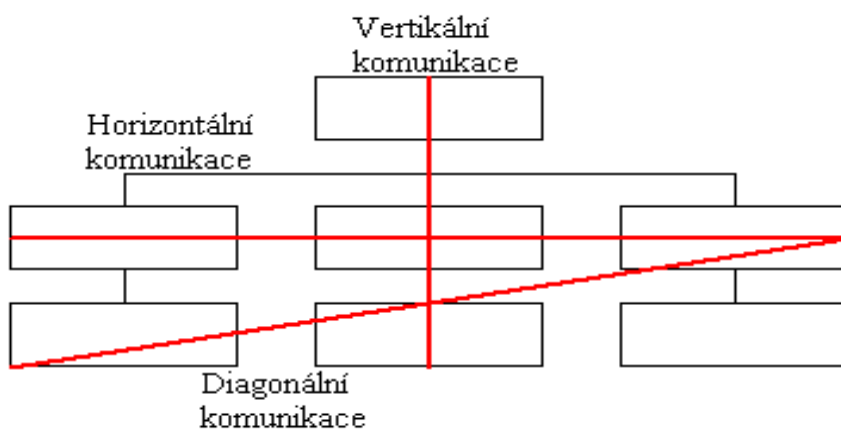
- 1) **Formální komunikační kanály**

- 2) **Neformální komunikační kanály**

- 1) **Formální komunikační kanály**

„Formální komunikační kanály vyplývají z organizační struktury firmy a také z vazeb uvnitř firmy, především vazeb řídicích a organizačních. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem horizontálním, vertikálním a diagonálním.“ [3]

Obrázek č. 1: Komunikace prostřednictvím formálních komunikačních kanálů



Zdroj: [5]

Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary firmy na stejné řídicí úrovni. Sdělení předávaná v tomto typu komunikace napomáhají koordinaci činnosti v rámci jednoho útvaru nebo mezi různými útvary.

Diagonální (úhlopříčná) komunikace probíhá mezi místy rozhodování na různých úrovních organizační struktury vzájemně nepodřízených. Komunikační propojení mezi pracovníky jsou diagonální tak, jak tomu je většinou v modelových typech organizačních

struktur. Mezi štábními a liniovými pracovníky je používána pro komunikaci se štábními útvary, ty ji využívají k získávání informací od liniových pracovníků a pro uplatnění jejich názoru.

Vertikální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary firmy na různé řídicí úrovni. Tento komunikační kanál umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů firmy.

2) Neformální komunikační kanály

Neformální komunikační kanály jsou sestaveny z náhodných osobních kontaktů. Náhodné osobní kontakty mezi sebou šíří informace. Pomocí těchto kanálů se šíří jak podložené informace, tak informace nepodložené, to vše může být doplněno osobním komentářem. Existuje riziko šíření dezinformací neboli riziko šíření úmyslně špatných informací.

I neformální komunikační kanály mají svou důležitou roli v řízení firmy. Dávají manažerům pohled do nitra lidí, na základě tohoto pohledu mohou manažeři lépe zjistit, co si lidé myslí. Je to také varianta jak šířit informace, které nelze šířit pomocí formálních kanálů. Manažer by se měl snažit porozumět těmto kanálům a umět je využívat (např. při objasňování lži nebo polopravd).

1.6 Prostředky komunikace

S formami vnitrofiremní komunikace velmi úzce souvisí její prostředky. Zde jsou uvedeny ty nejběžnější:

- rozhovor,
- porada,
- diskuse,
- telefonický rozhovor,
- firemní, noviny či časopis,
- písemné sdělení, např. vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice a dopis,
- nástěnka,
- komunikace přes PC (elektronická diskuse a elektronická pošta),
- videofilm (takový, který byl natočen jako instruktáž pro nové pracovníky firmy a pojednává o firemní filozofii, cílech, pravidlech a zásadách),

- dotazníkové akce a sociologická šetření,
- mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci,
- společné porady různých útvarů,
- návštěvy vrcholových manažerů na pracovištích firmy,
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy a podněty zaměstnanců,
- různé druhy akcí (například společenské, kulturní, sportovní a soutěžní),
- firemní rituály (způsob zakončení a zahájení roku, vyhodnocení nejlepších pracovníků apod.),
- zpětná vazba pro vedoucí pracovníky (pohled podřízených na efektivitu způsobu vedení nadřízeného).

1.7 Efektivní komunikace

Klíčem k plánování, vedení, organizování, kontrolování a dosahování cílů je efektivní komunikace. Komunikací stráví manažer většinu svého času. Manažer musí komunikovat s někým a ne k někomu. Komunikace se projevuje v týmové práci a řešení řídicích úloh.

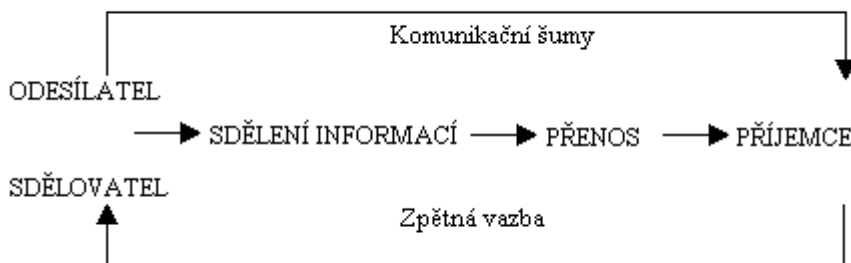
1.7.1 Komunikační schéma

Na níže uvedeném schématu můžeme vidět průběh komunikace. Odesílatel sděluje informaci prostřednictvím komunikačního kanálu. Důležité je umět správně formulovat sdělené informace. Nutný je i vhodný výběr informačního prostředku (např. e-mail, telefon). Výběr příhodného informačního prostředku se odvíjí od konkrétního sdělení.

Příjemce poté informaci přijme a dále ji objasní. Neoddělitelnou součástí je zpětná vazba neboli komunikace od příjemce k odesílateli informace.

Pokud chceme informaci transformovat do vhodné podoby, často využijeme kódování. Kódování znamená převedení informací do podoby vhodné pro přenos i jeho utajení. Sdělení kódujeme takovým způsobem, abychom mohli využít nejvhodnější médium pro přenos sdělení. Před tím, než sdělení vyhodnotíme, je nutné ho dekodovat.

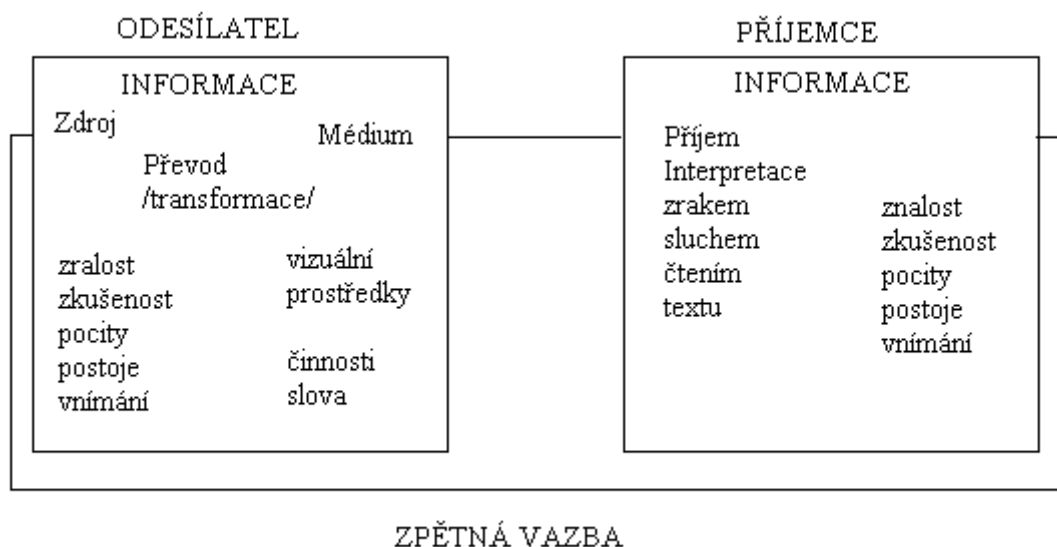
Obrázek č. 2: Komunikační schéma



Zdroj: [3]

Z pohledu manažera můžeme komunikační proces vyjádřit jako odpovědi na otázky: Kdo? Říká co? Jakou cestou? Komu? S jakým účinkem?

Obrázek č. 3: Komunikační proces



Zdroj: [3]

Výše uvedený obrázek zobrazuje podrobnější komunikační proces.

Než je informace transformována do správné podoby, měli bychom ji nejdříve správně pochopit. Správné pochopení informace je velmi důležitou částí transformace, protože jestli

informace nebude správně pochopena, bude už na začátku přenosu zkreslena. Přesné pochopení informace vychází ze znalostí, zkušeností, ale i pocitů odesílatele a příjemce. Odesílatel musí být schopen přenášenou informaci vhodně formulovat tak, aby byla příjemcem informace správně pochopena. Na konci procesu přenášení informací nebo sdělení musí příjemce informaci přesně pochopit. Pro komunikační proces jsou významnou hrozbou různá zkreslení. K těmto kreslením dochází v průběhu komunikačního procesu. Existují různé způsoby zkreslení.

1.7.2 Prvky efektivní komunikace

- kanál znamená použití dopravy na přenos informace od odesílatele k příjemci. Je důležité zvolit takový kanál, který bude odpovídat přenášené zprávě. Tento kanál volí manažer tak, aby během přenosu sdělení nedocházelo ke zkreslením nebo poruchám,
- zakódování můžeme charakterizovat jako výběr znaků, které vypovídají o přenášené myšlence. Za pomoci symbolů předpokládáme šanci na pochopení zprávy. Kódování chrání přenášenou zprávu před jejím zneužitím,
- dekódovanou zprávu nejprve přijme příjemce a pak následuje vysvětlení. Pokud je zpráva poslána, neznamená to, že je také přijata. Přijetí záleží zpravidla na příjemci zprávy, ten se rozhodne, zda přijme zprávu anebo ji bude ignorovat. V případě, že je zpráva přijata, následuje další krok, tím je snaha zprávu vysvětlit,
- zpětná vazba dává zjištění, jak si zprávu příjemce vysvětlil. Zpětná vazba dovoluje příjemci si vyžádat upřesnění nebo doplnění zprávy.

Komunikační šum představuje zkreslené, nepřesné nebo zmatené informace. Jiná definice nám říká, že komunikační šum je v podstatě narušení toku informací. Důvodem zkreslených informací může být nefunkčnost komunikačních kanálů.

Existují dva druhy šumů:

- **Externí šum**

Sem lze zařadit šumy, které nezpůsobuje příjemce ani odesílatel informace, ale šumy které nastanou při přenosu informací. Externí šumy jsou například hluk v prostředí, odvedení pozornosti od přenášené zprávy.

- **Interní šum**

Interní šum je přesným opakem externího šumu, což znamená, že se týká příjemce nebo odesílatele sdělení. Příkladem jsou například různé pocity adresáta nebo odesílatele.

1.8 Manažerská komunikace

Manažer je důležitou částí každé firmy, také ho lze pojmenovat jako spojku mezi vedením firmy a pracovníky. Manažer je člověk, který přináší do týmu úkoly a zpět z týmu dodává k vedení firmy výsledky. Dále manažer zajišťuje komunikaci svého týmu s vedením firmy, ale také s jednotlivými odděleními, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Proto hlavním úkolem manažera je umět správně komunikovat a tím samozřejmě umět i předat cíle firmy svým pracovníkům tak, aby je přijali. Samozřejmě manažer také odpovídá za výsledky svého týmu a výsledky dále prezentuje vedení firmy. Schopnosti a dovednosti manažera odrážejí úspěch každého týmu. Čím je manažer schopnější, tím lepší jsou výsledky jeho týmu a tím i firmy, ovšem když opomeneme další faktory, které působí na výnosnost firmy (např. zákazníci, atraktivita výrobků atd.). Důležité je, aby manažer byl sám přesvědčen o cílech a strategiích firmy, které prezentuje svým spolupracovníkům, protože jedině tak může být přesvědčivý.

