



Optimalizace vnitrofiremní komunikace

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Dagmar Horáková**
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





Optimization of intercompany communication

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Enterprise Marketing

Author: **Bc. Dagmar Horáková**

Supervisor: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Horáková**
Osobní číslo: **E14000286**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Optimalizace vnitrofiremní komunikace**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Charakteristika firemní komunikace
2. Systém a struktura firemní komunikace
3. Příčiny nefunkční komunikace
4. Analýza současné komunikace v podniku
5. Předpoklady zefektivnění vnitrofiremní komunikace
6. Návrh optimalizace firemní komunikace



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Bizbooks, 2006.

ISBN 978-80-251-1250-2.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011.

ISBN 978-80-251-2636-3.

ROY M. Berko, et al. Communicating. 11th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc., 2010. ISBN 978-0-2050-2.

SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008.

ISBN 978-80-7367-360-4.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ivana Dereninová

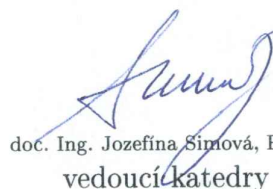
Specislist personálního odd.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4. 5. 2016

Podpis: *Horáková*

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na optimalizaci vnitrofiremní komunikace vybraného podniku TI Group Automotive Systems, s.r.o.. Skládá se z úvodu, literární rešerše, empirické části a závěru. V úvodu autorka popisuje motivy pro výběr tématu, psaní práce a čtenáři nastiňuje, s čím bude v průběhu práce seznámen. Následuje literární rešerše obsahující teoretické poznatky a definice. Práce uvádí formy a typy komunikace, složky ovlivňující její vnitrofiremní podobu včetně charakteru zaměstnanců a možných bariér. V empirické části je pak představena vybraná společnost a její organizační struktura. Část obsahuje analýzu stávajícího systému komunikace a na základě něj jsou pak navrženy elementy optimalizace vnitropodnikové komunikace. Stěžejním prvkem zefektivnění komunikace je vnitrofiremní časopis jakožto pojítka mezi částí výrobní a administrativní. V závěru jsou shrnuty celkové nálezy a přínosy této práce.

Klíčová slova

Optimalizace komunikace, efektivita, informace, sdělení, vnitropodnikové periodikum, interní komunikace, zpětná vazba.

Annotation

Optimization of intercompany communication

The diploma thesis focuses on optimisation intercompany communication of the choosed company TI Group Automotive Systems, ltd.. It consists of an intoduction, literature reviews, empirical part and conclusion. In the introduction, the authoress describes the motives for selection of this topic, writing of this thesis and outlines what the reader is going to know regarding the thesis. It is followed by literature reviews, which consists of theoretical findings and definitions. The thesis states forms and types of communication, parts, which affects intercompany communication including characters of employees and possible barriers. In empirical part of thesis is introduced the company and organizational structure. This part contains analysis current system of communication and based on this are proposed elements of optimisation intercompany communication. The main element of bigger effectiveness of communication is intercompany journal as connection of production and administration part in the company. The conclusion summarizes overall findings and the aquisitons of this thesis.

Key words

Optimisation of communication, effectiveness, information, message, intercompany journal , intercompany communication, feedback.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Úvod	10
Literární rešerše	12
1 Charakteristika komunikace.....	13
1.1 Cíle komunikace.....	14
1.2 Pojem firemní komunikace	15
1.2.1 Firemní kultura.....	15
1.2.2 Public Relations – vztahy s veřejností.....	17
1.2.3 Méně tradiční prvky komunikace.....	17
2 Vnitrofiremní komunikace	19
2.1 Význam vnitrofiremní komunikace	19
2.2 Formy a typy vnitrofiremní komunikace	20
2.3 Směry komunikace	22
2.4 Kanály komunikace	24
2.5 Struktura a proces komunikace	27
2.6 Funkce vnitrofiremní komunikace	29
2.7 Cíle vnitrofiremní komunikace.....	31
2.8 Příčiny nefunkční komunikace	32
2.9 Komunikační bariéry	35
Empirická část	37
3 Představení společnosti.....	38
3.1 Organizační struktura společnosti	38
3.2 Základní informace o systému komunikace v organizaci	41
3.2.1 Komunikační kanály	42
3.2.2 Pošta.....	44
3.2.3 Nástěnky	45
3.2.4 Motivační programy.....	46
3.2.5 Audity	47
3.3 Komunikace s přímými nadřízenými, se spolupracovníky, mezi odděleními.....	49
3.3.1 Využití zasedacích místností.....	51