1.8.1 Styl manažerské komunikace

Styl manažerské komunikace je odvislý od každého manažera zvláště. Vzhledem k tomu, že manažer je člověk s jedinečnými vlastnostmi a zkušenostmi, tudíž na každou situaci bude manažer reagovat jinak než jiný manažer.

S rostoucími znalostmi a zkušenostmi si manažer vyvíjí svůj styl. Individuální styl při řešení mimořádných situací, styl jak komunikovat s pracovníky, tak aby bylo dosahováno skupinových a podnikových cílů.

Mezi základní styly komunikace patří:

- **Agresivní styl**

Tento styl užívá manažer, který rozhoduje sám, bez ohledu na názory nebo pocity ostatních. Rozhoduje sám, aniž by se poradil s ostatními. Dá se říci, že je rozhodný a spoléhá sám na sebe. V tomto stylu manažer používá metodu cukru a biče, neboli

odměn a postihů. Nevýhodou tohoto manažera je, že nebere v potaz názory ostatních, i když by mohly být velmi přínosné. Většinou si drží odstup od ostatních spolupracovníků.

- **Manipulativní styl**

Používá jej manažer, který se snaží ovlivnit pocity ostatních tak, aby se vyhnul nepříjemným situacím. Snaží se nepříjemným situacím za každou cenu vyhnout, a proto využívá různé způsoby, jak toho dosáhnout. Zároveň se snaží zmanipulovat ostatní tak, aby dělali nebo dosáhli toho, co po nich chce.

- **Neprosazující se styl**

Tento styl aplikuje manažer, který se neumí prosadit a současně si nechce nadělat nepřátele. Neustále se za něco ostatním omlouvá. Tento manažer nedokáže vidět vlastní potřeby a práva, která má. Bojí se říct „ne“ nebo prosadit svůj názor, aby náhodou se nestalo, že to bude špatně nebo že ho ostatní odsoudí. Jednoduše řečeno snaží se vyhnout konfliktu za každou cenu. Důsledkem toho je fakt, že ostatní ho nerespektují a takřkajíc neberou vážně.

- **Intelektuální styl**

V tomto stylu se manažer „nepřátelí“ s ostatními, snaží se držet si od nich odstup a nedávat najevo své pocity. Snaží se být nestranný a každou situaci, která se týká komunikace, hodnotí s odstupem.

- **Asertivní styl**

Asertivní styl znamená, že manažer je schopen jednat se svými spolupracovníky, řešit s nimi důležitá rozhodnutí. Je to manažer, který bere v úvahu názory ostatních, předpokládá, že spolupracovníci si budou vytvářet své cíle. Snaží se vyjádřit své názory i pocity a respektuje ostatní spolupracovníky. Hledá kompromisy, když je jich třeba.

1.8.2 Interní komunikace – základní manažerské nástroje

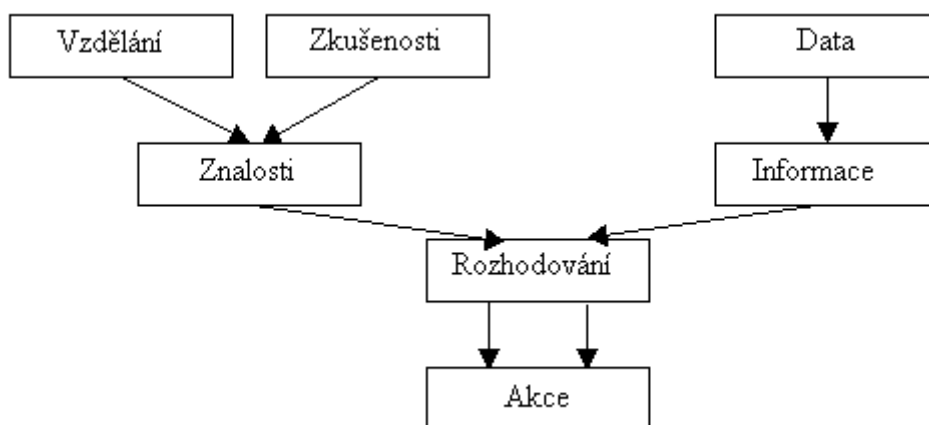
Komunikace má význam v každé firmě a důležitým prvkem je komunikace manažerská. Bez správné komunikace nemůže manažer správně vykonávat s tím související manažerské funkce (organizování, rozhodování, kontrola).

Na práci s informacemi jsou založené manažerské nástroje. I zde existuje důležitá práce s komunikací, která je částí manažerských funkcí. Řízení komunikace spočívá v rozhodování, organizaci a kontrole.

Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších manažerských aktivit. Lze říct, že rozhodování je založeno zejména na vyhodnocování a získávání potřebných informací. Informace můžeme získat například z porad. Každý manažer by měl mít dostatek potřebných a kvalitních informací. Podstatně s potřebnými informacemi souvisí znalosti a zkušenosti. Níže uvedené schéma zobrazuje souvislost mezi daty, informacemi a znalostmi.

Obrázek č. 4: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi v rozhodovacím procesu



Zdroj: [4]

Z uvedeného obrázku vyplývá, že znalosti, informace a data jsou východiskem rozhodovacího procesu. Bez informací, znalostí a dat by nemohl rozhodovací proces proběhnout. Velký význam mají kvalitní informace a data, na jejichž užití a zpracování musí mít manažer znalosti. Na základě znalostí, informací a dat se uskuteční rozhodnutí, které je následně realizováno. Informace jsou tedy důležité pro rozhodování na jakékoliv úrovni řízení.

Existuje několik základních postupů, na základě kterých je rozhodování založeno:

- zjištění nebo rozeznání problému,
- získání potřebných informací o tom, jak lze problém řešit,
- navržení a zvolení optimální varianty řešení,
- uvedení zvolené varianty do praxe.

Komunikace a práce s informacemi úzce souvisí s rozhodováním. Komunikaci můžeme považovat za základní spojovací prostředek. Do komunikace zahrnujeme i již zmíněné komunikační kanály a prostředky komunikace. Špatné informace mohou způsobit špatná rozhodnutí, proto je velmi důležitá jejich kvalita a správnost. Dalším faktorem jsou i zvolené prostředky, které napomohou rychlejšímu přenosu informací od odesílatele k příjemci. Rizikem přenosu informací je jejich možné zkreslení. Každá firma by měla dbát na to, aby komunikační procesy správně fungovaly, což je základem pro vhodnou komunikaci. Vhodná komunikace je podstatou správného a přesného rozhodování.

Organizování

Jak již z názvu vyplývá, manažerská funkce rozhodování se týká organizačních činností a organizací práce. V organizačních činnostech se vymezují například pravomoci a odpovědnosti, organizační struktury firmy atd. Dalším již zmíněným obsahem organizování je organizace práce, ta se týká rozdělení práce na konkrétní činnosti pro jednotlivé útvary firmy až po její pracovníky.

Pokud firma vytváří organizační strukturu, tak by měla brát v úvahu i způsob a tok komunikace. Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů, které souvisí s organizováním.

Kontrola

Poslední fází manažerských funkcí je kontrolování. Každá firma má vytvořený svůj vlastní systém kontroly, při kterém se zjišťuje, zda stanovené cíle nebo úkoly jednotlivých útvarů byly splněny. Kontrola umožňuje zjistit nedostatky a poté je odstranit. Kontrolu lze charakterizovat jako porovnání žádoucích cílů se skutečným výsledkem. Kontrola obsahuje kontrolní proces, který má několik fází:

- shromáždění a podkladů pro kontrolu,
- ověření podkladů,
- porovnání skutečného stavu a žádoucího stavu stanovených cílů,
- návrhy opatření,
- uvedení návrhů do praxe a jejich zpětná kontrola.

1.9 Nefungující interní komunikace

1.9.1 Problémy ve firmě

Problémy v interní komunikaci, se kterými se můžeme setkat:

- zastaralá organizace práce,
- vysoká hierarchická struktura,
- jednostranná interní komunikace,
- malá otevřenost komunikace,
- nezájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nevyhovující zpětná vazba.

1.9.2 Jak se projevuje nefungující komunikace

Pokud firma bude sledovat důsledky způsobené nefungující komunikací, může je napravit, a tím se komunikace stává efektivní. Mezi časté projevy nefungující komunikace zařazujeme:

- nedostatek informací,
- neúplné informace.

Z takto zjištěných nedostatků může vznikat informační šum, který snižuje efektivnost činnosti firmy. Z nesprávných hypotéz manažerů vznikají informační šumy. Nesprávné předpoklady mohou být:

- „komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je pouze podat informaci,
- komunikace není založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- špatná manipulace s informacemi.“ [4]

Hodně často se stává, že management vede manažery a pracovníky firmy, aby komunikovali tak, aby bylo dosaženo jejich osobního prospěchu. Tím dochází k tomu, že se manažeři ani pracovníci nesnaží dosahovat firemních cílů. V tomto případě je chyba na straně managementu firmy. Samozřejmě v ideální situaci by se takovéto chyby neměly stávat.

Důsledky nefungující interní komunikace můžou být ve firmě velmi závažné. Komunikace je jedním z nejdůležitějších procesů firmy. Existuje velká provázanost komunikace se všemi procesy nebo činnostmi. Díky správně fungující komunikaci má firma základ k tomu, aby byla úspěšná.

Důsledky nefungující vnitřní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- „demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci.“ [4]

a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat:

- ve vysokou míru výměny pracovníků,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezájmu o dosahování vytyčených cílů,
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- v neefektivní marketingové řízení,
- v konkurenční neschopnost celé firmy.“ [4]

2 Analýza současného stavu interní komunikace s doručovateli ve firmě TNT Post

Cílem této kapitoly, jak vyplývá z názvu, je popsat současný stav interní komunikace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. Jak již bylo několikrát řečeno, komunikace znamená v každé firmě velmi podstatnou část správného fungování firmy. Firma TNT Post ČR, s.r.o. klade velký důraz na komunikaci obecně, ale hlavně na komunikaci s doručovateli. Doručovatelé jsou základním prvkem fungování této firmy zabývající se adresnou a neadresnou distribucí. Bez doručovatelů by firma nemohla vůbec fungovat. Je důležitá komunikace firmy s doručovateli, ale i zpětná vazba neboli komunikace doručovatelů s vedením firmy.

Ke komunikaci významně přispívá i vliv informačních technologií. A to především jejich rychlý vývoj. Větší dostupnost informačních technologií umožňuje velkou flexibilitu. Významnou výhodou rychlého vývoje informačních technologií je rychlost přenosu zpráv. Všechny faktory významně ovlivňují každou firmu a tedy i firmu TNT Post ČR, s.r.o. Vlivem pokroku informačních technologií dochází k rychlejší komunikaci především formou e-mailu a mobilních telefonů a odpadá tím úloha osobní komunikace s doručovateli, která je již ve značné míře nahrazena jinými formami komunikace.

2.1 Komunikace ve firmě TNT Post

Tuto kapitolu lze charakterizovat jako popis průběhu operací od nejvyšších stupňů organizační struktury až po nejnižší stupně. Jinými slovy se dá říct, že tato kapitola obsahuje popis komunikace od generálního ředitele až po základní členy organizační struktury neboli doručovatele.

Při předávání různých sdělení je důležité snažit se zabránit již několikrát zmíněným komunikačním šumům a zkreslením předávaných informací tak, aby docházelo k předávání přesných, včasných, úplných a pravdivých sdělení. Rozhodnutí vyplývající z těchto sdělení může být pak zkresleno nebo neúplné. Záleží samozřejmě na způsobu předávání informací. Sdělení může být posíláno např. e-mailem, osobně atd. Správnou volbou komunikačního prostředku lze zabránit zkreslení informací. Například pokud posíláme sdělení e-mailem, což je nejčastější způsob komunikace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o., lze si jeho obsah dobře rozmyslet a správně zvolit slova.

Komunikace od nejvyšších stupňů organizační struktury probíhá často formou pracovních porad. Pracovní porady jsou svolávány každý týden Ředitelem operací. Tyto

pravidelné porady slouží k rychlé informovanosti o stavu věcí, přijímání nových rozhodnutí, ale i zadání nových úkolů. Pracovní porada patří mezi základní prostředky osobní komunikace, a tento prostředek využívá i tato firma. Pro efektivní pracovní poradu je důležité ji umět dobře připravit a podstatný je i její průběh. Cílem pracovní porady ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. je kontrola již splněných úkolů, ale také již zmíněné zadávání nových úkolů.

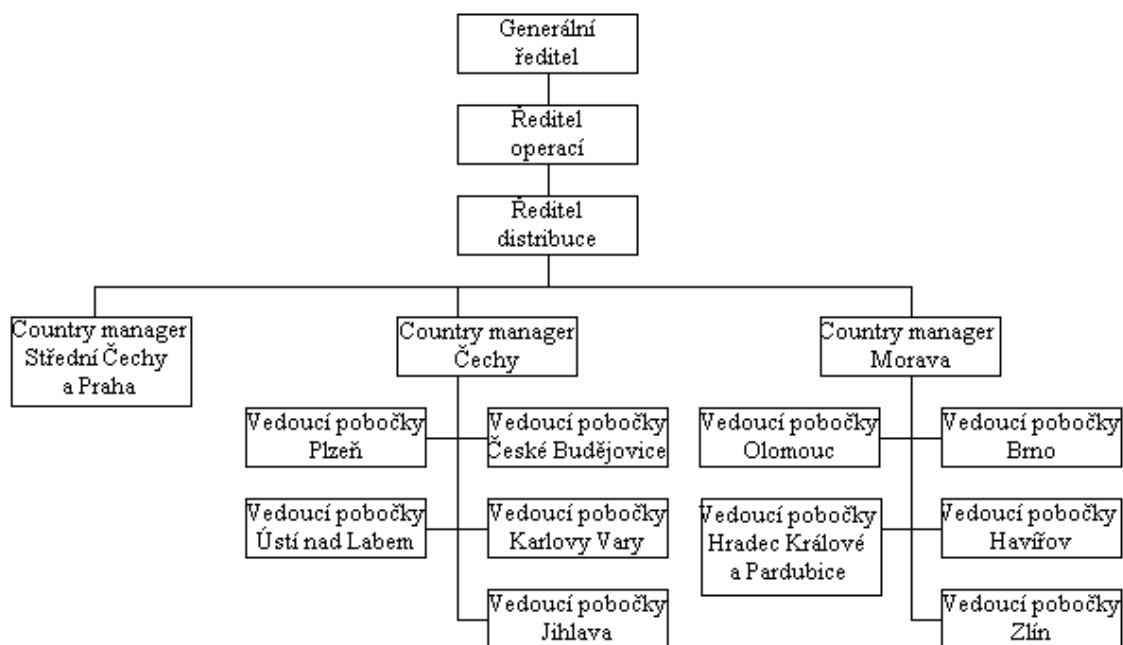
Pracovní poradu vede jeden manažer, konkrétně v této firmě je to Ředitel operací. Jeho úkolem je usměrňovat nechtěné projevy ostatních spolupracovníků, hledat kompromisy, řešení jak dlouhodobých tak krátkodobých úkolů, kontrolovat zda vytyčené cíle byly splněny atd. Vždy se provádějí zápisy z porad. Všechny informace a úkoly jsou tedy zaznamenány, aby mohly být předány pracovníkům nižší úrovně. Rozhodnutí přijatá na poradách jsou závazná.

Dalším krokem je, že Ředitel operací předává informace Řediteli distribuce. Sdělované informace jsou posílány e-mailem nebo osobně jako forma zápisu z porady. Ředitel distribuce sděluje informace dalšímu článku, což jsou Country manažeři. Country manažeři jsou tři pro celou Českou republiku. Country manažeři jsou nazváni proto, že „country“ znamená v angličtině země a jejich funkce jsou rozděleny podle částí republiky. Country manažeři postoupí důležitá rozhodnutí a informace z porad Vedoucím poboček. Předposledním článkem jsou Vedoucí distribuční sítě, kteří dostávají informace, sdělení a rozhodnutí od Vedoucích poboček. Vedoucí poboček jsou jmenováni pro jednotlivé kraje. Pracovníci nižší úrovně jsou informováni o zadání úkolů také prostřednictvím porad. Vedoucí distribuční sítě již zasílají nebo sdělují informace poslednímu článku procesu sdělování informací, a tím jsou jednotliví doručovatelé. Vedoucí distribuční sítě komunikují s přidělenými doručovateli e-mailem, osobně nebo telefonicky.

Je-li svolána mimořádná porada, je učiněno tak pouze v mimořádných situacích, kdy je potřeba projednat důležitá rozhodnutí. Rozhodnutí z těchto porad jsou předávána dále již podle zmíněného schématu a jsou samozřejmě závazná.

2.1.1 Organizační struktura oddělení operací

Obrázek č. 5: Organizační struktura oddělení operací 1

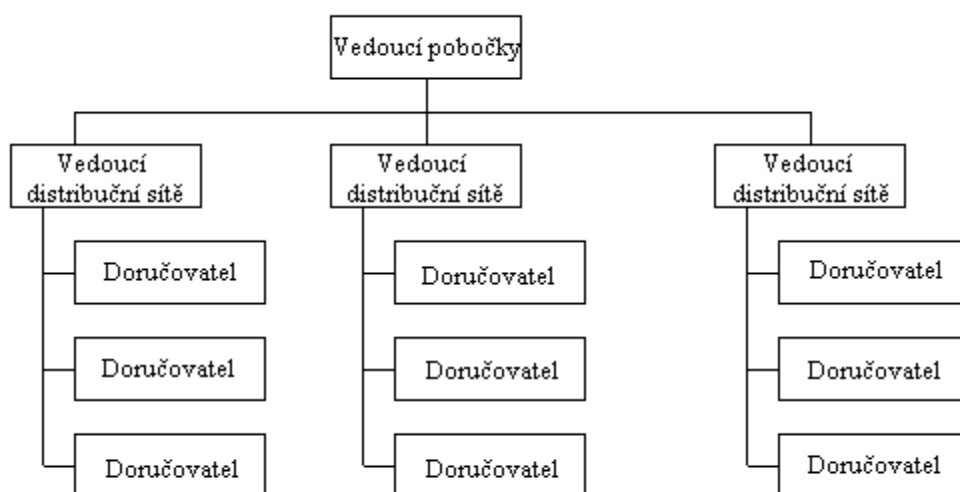


Zdroj: Autor

Způsob komunikace je popsán v minulé kapitole, schéma má pouze znázorňovat průběh operací od Generálního ředitele až po Vedoucí poboček. S tím samozřejmě úzce souvisí komunikace.

Generální ředitel svolává pracovní poradou, kterou zároveň vede. Jejím výsledkem je zadání nových úkolů, rozhodnutí nebo důležitých informací a dat. Výsledky porad se přenášejí po organizační struktuře směrem dolů, po jednotlivých stupních řízení. Nově zadané úkoly, rozhodnutí nebo důležité informace jsou dále předávány podle znázorněné struktury. Generální ředitel rozešle (například formou e-mailu) nebo postoupí důležitá rozhodnutí Řediteli operací, který je předá Řediteli distribuce. Ředitel distribuce je sdělí Country manažerům, kteří jsou rozděleni podle jednotlivých částí České republiky. Konkrétně se člení na Country manažera Čech, Moravy, Středních Čech a Prahy. Pod Country manažerem sídlí jednotliví Vedoucí poboček podle důležitých měst. Takto zobrazená struktura je stanovená firmou TNT Post ČR, s.r.o. (viz obrázek č. 5)

Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení operací 2



Zdroj: Autor

Jak je zřejmé z obrázku č. 5, Vedoucí poboček se dělí podle jednotlivých stanovených důležitých měst. Na vedoucího pobočky navazují jednotliví Vedoucí distribuční sítě, kteří se dělí podle vybraných konkrétních částí měst a jejich okolí. Posledním, avšak důležitým článkem organizační struktury jsou doručovatelé. Bez doručovatelů by firma nemohla existovat. Doručovatelé mají vyhrazenou oblast, ve které doručují adresné i neadresné zásilky. Jejich přímým nadřízeným jsou Vedoucí distribuční sítě, se kterými jsou neustále v kontaktu a kteří je zároveň řídí a odpovídají za jejich práci.

2.2 Komunikace s doručovateli

2.2.1 Kdo je doručovatel

Doručovatel je člověk, roznášející adresné nebo neadresné zásilky.

Adresné zásilky jsou roznášeny na konkrétní adresy. Jsou to např. direct maily, klientské časopisy. Nejedná se o běžnou poštu, ale zakázky od jiné firmy doručované na určité adresy. Neadresnými zásilkami rozumíme zásilky, které jsou distribuovány na všechny adresy, bez určení konkrétního místa (například letáky).

Na pozici doručovatele tato firma zaměstnává například studenty, ženy na mateřské dovolené nebo důchodce. Výhodou je jejich časová flexibilita. Za jednotlivé doručovatele

jsou zodpovědní Vedoucí distribuční sítě, kteří jsou podřízeni Vedoucím poboček pro jednotlivé kraje. Zodpovídají za nábor, školení doručovatelů, kvalitu doručování apod.

2.2.2 Přijímání doručovatelů

Potenciální doručovatelé se o nové nabídce dozvědí na webových stránkách firmy, kde je uveden i dotazníkový formulář. Tento formulář stačí pouze vyplnit a odeslat na uvedenou e-mailovou adresu. Poté je potenciální doručovatel zařazen do evidence zájemců o práci doručovatele. Pokud není volné místo na pozici doručovatele, firma se souhlasem žadatele uloží jeho data do evidence. V případě uvolnění místa je kontaktován potenciální doručovatel z evidence.

Druhou možností, kde se dozvědět o volné pozici na práci doručovatele je inzerce na internetu. Jedná se například o různé portály práce. Třetí možností individuální kontakt s pobočkou. Znamená to, že potenciální doručovatelé se zeptají, zda není volná pozice doručovatele. Poslední možností jsou náborové letáky (viz příloha 1,2,3). Náborové letáky jsou roznášeny do schránek v oblasti, ve které se momentálně hledá nový pracovník, nebo jsou vylepovány v prostředcích MHD. Na náborovém letáku jsou uvedeny kontaktní informace (například telefon, internetové stránky, e-mail).

Doručovatelé se přijímají na dobu určitou. Přijímání probíhá standardně na základě osobního pohovoru. Následovně je s nimi sepsána Dohoda o provedení práce. Doručovatelé pracují jak na krátkodobých brigádách, tak i s firmou TNT Post ČR, s.r.o. spolupracují dlouhodobě.

2.2.3 Doručování zásilek

Doručování zásilek probíhá pravidelně každý týden, vždy v pondělí a v úterý. V případě potřeby i v mimořádných vlnách. Konkrétní čas doručování záleží na samotném doručovateli. Doručování musí vždy probíhat v uvedené dny. Hlášení o doručení zásilek probíhají telefonicky nebo přes webové rozhraní – TNT post online pro doručovatele.

Zmíníme ještě nedoručené zásilky, které se označí důvodem nedoručení a vrací se zpět na pobočku. Na pobočce jsou nedoručené zásilky evidovány.