3.3.2	Podnikový intranet	53
3.3.3	Pravidelné roční pohovory nadřízeného s podřízeným	54
3.3.4	Školení	55
3.3.5	Neformální akce.....	57
3.4	Řešení problémů	57
4	Předpoklady zefektivnění vnitrofiremní komunikace	60
4.1	Návrhy konkrétních prvků, které by pomohly komunikaci v podniku zoptimalizovat	63
4.2	Vnitrofiremní časopis	68
4.2.1	Finanční analýza realizace periodika	74
	Závěr	78
	Seznam citovaných zdrojů	79
	Seznam příloh	83

Seznam ilustrací

Schéma č.1, Shannon-weaverův komunikační model, str. 28

Úvod

Téma Optimalizace vnitrofiremní komunikace si autorka práce vybrala z jednoduchého důvodu. Komunikace je proces, kterého se dnes a denně účastní každý a to v soukromém i pracovním životě. Nejrůznější jednání probíhají s klienty, rodinou, přáteli i s obsluhou v restauraci. Komunikace tedy ovlivňuje osobní i pracovní život a studium této oblasti lze jen zúročit.

Tajemstvím pro mnoho lidí ale zůstává jak s komunikačními schopnostmi správně pracovat, jak používat nástroje, které jsou k dispozici a využít je ve svůj prospěch. To je ohromná škoda, protože osvojení pár základních správných zvyků by velmi usnadnilo každému pracovníkovi život.

I v komunikaci existují různé problémy a bariéry, které mohou nastat. Ne náhodou má mnoho známých osobností své osobní komunikační kouče, manažeři na vysokých postech absolvují školení. Všichni totiž vědí, že to, jak vystupují, velmi ovlivňuje dojem, který na ostatních lidech zanechávají.

Pokud se v této problematice lidé nebojí studovat, tak mohou ovlivnit způsob, jakým komunikují. Autorku práce tedy lákalo podrobněji prozkoumat komunikaci jako celek, objevit její formy a typy.

Práce se bude zabývat především charakteristikou komunikace uvnitř podniku. Teorie vnitrofiremní komunikace pak bude rozdělena dle komunikačních směrů a kanálů, podle funkcí i cílů. Jak již samotný název práce napovídá, komunikaci, která probíhá z podniku vzhledem k externím subjektům, se práce věnovat nebude.

Protože vždy se dá najít prostor pro zlepšení, dojde i na problémy, které vnitrofiremní komunikaci provází, příčiny které jim předcházejí a komunikační bariéry, které existují. U této části budou definovány také způsoby, jak různé nepříjemnosti odstranit.

Hlavní poznatky z literatury se věnují především důležitosti zpětné vazby, vlivu spokojeného zaměstnance na klienta, důležitosti loajality pracovníka, různým typům a formám komunikace a eliminaci komunikačního šumu.

Poté se na základě teoretických poznatků analyzuje situace ve vybraném podniku. Po představení společnosti a poznatcích o její organizační struktuře se práce zaměří na vnitrofiremní komunikaci jako takovou. Zde budou popsány způsoby, jak komunikace ve společnosti funguje.

Práce v této části také odhalí nedokonalosti, které autorka při bližším poznání společnosti v komunikaci našla. Na základě této znalosti se pokusí slabiny odstranit tím, že navrhne elementy, které by pomohly komunikaci ve firmě zoptimalizovat.

Cílem práce je tedy najít možnosti, jak komunikaci ve vybraném podniku co nejvíce zefektivnit. Hlavní prvek, který komunikaci v podniku pomůže, by přitom měl být uskutečnitelný, finančně nenáročný a dostupný pro všechny zaměstnance.

Literární rešerše

V části s literární rešerší se práce bude zabývat obecnou charakteristikou komunikace a cíli komunikace obecně. Poté přejde ke komunikaci uvnitř podniku, k jejímu významu, formám, typům, směrům a cílům. Jako každá oblast, i tato má svá úskalí, proto zde bude věnována kapitola i problémům, které při komunikaci mohou nastat, a komunikačním bariérám.

1 Charakteristika komunikace

Pojem komunikace je přeložen z latinského *communicare*, což se vysvětluje jako dorozumívát se s někým. Charakterizovat pak komunikaci není vůbec snadný úkol a podle pana Vymětala prý dokonce jasné vymezení pojmu komunikace neexistuje.

Přesto bude v práci komunikace definována alespoň pro účely jednoduššího pátrání na následujících stránkách. Přesná charakteristika komunikace se samozřejmě liší dle konkrétních účelů, ke kterým je nezbytné pojem vystihnout, jako nejzákladnější pro interakci v podniku se pak nabízí sousloví výměna informací.¹

Aby taková výměna informací splnila svůj účel, je nutné si specifikovat, jaká musí informace být. Základní požadavky na informace musí být v souladu s jejich hlavním posláním, tedy aby informace pomáhaly především s krátkodobými a střednědobými úrovněmi řízení a úspěšným plněním zadaných pracovních činností.