2.2.4 Prostředky komunikace

Firma TNT Post ČR, s.r.o. komunikuje s doručovateli různými způsoby. Do jednotlivých forem komunikace s doručovateli lze zahrnout:

- **Osobní komunikace**

Nejběžnější používanou formou komunikace je osobní neboli přímá. Způsob komunikace, který se používá jak při osobním pohovoru na přijímání pracovníka, ale také při sdělování důležitých rozhodnutí učiněných na pracovních poradách.

- **E-mail**

Jednou z forem moderní komunikace, kterou využívá firma TNT Post ČR, s.r.o. je e-mail. Je využívána při komunikaci s doručovateli, pokud tito doručovatelé mají přístup na internet. V e-mailu lze jednoznačně interpretovat schválená rozhodnutí z pracovních nebo mimořádných porad. Komunikace e-mailem je výhodná proto, že firma si může přesněji promyslet vhodnost zvolených slov a jejich správnou formulaci tak, aby sdělení bylo srozumitelné a pochopitelné.

Tento prostředek komunikace je využíván zejména až v posledních letech, kdy objem zpráv přenášených e-mailem výrazně vzrostl. Přístup na internet a e-mail se předpokládá spíše u mladší generace. Pro tento účel má firma seznam doručovatelů, se kterými může pomocí e-mailu navázat spojení.

- **Telefonická komunikace**

Komunikace po telefonu je velmi účinná a rychlá. U této komunikace je důležité volit správná slova, aby přenášené informace byly přesné a srozumitelné. V této firmě se využívá například při náboru nových doručovatelů nebo hlášení doručovatelů o stavech doručených zásilek.

Nejrychlejším prostředkem komunikace s firmou je telefon, který využívají zejména starší zaměstnanci. Za situace, kdy se vyskytne naléhavý stav, který je potřeba urychleně vyřešit, využívají doručovatelé tento prostředek komunikace.

- **Videofilm**

Konkrétně se jedná o instruktážní film, který je určen novým pracovníkům. Tento film pojednává o práci doručovatele, v podstatě obsahuje instrukce k práci doručovatele. Jsou zde zobrazeny např. situace, ze kterých vyplývá, jak by se měl budoucí doručovatel zachovat.

- **Rozhovor**

- **ID Karta**

Jedná se o identifikační kartu určenou pro doručovatele. Je to v podstatě identifikační prvek doručovatele, kterým se v případě potřeby lze prokázat. Zvyšuje důvěryhodnost doručovatele. Pokud nastane situace, kdy je třeba se prokázat touto kartou, může se například nájemník, domovník atd. obrátit na zákaznickou linku, ta jim zpětně potvrdí, zda je karta aktivní nebo ne a ve které lokalitě má její doručovatel doručovat.

- **Porada**

- **Diskuse**

„Věcný rozhovor několika osob nad určitým tématem, jehož cílem není rozhodovat, nýbrž věc rozebrat z různých hledisek pečlivě posoudit.“, [9]

- **Měsíčník pro doručovatele**

Měsíčník pro doručovatele neboli „Stránka“ je další důležitou formou komunikace s doručovateli (viz příloha č. 8 a 9)

Na začátku byl tento měsíčník tištěn na kvalitním, ale drahém papíře. Vycházel formou časopisu třikrát až čtyřikrát do roka. Nejnáročnější byla příprava obsahu. Obsah nebyl aktuální s ohledem na práci doručovatelů, chyběly operativní informace pro samotné doručovatele. „Stránka“ obsahovala příspěvky od manažerů, které nebyly tak podstatné.

Jeho nevýhodou bylo, že nebyl dostupný všem distributorům. Tisk „Stránky“ byl drahý a nákladný. Proto bylo rozhodnuto o zefektivnění stránky a zpřístupnění „Stránky“ většímu okruhu doručovatelů. Zefektivnění spočívalo v tom, že začala být „Stránka“ tištěna měsíčně a na levnějším druhu papíru a rozšířena mezi větší okruh lidí. Za nejdůležitější se považuje uvádění aktuálních informací.

„Stránka“ slouží k interní komunikaci s doručovateli. V první části obsahuje operativní informace a instrukce pro doručovatele, druhá část je informativní (o firmě, o pobočkách

apod.), třetí část je zábavná (křížovka). Doručovatelé obdrží Stránku prostřednictvím lokální dopravy společně se zásilkami, které doručují. „Stránka“ je distribuována všem doručovatelům. Lze říct, že „Stránka“ je v případě nedodání doručovateli vyžadována.

- **Komunikace mimořádná**

Jedná se o komunikaci, která je víceméně uskutečňována ze strany firmy. Komunikace mimořádná je zároveň i určitou formou motivace. Firma TNT Post ČR, s.r.o. komunikuje a současně motivuje zaměstnance. Do forem mimořádné komunikace můžeme zahrnout:

- **Blahopřání k narozeninám**

Předtištěná přání s různými obrázky a logem firmy, ručně psaná Vedoucím distribuční sítě a zaslána doručovateli, který slaví narozeniny (viz příloha 4, 5)

- **Vánoční přání**

Vánoční přání spolu s malým dárkem jsou rozesílána jednotlivým doručovatelům. Jako příklad malého dárku můžeme uvést baterku nebo obal na mobil s logem TNT Post ČR, s.r.o. (viz příloha 6,7).

- **Reklamní předměty**

Reklamní předměty samozřejmě s logem TNT Post ČR, s.r.o. jsou formou mimořádné odměny. Doručovatel je individuálně motivován.

2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba znamená zjednodušeně komunikaci doručovatele s firmou TNT Post ČR, s.r.o. Zpětná vazba je důležitá pro každou firmu. Problém nastává v případě, že zpětná vazba je negativní nebo funguje špatně. Pro každou firmu je zpětná vazba velmi důležitá. Snahou firmy je co nejvíce zlepšit komunikaci se zaměstnanci a tím i jejich spokojenost. Pocit, že zaměstnance, tedy v tomto případě doručovatele, firma poslouchá je pro ně významný a projeví se to samozřejmě i na jejich práci. Znamená to, že pokud chce být firma úspěšná, měla by brát námitky a připomínky zaměstnanců velmi vážně.

Ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. je to zajištěno tak, že pokud má zaměstnanec námitky nebo připomínky může je sdělit svému nadřízenému, konkrétně Vedoucímu distribuční sítě

nebo na infolinku zřízenou pro doručovatele. Vedoucí distribuce námitku uváží a může ji postoupit vyšším stupňům organizační struktury (viz obrázek č. 5 a č. 6)

Dále se zmíníme o komunikaci s doručovateli. Hlavní kontaktní osobou pro doručovatele je jeho Vedoucí distribuční sítě, který je určen podle sektoru, kde doručovatel doručuje. Komunikace s Vedoucím distribuční sítě je pravidelná, probíhá v závislosti na doručovací vlně, což znamená den, kdy jsou zásilky doručovány. Kontakt probíhá telefonicky nebo osobně. Někteří doručovatelé sami přijdou na pobočku a osobně informují svého Vedoucího distribuční sítě.

2.3.1 Prostředky komunikace využívané doručovateli

Tato kapitola se týká prostředků komunikace, které využívají doručovatelé. Několik jich zmíníme, jsou to například:

- **E-mail**

E-mailem informují doručovatelé například o stavu roznesených zásilek nebo v případě, že se vyskytl nějaký problém.

- **Telefon**

Nejrychlejším prostředkem komunikace je samozřejmě telefon. V okamžiku, kdy se vyskytne naléhavá situace, kterou je zapotřebí urychleně řešit, využívají doručovatelé tento prostředek komunikace.

- **Infolinka**

Existuje bezplatná infolinka, na kterou je možné nahlásit ukončení adresné nebo neadresné distribuce. Doručovatelé samozřejmě hlásí i jakékoliv nedoručené zásilky a důvod nedoručení zásilek.

- **Osobní kontakt**

Někteří doručovatelé se chodí osobně hlásit ke svému nadřízenému, kterým je Vedoucí distribuční sítě. V případě, kdy má doručovatel nějaké připomínky nebo námitky může se obrátit na svého nadřízeného.

- **Měsíčník pro doručovatele**

Jedním z pasivních prostředků komunikace doručovatele a firmy je kontakt formou „Stránky“. Využití „Stránky“ ze strany doručovatelů je omezená. Na „Stránce“ je pro zpestření uvedena křížovka o ceny. Jen 6 % doručovatelů posílá odpovědi na křížovku, což je hodně málo.

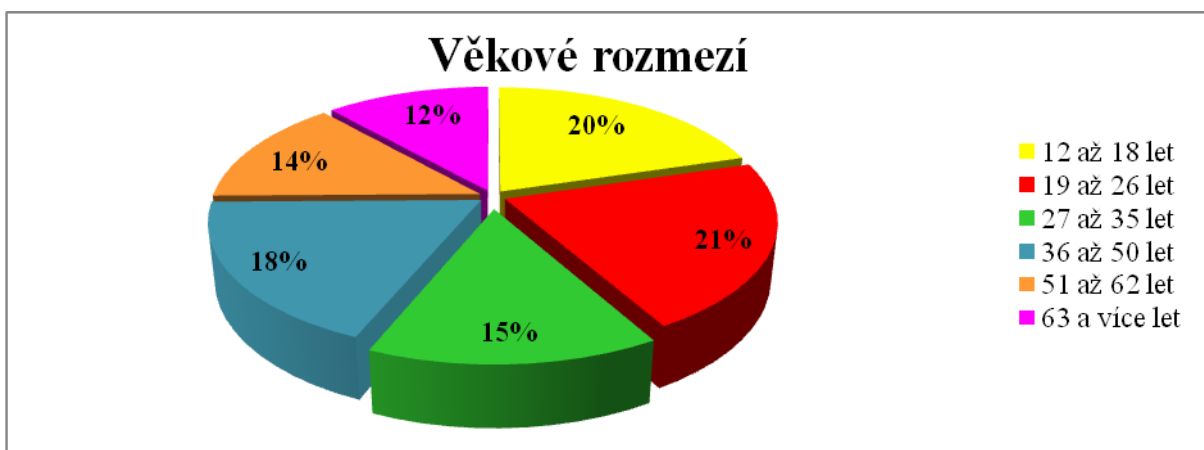
2.4 Sociální složení doručovatelů

V rámci této kapitoly je uvedeno sociální složení doručovatelů, které má sloužit pro ilustraci této práce. Jednoduše řečeno, cílem má být zobrazení procentuálních poměrů mezi doručovateli, a to rozdíly podle věku, ale také pohlaví. Na konci této kapitoly bude zřejmé, jaké rozdíly panují mezi doručovateli.

Pro příklad je zde uvedeno několik grafů znázorňujících procentuální poměry mezi doručovateli. První graf (viz obrázek č. 7) uvádí procentuální poměry jednotlivých věkových rozmezí neboli věkového rozmezí doručovatelů, jenž nerozlišuje pohlaví. Druhý graf (viz obrázek č. 8) nebere v úvahu věkové rozmezí doručovatelů, ale zobrazuje pouze procentuální poměry mužů a žen. Poslední je uvedena tabulka (viz tabulka č. 1) obsahující srovnání mužů a žen jednotlivých věkových kategorií. Tato tabulka také obsahuje položku celkový průměr obou pohlaví.

Data, která jsou obsažena v grafech a tabulkách jsou aktuální k roku 2009. Uvedené údaje jsou platné pro celou Českou republiku. Poměry doručovatelů se razantně nemění, protože většina doručovatelů pracuje s firmou TNT Post ČR, s.r.o. dlouhodobě.

Obrázek č. 7: Věkové rozmezí doručovatelů

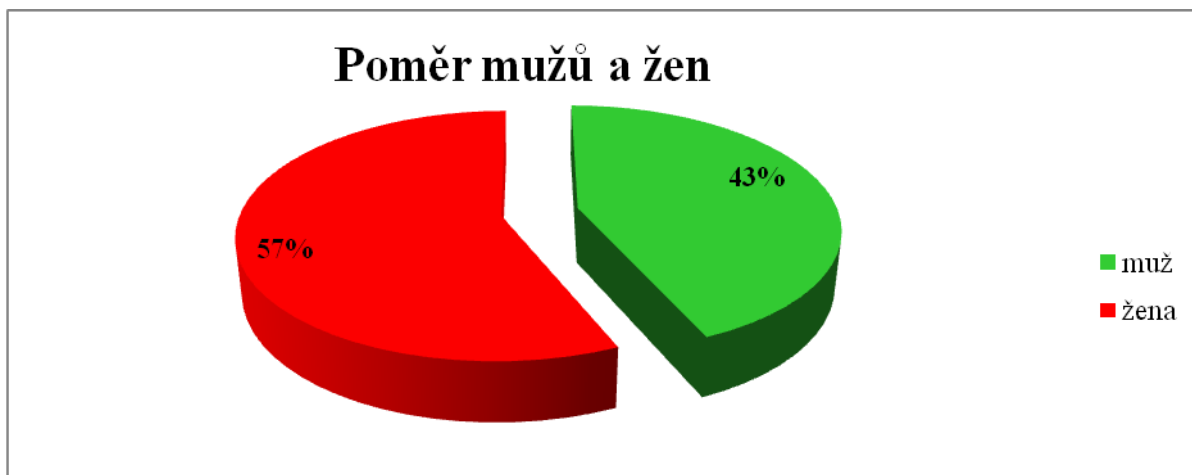


Zdroj: Autor

Na výše uvedeném grafu jsou znázorněny jednotlivé věkové kategorie obsahující jak muže, tak ženy. Z grafu vyplývá, že nejvíce doručovatelů je ve věkové skupině 19 až 26 let. Tato skupina se především skládá ze studentů, kteří si chtějí přivydělat. Avšak rozdíl mezi věkovou kategorií 12 až 18 let a 19 až 26 let činí pouze 1 %. Tyto dvě zmíněné skupiny tvoří především studenti, kteří využívají výhody této práce a tou je nenáročnost na čas. Těsně za těmito dvěma skupinami si stojí věková kategorie 36 až 50 let, která je tvořena pracujícími lidmi nebo nezaměstnanými.

Nejméně je doručovatelů ve věku nad 63 let, ale je zřejmé, že difference od ostatních věkových skupin nejsou výrazné. Věková skupina nad 63 let je složena zejména ze starších lidí v důchodu, pro které je výhodou této práce časová volnost.

Obrázek č. 8: Poměr mužů a žen mezi doručovateli



Zdroj: Autor

Předchozí graf pouze uvádí procentuální rozdíly mezi muži a ženami a neuvádí již věkové rozdíly, které byly zobrazeny na obrázku č. 7. Z výše uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že více doručovatelů, které zaměstnává firma TNT Post ČR, s.r.o. je ve skupině žen. Je zřejmé, že rozdíl mezi skupinami není o tolik odlišný. Diference mezi oběma skupinami činí celkem 14 %.

Rozdíl mezi skupinami je dán tím, že více žen zaměstnaných firmou TNT Post ČR, s.r.o. jsou ženy na mateřské dovolené, studentky a také důchodkyně. Zvláště ženy na mateřské dovolené zvyšují tento nepoměr.

Tabulka č. 1.: Poměry mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích

Věkové rozmezí	Muž	Žena
12 až 18 let	53 %	47 %
19 až 26 let	51 %	49 %
27 až 35 let	39 %	61 %
36 až 50 let	35 %	65 %
51 až 62 let	35 %	65 %
63 a více let	42 %	58 %
Celkový průměr	43 %	57 %

Zdroj: Autor

Ve výše zobrazené tabulce jsou uvedeny údaje mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích. Tato tabulka je pouze ilustrační a je z ní zřejmé, že doručovatelů, které zaměstnává firma TNT Post ČR, s.r.o. je více žen. Ve skupině 12 až 18 let a 19 až 26 let je více mužů, ale rozdíly nejsou významné. Podstatné rozdíly najdeme ve skupinách věkového rozmezí 36 až 50 let a 51 až 62 let, konkrétně jsou to difference o 30 %.

3 Návrh zlepšení interní komunikace s doručovateli

V této poslední části je řešen návrh, jak již stávající komunikaci ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. zlepšit nebo navrhnout způsob, pomocí kterého by bylo možné komunikaci změnit nebo zlepšit za účelem jejího zefektivnění. Důležité je na začátek podotknout, že stávající stav komunikace je již velmi dobře zaběhnutý a proto je velmi obtížné navrhnout zlepšení komunikace s doručovateli.

Jak již bylo několikrát řečeno, tak dobré fungování interní komunikace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. se stala velmi podstatnou. Je tedy samozřejmé, že zejména managementu firmy záleží na dobrém fungování komunikace. Proto se snaží více zlepšovat stávající komunikaci s použitím moderních způsobů komunikace.

Komunikace je velmi výrazně ovlivněna vědeckotechnickým pokrokem, který lze jen velmi těžko změnit tak, aby byla výrazně ovlivněna komunikace ve firmě. Vzhledem k těmto důvodům je práce založena na zjištění, zda stávající stav komunikace je pro doručovatele a Vedoucí distribuční sítě vyhovující. V každé firmě znamená zpětná vazba důležitou část kvalitního fungování firmy i z tohoto důvodu je práce zaměřena na komunikaci doručovatel - firma.

3.1 Marketingový průzkum

Zvolenou formou, jak zjistit subjektivní názor na stávající stav komunikace je marketingový průzkum. Tento způsob byl použit, protože se jedná o efektivní a zároveň jednoduchou formu ke zjištění cílových dat. Marketingový průzkum může sloužit nejen ke zjištění, např. hodnocení subjektivního názoru na produkt, ale tento způsob by bylo možno aplikovat na interní komunikaci ve firmě.

3.1.1 Cíl marketingového průzkumu

Cílem marketingového průzkumu je zjistit, jak již bylo řečeno, zda stávající stav komunikace je vyhovující pro doručovatele. V této části je práce zaměřena na komunikaci doručovatelů s firmou, vzhledem k tomu, že i pro firmu je velmi důležitý názor doručovatelů a případně jejich nadřízených na stávající stav komunikace. Pokud vezmeme v úvahu fakt, že doručovatelé nebo jejich nadřízení, kterými jsou Vedoucí distribuční sítě, mohou velkou mírou přispět ke zlepšení interní komunikace, ovšem za předpokladu, že jim firma TNT Post

ČR, s.r.o. dá prostor. Cílem bude sestavení dotazníku, který by případně firmě přinesl kýžené názory na jejich komunikaci.

Doručovatelé mohou přinést firmě velmi užitečné názory a postoje, které už management firmy chápe jako samozřejmost.

3.1.2 Forma marketingového průzkumu

Zvolenou formou marketingového průzkumu je dotazník. Důležitým faktorem této zvolené formy se stala anonymita a počet kladených otázek. Snahou by bylo oslovit co nejvíce doručovatelů a získat tak velké množství potřebných dat k dalšímu zpracování dotazníků.

Dotazník je určen především pro doručovatele. Doručovatel se stal důležitou a nezbytnou částí fungování firmy. Avšak ne každá firma se snaží umožnit svým podřízeným vyjádřit svůj názor nebo mu nevěnují potřebnou pozornost.

Cílem je snažit se získat co nejvíce informací od doručovatelů případně od Vedoucích distribučních sítí, pro které by také tento dotazník mohl být určen.

3.1.3 Dotazník

Zvolenou formou marketingového průzkumu je anonymní dotazník. Hlavní výhoda anonymity spočívá zejména v tom, že lidé, kteří vyplňují dotazník, jsou otevřenější a nebojí se projevit svůj názor.

Tato práce zahrnuje již zmíněný dotazník (viz příloha 10). Dotazník by byl sestaven tak, aby se v něm snadno orientovalo, zároveň aby byl dostupný všem. Záleží pouze na doručovateli, zda ho vyplní nebo ne. Každá otázka byla očíslovaná a dále byly uvedeny jednoznačné odpovědi na příslušné otázky. U některých otázek byl vyhrazen prostor k napsání názorů dotazovaných.

Důležitým požadavkem byla snaha o srozumitelnost dotazníku, jednoduchost a přesnost otázek i odpovědí, které přispějí k jeho lepšímu vyhodnocení.

Další možností jak zlepšit dotazník je také zvýšení atraktivity tak, aby dotazník zaujal na první pohled. Dotazovaného tím zaujme a bude mít chuť ho vyplnit, tím se dosáhne toho, že dotazník vyplní více doručovatelů. V rámci této práce nebyla tato možnost rozvíjena, protože zlepšení vzhledu by bylo řešeno, v případě, že by dotazník byl realizován a také by záleželo na samotné firmě, jak by si dotazník představovala.

Formulace otázek

Otázky sepsané v možném dotazníku jsou číslované. Zvolené varianty jsou otevřené a uzavřené otázky. Většina otázek je uzavřená, a již nabízejí možnosti odpovědí. Pouze poslední otázka obsahuje variantu otevřené otázky, která poskytuje prostor pro doručovatele.

Dotazník by mohl obsahovat i více otázek, záleželo by na vedení firmy, zda počet a obsah otázek by se zdál postačující nebo zda by bylo vhodné některé otázky pozměnit nebo doplnit.

Dotazník obsahuje následující otázky:

- **Jakého jste pohlaví?**
- **Jaký je Váš věk?**
- **Na jaké pozici pracujete?**
- **Jaká je vaše současná ekonomická aktivita?**
- **Jak dlouho pracujete ve firmě?**

Tyto otázky jsou zvolené zejména pro účely roztřídění informací. Z těchto otázek by mohlo být zřejmé například, zda většina mužů nebo žen vidí překážky ve zpětné vazbě neboli komunikaci doručovatele s firmou. Jinak řečeno slouží k informovanosti firmy, které skupiny zaměstnanců jsou spokojeny se způsoby či formami komunikací a které naopak ne. Na těchto otázkách by mohlo být vidět, zda se jinak dívají mladší lidé na moderní způsoby komunikace než starší občané.

- **Jaký druh komunikace s firmou TNT Post ČR, s.r.o. používáte nejčastěji?**

Otázka týkající se pouze druhů komunikace, kterými v této otázce jsou:

- osobní kontakt
- e-mail
- telefon
- infolinka
- **Jste spokojeni se stávajícími způsoby komunikace?**
- **Připadá Vám komunikace mezi Vámi a firmou TNT Post ČR, s.r.o. dostačující?**
- **Čtete Měsíčník pro doručovatele neboli „Stránku“?**
- **Jsou Vám informace uveřejňované na v Měsíčníku pro doručovatele pro Vás přínosem?**

Poslední dvě zmíněné otázky souvisí s Měsíčníkem pro doručovatele neboli „Stránkou“. Ve „Stránce“ jsou zobrazeny důležité informace určené pro doručovatele. Cílem těchto otázek je zjistit, zda tento Měsíčník je důležitý pro doručovatele.

- **Informace nebo sdělení poskytované firmou jsou pro Vás důležité?**
- **Uvítali byste možnost dostávat více informací od managementu firmy?**
- **Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?**
- **Chtěli byste dostávat informace nebo důležitá sdělení častěji?**
- **Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace?**

Výčet těchto dotazů se vztahuje již přímo ke spokojenosti se stávajícím stavem komunikace doručovatelů s firmou TNT Post ČR, s.r.o. Dále jsou uvedeny otázky, které se týkají interních informací poskytovaných doručovatelům. Tento typ dotazů zároveň vystihují cíl dotazníku, jímž je již zjištění spokojenosti nebo nespokojenosti doručovatelů. Dotazník může poskytnout důležitá data i pro samotnou firmu, která z toho může čerpat možnosti jak zlepšit komunikaci s doručovateli a tím i jejich spokojenost. Spokojenost doručovatelů povede k plnohodnotnější komunikaci mezi oběma stranami a samozřejmě k lepším vztahům mezi firmou a doručovateli.