Vlastnosti, kterými disponuje správná informace, jsou včasnost, dostupnost a spolehlivost. Pracuje se s tím, že každá informace může být velmi důležitá, proto je hlavním problémem často neschopnost kompetentních zaměstnanců. Tito zaměstnanci neumí předat informaci dál včas, zajistit její dostatečnou dostupnost nebo správně informaci neověří či spolehlivost již podle zdroje neodhadnou.

Klíčovým prvkem se tedy zde stává kladení důrazu na korektní a fungující technické prostředky, které informace dále předávají konečným uživatelům.

Každé správné rozhodnutí pracovníka, ať už manažera nebo řadového zaměstnance, musí být podloženo dostatkem včasných, dostupných a spolehlivých informací. V opačném případě by se z hlediska dlouhodobého horizontu mohl pracovník nebo podnik potýkat s negativními důsledky špatného rozhodnutí na základě absence informací.² Dalšími

¹ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

² Požadavky kladené na informace: včasnost, dostupnost a spolehlivost. Podnikator. cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/n:16833/Pozadavky-kladene-na-informace--vcasnost-dostupnost-a-spolehlivost>

významy, kterými pojem komunikace lze vystihnout, jsou např. efektivní sebevyjadřování, výměna sdělení či sdílení informací.³

1.1 Cíle komunikace

Obecné cíle komunikace jsou nastavené ze základních funkcí komunikace. Pokud se začíná komunikovat, je k tomu vždy určitý důvod a je tím sledován jakýsi účel. Tím komunikace plní svou funkci. Z funkcí, které budou níže definovány, jsou odvozeny cíle, které mají být komunikací naplněny.

Základními funkcemi komunikace jsou funkce informační, instruktážní, persuzivní, vyjednávací a zábavní funkce. Z tohoto výčtu se rovněž charakterizují cíle, kterých chce komunikátor dosáhnout.

Informační funkce má evidentně za cíl především informovat. Komunikátor chce druhé straně předat sdělení, které ho má nějakým způsobem obohatit. Není zde požadována zpětná vazba, jedná se o pouhé přenesení informací na někoho jiného. V praxi je informační funkce vidána na meetingách, školeních a podobně. Jedná se totiž často o monolog jedné osoby, informování o změnách více osob najednou nebo také prohlášení např. vedoucího pracovníka k určité události.

Instruktážní funkce komunikace má za cíl instruovat příjemce sdělení, obohatit ho o nějakou znalost a návod, jak něčeho dosáhnout. Pomocí instruktážní funkce komunikace pak může druhá strana vykonávat určitou činnost, ke které dostala informace. Zde je naopak zpětná vazba klíčová. Pokud předáváme instrukce, je důležité se ujistit, že je jejich příjemce správně pochopil a bude se jimi řídit.

Přesvědčovací funkce si za cíl klade ovlivnit druhou stranu nebo dokonce změnit její názor. Zde je podstatná pádná argumentace, která má za úkol přesvědčit druhou stranu k nějakému řešení nebo k užítku jiné osoby. Opět je významná role zpětné vazby, neboť je nezbytné vědět, zda přesvědčovací funkce splnila svůj účel.

³ PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0858-2.

Vyjednávací funkce komunikace chce ve svém důsledku vyjednat s někým spolupráci nebo podmínky, které budou kompromisem mezi postoji obou stran. Ani zde nelze podceňovat význam zpětné vazby, neboť jde o zjištění, zda se cíl vyjednání oboustranně výhodných poměrů naplnil dle představ.

Zábavní funkce má jasný cíl, a to pobavit. Pobavit rodinu, přátele, kolegy se vždy může v konverzaci vyplatit, pokud je zábavní funkce komunikace použita s rozmyslem. Humor může kolegy zaujmout, rozptýlit a pomoci je přetáhnout na žádoucí stranu. Pomáhá snížit napětí a navozuje pocit přátelštějšího prostředí. Zpětná vazba je zde opět očekávána a to alespoň ve formě výrazu, gest, mimiky nebo smíchu.

Všechny tyto funkce se v komunikaci v životě osobním i pracovním prolínají, mísí a jsou používány každý den. Zásadním společným prvkem, který se zde objevuje, je zpětná vazba. Lidé do komunikace mohou jít za různým účelem i s různými očekáváními, proto je zpětná vazba tak významná. Pomáhá odlišnosti odhalit, vymýtit a předejít tak vzájemným nedorozuměním.⁴

1.2 Pojem firemní komunikace

Práce se nyní bude zabývat pojmy, s kterými komunikace podniku (ať už vnitřní nebo vnější) velmi úzce souvisí, někdy je s nimi však propojována až příliš nebo dokonce zaměňována. Srovnávání je jistě na místě, prolínání ale nikoli a proto budou pojmy níže charakterizovány a vysvětlen rozdíl mezi nimi.