- **Máte pocit, že vedení firmy naslouchá Vaším názorům?**
- **Stává se, že informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů?**
- **Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?**

Tento typ otázek souvisí s poskytovanými informacemi a nasloucháním firmy doručovatelům. Z těchto doplňujících otázek lze získat také podstatné informace, které by vedení firmy mohlo potřebovat ke zlepšení.

- **Jak byste navrhoval (a) zlepšení komunikace ve firmě (uved'te)?**

Tento poslední typ otázky je otázka otevřená, která nemá žádné zvolené požadavky na odpověď, ale soustřeďuje se na vyjádření názoru dotazovaných. Dotazovanému tato otázka poskytuje absolutní volnost vyjádření.

Formulace odpovědí

Odpovědi jsou zvolené tak, aby bylo možné pouze zaškrtnout možnost, která dotazovanému nejvíce vyhovuje a se kterou se ztotožňuje. Tím se dosáhne toho, že dotazník bude jasnější a bude se lépe zpracovávat a vyplnění dotazníku by bylo pro dotazovaného jednodušší. Odpovědi jsou volené podle zvolené konkrétní otázky a to tím způsobem, aby odpověď přímo souvisela s otázkou a odpovídala jejímu obsahu.

Dotazník zahrnuje odpovědi typu:

- ano – ne – nevím,

Tento typ odpovědi dotazník obsahuje nejčastěji, spolu s různými možnostmi rozšíření, což závisí na položené otázce a na potřebě případného upřesnění.

- prostor k vyjádření názoru,

Tento typ odpovědi je zvolen pouze jednou, vzhledem k tomu, že takto vyjádřené názory se hůře zpracovávají, ale mohou z nich vyplynout důležitá sdělení. S ohledem na anonymnost dotazníku většinou dotazovaní spíše vyjádří svůj skutečný názor, protože jim za to nehrozí žádný postih. Jednoduše řečeno nebojí se vyjádřit svůj názor.

- podle konkrétní otázky.

Dotazník neobsahuje pouze tyto odpovědi, ale i takové, které přesněji specifikují názor doručovatele, a mají mu usnadnit možnou odpověď. Neboli slouží k lepšímu vyjádření jeho názoru a samozřejmě se dotazovanému snadněji odpovídá.

3.1.4 Způsob rozšíření dotazníku

Způsob šíření dotazníku je jednou z důležitých kapitol. V této fázi marketingového průzkumu je nutno řešit i náklady na jeho realizaci. Vzhledem k tomu, že náklady na marketingový průzkum mohou být vysoké, je vhodné zvážit formu uveřejnění na webových stránkách. Pro pracovníky, kteří nemají přístup k internetu, by mohlo být zvoleno náhradní řešení, to by mohlo být například vyzvednutí dotazníku u přímého nadřízeného doručovatelů, u kterého by zároveň mohli své dotazníky i odevzdat.

Další možnost rozšíření informace o existenci dotazníku mezi jednotlivé doručovatele, případně mezi Vedoucí distribuční sítě by byla například prostřednictvím Měsíčníku pro doručovatele.

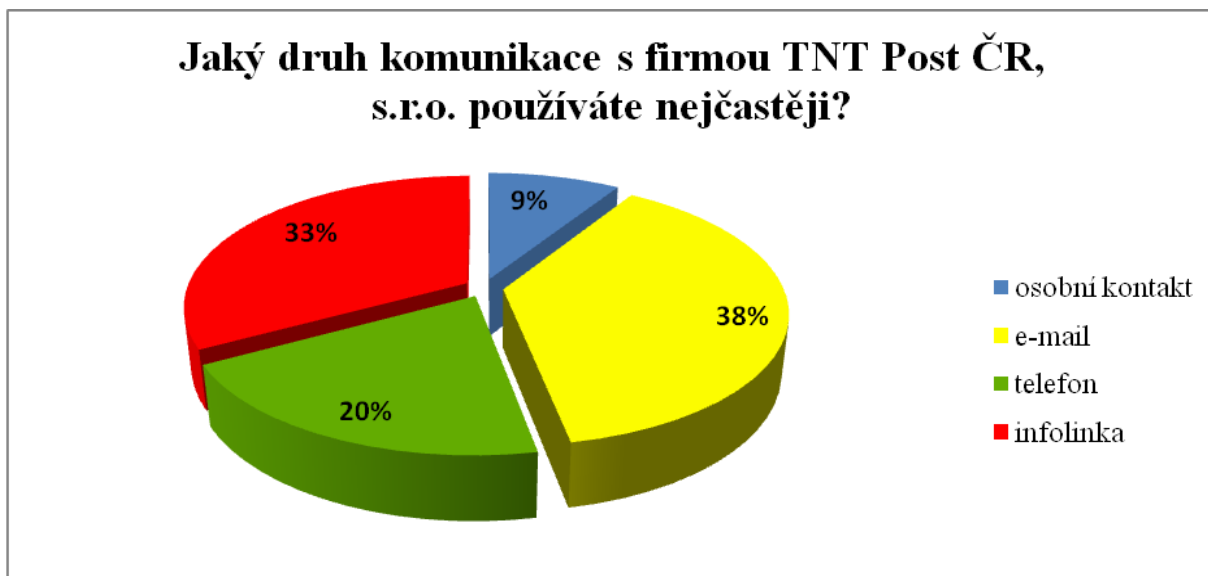
3.1.5 Vyhodnocení dotazníku

Důležitou částí marketingového průzkumu je i vyhodnocení dotazníku. Z vyhodnocení vyplynou důležité informace, které budou důležité pro další kvalitní rozvoj komunikace. Z dotazníku by mělo vyplynout, jaké možnosti na zlepšení firma má a čemu zamezit.

Jednou z možností je použití různých grafů, které budou sloužit k prezentaci a informovanosti firmy, zda jsou doručovatelé spokojeni se způsobem komunikace. Firma se zároveň seznámí s názory doručovatelů na zlepšení komunikace.

Další možností je přímé vyhodnocení každé otázky zvlášť a to tím způsobem, že by každá otázka mohla obsahovat procentuální vyjádření každé odpovědi. Na základě toho by se mohly zpracovávat grafy k důležitým otázkám, které můžou sloužit pro potřeby firmy. Grafy by mohly být zpracovány jen k některým otázkám a mohly by vyzdvihnout důležité výsledky plynoucí z dotazníku.

Obrázek č. 9: Možnost vyhodnocení dotazníku



Zdroj: Autor

Obrázek č. 9 zahrnuje variantu, jak by mohlo vypadat případné vyhodnocení pomocí grafu. Na graf byla použita jedna otázka pro ilustraci. Vyhodnocení pomocí grafu by bylo zvoleno pro důležité otázky nebo pro otázky u kterých by bylo potřeba vyzdvihnout odpověď.

Druhou možností vyhodnocení dotazníku je Analýza SWOT, která je zmíněna v další části této kapitoly. Tato metoda je zvolená pro svou jednoduchost, ale zároveň i svou vypovídající schopnost.

3.2 Analýza SWOT

Metodou, kterou by bylo možné ve výsledku použít je Analýza SWOT. Zmíněná analýza by ve výsledku vypověděla které nedostatky z hlediska komunikace firma má a naopak které silné stránky má. Obsahovala by i nebezpečí, které firmu ohrožují, ale také nezbytné příležitosti, kde komunikaci zlepšit.

Analýza SWOT by byla sestavena na základě odpovědí z dotazníku, který by byl zpřístupněn doručovatelům. Dále by bylo možno zpracovat odpovědi z jednotlivých otázek a vyjádřit je v procentech. Na základě takto vyhodnocených odpovědí na otázky by se daly zpracovat interní a externí faktory pomocí již zmíněné Analýzy SWOT. Tuto možnost vyjadřuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 2: Možnosti interních a externích faktorů

Interní faktory	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ využívání moderních technologií ▪ otevřenost firmy ▪ kvalita poskytovaných informací
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostačující komunikace ▪ četnost sdělení ▪ nedostatek informací
Externí faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sledování konkurence ▪ technická vybavenost doručovatelů
	Nebezpečí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informace z neoficiálních zdrojů ▪ výpadek zdroje energií ▪ nebezpečí živelných pohrom ▪ důsledek světové finanční krize

Zdroj: Autor

V tabulce č. 2 jsou uvedeny možnosti interních a externích faktorů, které by mohly působit na firmu. Mezi silné stránky by mohlo patřit například využívání moderních

technologií. Výše uvedená tabulka také zahrnuje slabé stránky, příležitosti a nebezpečí. Ke každému faktoru jsou zmíněny příklady pro ilustraci, jak by analýza mohla na konci vypadat.

Nebezpečím, které se může vyskytnout, jsou živelné pohromy (například povodeň, požár atd.) ve které dochází k přetížení či výpadkům komunikačních kanálů a v důsledku toho může docházet k narušení externí i interní komunikace. Další možností jsou důsledky finanční krize, kdy dochází k omezení finančních zdrojů a tím i snižování nákladů ve firmě, například zrušení bezplatných infolinek, ukončení vydávání Měsíčníku pro doručovatele.

Každá firma sleduje chování konkurence, tím firma získá nové a jiné informace, které jí mohou být prospěšné. Druhou zmíněnou příležitostí je technická vybavenost doručovatelů. Když bude mít doručovatel lepší vybavení, může stihnout roznést více zásilek.

3.3 Informační zpravodaj „Stránka“

„Stránka“, jak již bylo řečeno, slouží především pro potřeby informování doručovatelů. I tato zvolená forma komunikace s doručovateli je velmi důležitá. Vzhledem k tomu, že doručovatelé ji velmi rádi čtou, by bylo přínosné i tuto formu komunikace zlepšit tak, aby to přispělo ke spokojenosti obou stran.

Pro tuto formu komunikace by bylo možno navrhnout pouze malé zlepšení, které by potenciálně mohlo dát prostor k vyjádření názorů doručovatelů. Názor doručovatelů by se netýkal pouze komunikace, ale i jiných oblastí, ve kterých by mohl být názor doručovatelů prospěšný. Oblasti týkající zveřejněné otázky, mohly by být různé.

Z hlediska toho, že doručovatelé mohou mít na základě svých zkušeností jiné nápady, návrhy nebo připomínky než například vysoce postavení manažeři, by mohlo být zveřejnění určité otázky velmi prospěšné pro obě strany.

3.3.1 Vyhrazený prostor na „Stránce“

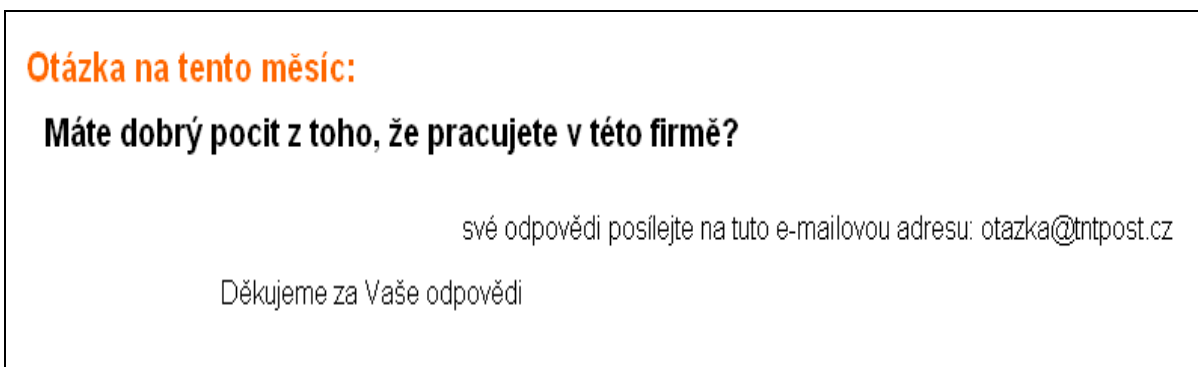
Navrhované řešení doporučuje každý měsíc, kdy je „Stránka“ vydávána zveřejnit otázku nebo názor, která firmě může pomoci poznat stanovisko nebo zkušenosti doručovatelů, nejen na interní komunikaci, ale také na ostatní oblasti. Mohou to být například oblasti, které se přímo týkají doručování zásilek. Doručovatelé jsou lidé přímo z praxe, kteří dennodenně pracují s lidmi a doručují zásilky, proto i na jejich názor by měla firma vyhradit prostor. Tento prostor by pro firmu mohl být velmi prospěšný.

Konkrétně by „Stránka“ obsahovala vždy otázku nebo názor jiného doručovatele, nebo manažera, kterého zajímá názor doručovatelů. Tento názor by byl zveřejněn na „Stránce“, jako otázka měsíce.

Na zveřejněnou otázku by mohli doručovatelé reagovat, například na zveřejněný e-mail. Tento e-mail by byl určen pouze pro tyto účely. Pro pracovníky, kteří nemají internet, je samozřejmě možností jak vyjádřit svůj názor telefonní linka nebo i jiná možnost podle dohody s firmou.

Doba, po kterou by bylo možné odpovědět nebo vyjádřit svůj názor, by se omezila pouze do zvoleného data. Nedocházelo by tak k míchání odpovědí na otázku z jiného měsíce.

Obrázek č. 10: Otázka pro doručovatele



Zdroj: Autor

Obrázek č. 10 zobrazuje, jak by mohla konkrétní otázka vypadat v Měsíčníku pro doručovatele. Tento obrázek je pouze ilustrativní.

Odpovědi na konkrétní otázky by byly samozřejmě vyhodnoceny a firma TNT Post ČR, s.r.o. by zvažila jejich důležitost, obsah a také které informace by byly přínosné pro firmu. Významné informace by firma mohla využít podle svých potřeb, zároveň tím vyjádřit svůj zájem o názory doručovatelů. Zlepšení spolupráce nejen v oblasti interní komunikace, ale i dalších oblastech, by bylo prospěšné nejen pro firmu, ale také pro samotné doručovatele.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současný stav komunikace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. a navrhnout řešení na zlepšení této situace. Účinná a efektivní komunikace ovlivňuje firmu do velké míry, protože bez fungující komunikace by firma nemohla správně a účinně pracovat.

Jako každou firmu ovlivňují neustále se zlepšující moderní technologie, které mají mimo jiné vliv na interní komunikaci. Na stálé zlepšování způsobů komunikace musí firma reagovat a snažit se využívat moderní technické prostředky. I tato firma využívá různé moderní prostředky komunikace, které usnadňují a zlepšují komunikaci ve firmě. Již zmíněné prostředky jsou důležité pro kontakt nejen s doručovateli.

Současná situace ve firmě TNT Post ČR, s.r.o. je popsána v druhé kapitole. Pokud bude hodnocen stav interní komunikace, firma reaguje a pružně využívá všech prostředků, které jsou jí k dispozici. Pro firmu je důležité neustále zlepšovat svoji komunikaci a hledat způsoby jak ji zefektivnit. Nejen prostředky ovlivňují komunikaci, ale také samotní zaměstnanci ji ovlivňují svou komunikací mezi sebou. Z tohoto důvodu je důležité umět správně vybrat informace, které jsou pro sdělení podstatné.

Součástí práce je i dotazník, který by měl být určen pro doručovatele případně pro Vedoucí distribuční sítě. Tento dotazník by měl přispět k nejen ke zlepšení interní komunikace s doručovateli, ale zároveň by měl poskytnout informace, data a pohled na komunikaci ve firmě z jiné strany, což je strana doručovatelů. I doručovatel je podstatným článkem každé firmy a proto by na něj měl být brán zřetel. Dalším krokem dotazníku je použití Analýzy SWOT, s jejíž pomocí by šly vyhodnotit silné i slabé stránky, nebezpečí a také příležitosti, které se mohou firmě naskytnout.

Další možností jak zlepšit stávající komunikaci s doručovateli je poskytnutí prostoru v Měsíčníku pro doručovatele, který umožní vyjádření jejich názoru k zájmové oblasti.

Seznam použité literatury

- [1] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [2] STŘÍŽOVÁ, lasta. *Manažerská komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 72 s. ISBN 80-245-0174-0.
- [3] TRUNEČEK, Jan, et al. *Management I*. 1. vyd.. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] Středoškolské učivo
- [6] *TNT Post* [online]. 2006, 2010 [cit. 2010-04-04]. TNT Post. Dostupné z WWW: <<http://www.tntpost.cz/cz/tnt-post/>>.
- [7] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [8] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [9] Diskuse. *Wikipedie : otevřená encyklopedie* [online]. 5. 12. 2008, 13. 5. 2010 [cit. 2010-05-24]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diskuse>>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Komunikace prostřednictvím formálních komunikačních kanálů	16
Obrázek č. 2: Komunikační schéma	19
Obrázek č. 3: Komunikační proces	19
Obrázek č. 4: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi v rozhodovacím procesu	23
Obrázek č. 5: Organizační struktura oddělení operací 1	29
Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení operací 2	30
Obrázek č. 7: Věkové rozmezí doručovatelů	36
Obrázek č. 8: Poměr mužů a žen mezi doručovateli	37
Obrázek č. 9: Možnost vyhodnocení dotazníku	44
Obrázek č. 10: Otázka pro doručovatele	47

Seznam tabulek

Tabulka č. 1.: Poměry mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích.....	38
Tabulka č. 2: Možnosti interních a externích faktorů	45

Seznam zkratk

ČR – Česká republika

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

MHD – Městská hromadná doprava

Seznam příloh

Příloha 1 – Náborový leták

Příloha 2 – Náborový leták

Příloha 3 – Náborový leták

Příloha 4 – Blahopřání k narozeninám

Příloha 5 – Blahopřání k narozeninám

Příloha 6 – Přání k novému roku

Příloha 7 – Přání k novému roku

Příloha 8 – Měsíčník pro doručovatele – „Stránka“

Příloha 9 – Měsíčník pro doručovatele – „Stránka“

Příloha 10 – Dotazník

Příloha 1

NÁBOROVÝ LETÁK



hledáme

doručovatele letáků a zásilek v této oblasti

Společnost TNT Post ČR s.r.o. hledá spolehlivé pracovníky pro roznoš adresných i neadresných zásilek do schránek v této lokalitě. Vhodné i pro studenty, matky s dětmi a důchodce. Možnost stálého výdělků i brigády po celý rok.

Více informací obdržíte v pracovní dny od 8 do 16 hodin

596 420 207

TNT Post ČR s.r.o., Depo Havířov, Dlouhá třída 1510/18D, 736 01 Havířov, lenka.riplova@tntpost.cz, www.tntpost.cz

TNT | post

Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 2

NÁBOROVÝ LETÁK



Společnost TNT Post ČR s.r.o. hledá spolehlivé brigádníky pro příležitostný roznoš letáků a jiných zásilek do schránek ve Středočeském kraji. Roznoš je organizován formou výjezdových skupin (firemní vozidla), vyjíždí se z Prahy 8 – Karlína.

Více informací obdržíte v Po, St, Pá od 7 do 14 hod. a v Út a Čt od 12 do 23 hod.

242 450 505, 727 450 505

TNT Post ČR s.r.o., Sokolovská 86/131, 186 00 Praha 8 – Karlín
infolinka@tntpost.cz, www.tntpost.cz



Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

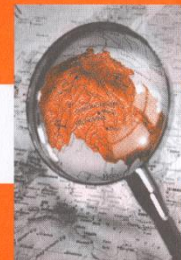
Příloha 3

NÁBOROVÝ LETÁK

hledáme doručovatele

letáků a zásilek

v této oblasti



Společnost
TNT Post ČR s.r.o.
hledá spolehlivé
pracovníky
pro roznos
adresných
i neadresných
zásilek do schránek
v této lokalitě.
Vhodné pro
studenty,
matky s dětmi
a důchodce.
Možnost stálého
výdělku i brigády
po celý rok.



Více informací
obdržíte
v pracovní dny
od 8 do 16 hodin
na tel. číslech

482 737 850

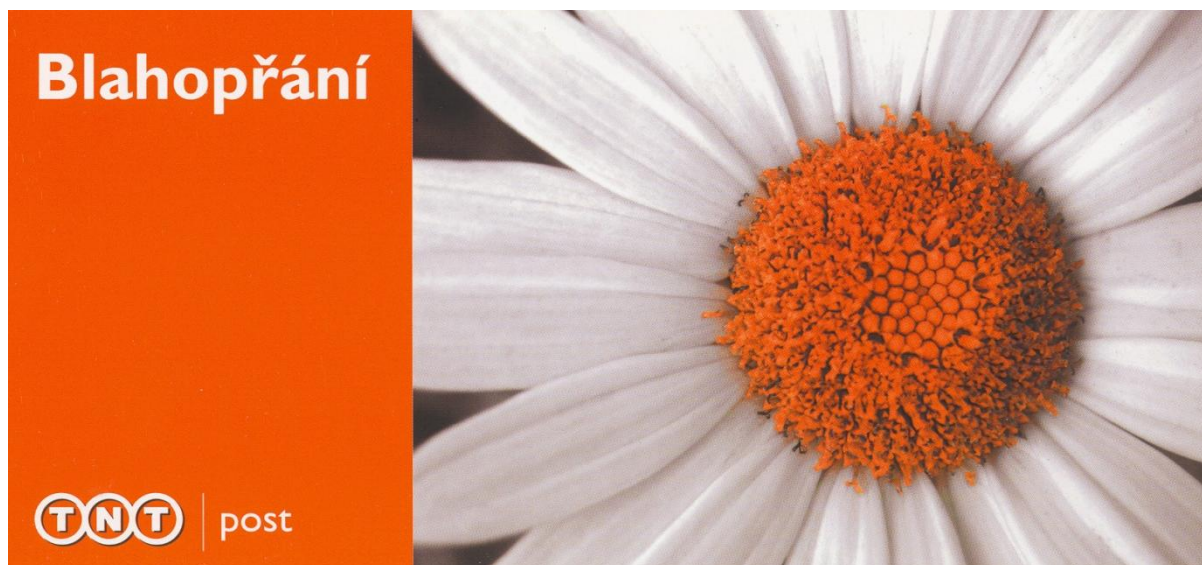
482 737 851

TNT | post
sure we can

Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 4

BLAHOPŘÁNÍ K NAROZENINÁM



Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 5

BLAHOPŘÁNÍ K NAROZENINÁM



Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 6

PŘÁNÍ K NOVÉMU ROKU



Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 7

PŘÁNÍ K NOVÉMU ROKU




Zdroj: TNT Post ČR, s.r.o.

Příloha 8

MĚSÍČNÍK PRO DORUČOVATELE – „STRÁNKA“

Měsíčník pro distributory TNT Post

Stránka
č. 1/2009



Vážené kolegyně a kolegové,

na začátku nového roku 2009 jsme pro Vás připravili jednu novinku. Od prvního týdne měsíce února budeme každý týden vkládat do losovacího osudí všechny z Vás, kteří jste v daném týdnu měli klientskou kontrolu a tato kontrola dopadla nad námi garantovaná procenta klientovi. **Každý týden** bude vylosován jeden výherce poukázky v hodnotě 1 000 Kč a to není ještě všechno. **Jednou měsíčně** budou všichni, kdo měli klientské kontroly nad garancí, vloženi znovu do osudí a bude opět vylosován jeden výherce, který vyhraje poukázku v hodnotě 6 000 Kč. Pokud jste měli v daném měsíci například tři klientské kontroly a všechny nad garancí, Vaše šance vyhrát je trojnásobná, protože budete do osudí vloženi třikrát. Prostě doručovat kvalitně se vyplatí.

Hodně štěstí!
Luboš Švihlík, ředitel operací TNT Post

Rok 2008 je za námi a my jsme se proveselili do roku 2009. Nový rok nám od počátku ukázal, že to s ním nebude tak snadné, že se jen tak nedá. Začal do nás mrazivé drápký s teplotami hluboko pod bod mrazu. Lidské tělo nemá pocit chladu rádo a snaží se s ním bojovat. Ona studená sprcha nás příjemně osvěží a posílí obranyschopnost. Dlouhé zápolení s mrazem však už vede k vysílení a útlumu. „Husí kůži“ postupně vystřídá nepříjemný svalový třas, kterým se tělo snaží získat teplo. Bohužel se jedná o další vysílení organismu. Na závěr se začne krev postupně stahovat k životně důležitým orgánům a uši, nos, prsty na ruku a nohou nám začnou mrznout. Vrucím čajem, kávou nebo grogem se sice zahřejete i povzbudíte. Daleko účinnější na zahřátí i proti depresivním stavům z krátkých a tmavých dní je povzbuzující nápoj aztéckých panovníků - *šálek voňavé čokolády*. V kastrůlku smícháme 75g nalámané hořké čokolády, 2 lžičky cukru, 250ml mléka a 150 ml smetany. Na mírném ohni směs zvolna zahříváme a metlou prošleháváme, až se všechna čokoláda rozpustí. Během varu ji zahustíte lžičkou škrobu rozpuštěného v troše mléka. Tak ať Vám chutná a příjemně se zahřejete.

Aktuální informace

Od ledna 2009 je roznos vlny B dvoudenní, to znamená čtvrtek – pátek. Na infolinku se ukončuje v pátek od 12.00 do 23.00 hodin.

Provozní doba infolinky od ledna 2009:

Pondělí	7:00 - 12:00	Bezplatná linka: 800 245 505
Úterý	12:00 - 23:00	<u>dále se dovoláte na tato telefonní čísla:</u>
Středa	7:00 - 12:00	242 450 505, 727 450 505
Čtvrtek	<i>mimo provoz</i>	605 203 004, 605 203 028
Pátek	12:00 - 23:00	736 432 432, 774 440 400
		777 260 950

Během měsíce ledna dostanete od své VDS sadu formulářů pro rok 2009. Jedná se o BOZP, pravidla pro provádění neadresné distribuce, pravidla pro provádění adresné distribuce, souhlas se zpracováním osobních údajů a Ti z Vás, kdo uplatňují daňové slevy - růžové prohlášení. Všechny tyto dokumenty podepište a vraťte nejpozději s lednovými smlouvami.

Pokud při rozvozu letáků budete mít jakýkoli problém – málo letáků, nedostanete smlouvu atd. kontaktujte ihned svou VDS.

Ondřej Mišura, country manager pro Prahu a střední Čechy, a tým vašich VDS a ADS

Smlouvy za měsíc leden 2009 posílejte nebo doneste, prosím, nejpozději do čtvrtka 5. 2. 2009.

Níže uvedení distributoři dostanou odměnu za měsíc prosinec 2008 za výborné klientské kontroly v jejich sektorech. Odměňujeme 12 lidí za měsíc, doufám, že v lednu 2009 tam budete právě VY!!!

* Pavla Abrahámová (150185) * Ludmila Foralová (124005) * Lucie Hodková (150265) * Marie Humlová (150042) *
* Jaruška Kamenická (147846) * František Krejcar (140245) ** Eva Nováková (121831) * Jana Piskáčková (147164) *
* Eva Ragauerová (148056) * Diana Siegetová (120992) * Dana Šimková (120739) * Karel Vokoun (122756) *

TNT | post

Příloha 9

MĚSÍČNÍK PRO DORUČOVATELE – „STRÁNKA“

V letošním roce bychom Vás rádi v každém vydání Stránky seznámili s jednou naší pobočkou. Začneme od západu České republiky a poputujeme na východ. V každém následujícím vydání Stránky vám položíme otázku týkající se již představeného kraje či pobočky.

Pobočka Karlovy Vary



Karlovarský kraj se nachází na západě území České republiky a vznikl rozdělením kraje Západočeského na Plzeňský a Karlovarský. Na severu a západě uzavírá území republiky státní hranici s Německem, na východě sousedí s Ústeckým krajem a na jihu s krajem Plzeňským. **Jeho rozloha je 3314 km², což činí 4,25% rozlohy České republiky a je druhým nejmenším krajem.** Nachází se v něm 132 obcí a dříve byl rozdělený na tři okresy (Cheb, Karlovy Vary a Sokolov). Metropolitní kraj a zároveň největším městem jsou Karlovy Vary, ve kterých žije téměř 18% z celkového počtu

306 799 obyvatel. **Karlovarský kraj je především proslulý svým lázeňstvím.** Na území kraje se nachází nejen naše nejznámější lázně Karlovy Vary, ale i Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvart a Jáchymov. Spolu s léčivými prameny je kraj bohatý i na přírodní minerální vody, z nichž nejznámější je Mattoni. Také zde najdete unikátní krajinný celek - Chráněnou krajinnou oblast Slavkovský les.

Naše pobočka má sídlo v Karlových Varech na Sokolovské ulici č.124. Vedoucí pobočky je Lenka Mundilová. Vedoucí distribuční sítě Sylvie Bišková a Marta Volfová, řidič Ladislav Kořínek a několik externích rozvozců, kteří rozváží letáky a adresné zásilky ze skladu umístěného přímo v areálu sídla pobočky. V celém kraji se nachází více než **131 000 poštovních schránek**. O plynulý chod pravidelných distribučních vln se stará síť 120 distributorů, kteří v loňském roce doručili více než 50 milionů kusů letáků, inzertních novin a ostatních reklamních materiálů. Na kvalitu distribuce v celém kraji bedlivě dohlíží síť nezávislých kontrolorů.

Tipovací otázka:

Kolik kamionů o nosnosti 17 t bychom museli vypravit, abychom přepravili objem reklamních materiálů a adresných zásilek, který TNT ČR vydistribuovala v roce 2008?

Nápověda: číslo je beze zbytku dělitelné 4

Křížovka o ceny

V žádném případě nenechávejte letáky před (vyluštění v tajence).

POMŮCKY ADY, ANKNA, HEPANI	JÍZDOU SE DOSTAT DOLŮ	FLAŠNET	BYVALÁ ČESKÁ POLITICKÁ STRANA	KOREJSKÁ DYNASTIE	ODGORNÉ OCENĚNÍ	✳	LÁTKA K VYŠÍVANÍ	CHEM. ZN. HLINIKU	UZLIK V TIKANĚ	VŘICHOLIT	✳	UZAS	MADARSKY BASNIK (BANKRE)	INICIAL Y TUČENHO	AKTA	STARŠÍ ZNÁKKA POČTOVCO
TENEŘ						RUBNA ZLA					JHOMERNÁ STEP					
SOL KRYSELNY JOOO VODKOVÉ						POBICKA SOUZVUKY TONŮ					ODESKOUIT VĚRNA					
ELIŠKA DOMAČKY				MEJNÍ KOO LEHŠTĚ HNOULI OTREŠ			OVOCE ČASTI KONNOU STROMŮ						SLOVENSKÉ ZSRATNE ZAJEMNO REV			
UKADONCI JÁMENO			PROKTA SEMA MONGOLSKÉ VLADCE					FRANSKY 1501 ČOVKA NA JEZHO OKO				BEZOMENNA EPROMA (SLOVEN)				
✳	TAJENKA CLENSKY STAT USA												MASIT PRMENE			
ASLJESKY STAT					BRALY ROBANK V BAWONNU SLESKA REKA							SEVERAN ROD MRAVENCŮ				TEP
EVROPAN				PŘEDLOŽKA 4 DEN MUDROŠHO MEŠICE			TROPICKÁ ROSTLINA KOO SLOVENSKÉ KORUNY						UDER MCHOU MPZ IRSKA			
CHEM. ZN. ASITATU			NEXDY (NAR.) MPZ PERU					OVANKUIT ZN OERSTEDU							SPZ SLMIFERKA ZN MALKY	
JÁTRA						JHOMER DROVINA						HUPAK (LO.)				
ČISTEJ PŘÍPRAVEK NA OKNA						GAL										

Správné znění tajenky a otázky pošlete do 5. února 2009 e-mailem na marketing@tntpost.cz nebo poštou na adresu: TNT Post ČR s.r.o., odd. marketingu, Sokolovská 86/131, 186 00 Praha 8. Nezapomeňte uvést své jméno a poštovní adresu. Tři vylosovaní luštěteli obdrží dárek – praktickou ochranu před mrazem. Vylosovaní výherci ze Stránky č.10-11/2008: Ondřej Kaduk – Brodek u Prostějova, Alena Valešová – Chvalšiny a Libuše Uhlířová – Vysoké Chvojno.

Příloha 10

DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ TNT Post, ČR s.r.o.

1.) Jakého jste pohlaví?

- Muž Žena

2.) Na jaké pozici pracujete?

- Doručovatel Vedoucí distribuční sítě

3.) Váš věk?

- 12 až 18 let 19 až 26 let
 27 až 35 let 36 až 50 let
 51 až 62 let 63 a více let

4.) Jaká je vaše současná ekonomická aktivita?

- Student
 Žena na mateřské dovolené
 Pracující
 Důchodce
 Jiná

5.) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Do 1 roku
 Od 1 roku do 3 let
 Od 3 do 5 let
 Od 5 do 10 let
 10 let a více

6.) Jaký druh komunikace s firmou TNT Post ČR, s.r.o. používáte nejčastěji?

- Osobní kontakt
- E-mail
- Telefon
- Infolinka

7.) Jste spokojeni se stávajícími způsoby komunikace?

- Ano
- Ne
- Nevím

8.) Připadá Vám komunikace mezi Vámi a firmou TNT Post ČR, s.r.o. dostačující?

- Ano
- Ne
- Nevím

9.) Čtete Měsíčník pro doručovatele neboli „Stránku“?

- Ano
- Občas
- Nikdy

10.) Jsou informace uveřejňované na v Měsíčníku pro doručovatele pro Vás přínosem?

- Ano
- Ne
- Nevím

11.) Informace nebo sdělení poskytované firmou jsou pro Vás důležité?

- Ano
- Ne
- Nevím

12.) Uvítali byste dostávat více informací od managementu firmy?

- Ano
- Ne, dosavadní informace mi stačí
- Nevím

13.) Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou?

- Spíše neochota, nezájem managementu
- Nedostatek času
- Nedostatek příležitostí projevit svůj názor
- Jiné

14.) Chtěli byste dostávat informace nebo důležitá sdělení častěji?

- Ano
- Ne, dosavadní četnost informací mi stačí
- Nevím

15.) Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně a sděluje Vám důležité informace?

- Ano Ne Nevím

16.) Máte pocit, že vedení firmy naslouchá Vaším názorům?

- Ano Ne Nevím

17.) Stává se, že informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů?

- Zcela výjimečně
- Většinou nestává, oficiálních informací je dost
- Stává se to často, ale nepřikládám tomu důležitost
- Informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů

18.) Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?

- Ano, práce mne velmi těší
- Ano, ale moc se tím nechlubím
- Ne, ale nikomu to neříkám
- Nevím, je mi to jedno

19.) Co byste navrhoval (a) zlepšit komunikaci ve firmě (uved'te)?

.....

.....