Ačkoli diference mezi vnitrofiremní komunikací a komunikací podniku k zákazníkům, dodavatelům a dalším externím subjektům je více než zřejmá, existují pojmy, které se týkají obou druhů komunikace a proto je vhodné si je zde zmínit a blíže specifikovat.

1.2.1 Firemní kultura

⁴ VYBÍRAL, Zdeněk. Psychologie komunikace. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Kultura je obecně chápána jako seskupení hodnot a vnímání, kterým určitá skupina lidí rozumí stejně a jsou jim společné. Jsou to různá přesvědčení, předpoklady, predikce či názory, které ale často fungují automaticky a nejsou nikde striktně dané.⁵ Prvky firemní kultury jsou pak klasifikovány na hodnoty, normy chování, symboly a artefakty.

V oblasti firemní kultury se vědec Pitney Bowes chytil výzvy. Shromáždil 34 000 zaměstnanců a chtěl budovat jednotnou firemní kulturu. Zaměřil se na klíčové prvky, které podle něj tvoří základ pro uskutečnění jednotné firemní kultury. Jako první uvedl lidi, tedy zaměstnance, kterými firma disponuje. Lidé byli následováni procesy a technologiemi a dle jeho koncepce bude každý ze tří hlavních prvků přiblížen.

Lidé jsou článek, který je stavebním kamenem každé firmy. Pitney Bowes se zde zaměřil na posílení komunikace mezi managementem a zaměstnanci, větší intervenci vedení a celopodnikové akce. Podstatné je také seznámení všech pracovníků s hlavními cíli firmy tak, aby všichni společně pracovali na jejich dodržení a byli v přístupu jednotní.

Procesy jsou charakterizovány hned několika kroky. Jako první dogma bylo stanoveno to, že pokud budou všichni jednotní ve svém myšlení, jednání i práci, mohou pak svým zákazníkům dodat to, co žádná jiná firma nemůže. V procesech byla největší změnou změna postavení a kompetencí provozního ředitele.

Technologie se zabývaly především jednosměrnou komunikací a tím, jak nejlépe zaměstnance informovat. Bowes zde nasadil širokou škálu prvků a jedním z nich byl i tisk a vnitřní média. Od počátku do tohoto aspektu zapojil vyšší management a setkal se s velkým úspěchem.⁶

Na základě výše uvedených informací je pochopitelné, že pojmy komunikace a firemní kultura skutečně nelze zaměňovat. Firemní kultura totiž obsahuje mnohem širší spektrum pojmů, na kterém se ani odborníci neshodnou a komunikace je pouze jedním z nich.

⁵ CLAUSEN, Lisabeth. Intercultural organizational communication: five corporate cases in Japan, Gylling: Copenhagen Business School Press, 2006. ISBN 87-630-0160-8.

⁶ HALLAM, Rob. Communicating a One Company culture at Pitney Bowes. In: Proquest Central [online]. 2007 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/203603526/3E08EE3D25EA4275PQ/2?accountid=17116>

1.2.2 Public Relations – vztahy s veřejností

Public relations, známé také pod zkratkou PR, za sebou skrývají označení pro vztahy s veřejností. Již z tohoto vysvětlení je patrné, že je nelze vysvětlovat jako komunikaci, neboť komunikace probíhá také uvnitř podniku. Jak na tom ale je komunikace interní a externí při vzájemné komparaci?

Samozřejmě je tato otázka velmi subjektivní a každý může interní a externí komunikaci vnímat jinak a přiřkládat jim různou váhu. I na tento dotaz bylo aplikováno dotazníkové šetření.

Z výzkumu Donalda K. Wrighta vyplynulo, že řídicí pracovníci z oborů jiných než je komunikace a oddělení vztahů s veřejností, vnímají vztahy s veřejností jako velmi důležité pro jejich společnost. Při konkrétnějším šetření se ale zjistilo, že manažeři a vedoucí pracovníci dotazovaných firem nevědí, kdo se u nich o public relations stará. I přes to ale označili externí komunikaci jako důležitější, než tu interní.⁷

Jelikož se práce zabývá především vnitrofiremní komunikací a public relations naopak vztahy s veřejností, tématu již nebude věnováno více pozornosti. Podle autorky je ale rezultat výzkumu zajímavý. Je sem zahrnut především proto, že mnoho pracovníků skutečně vnímá vztahy s veřejností jako významnější než komunikaci uvnitř podniku, což může být občas na škodu.

Je důležité nepodceňovat význam interakce s vlastními kolegy, nadřízenými i podřízenými pracovníky. Nelze se soustředit jen na zákazníky, dodavatele a ostatní subjekty externího prostředí podniku.

1.2.3 Méně tradiční prvky komunikace

Mezi méně tradiční, ale neopomenutelné prvky komunikace patří možnosti, které nabízí svět internetu a technologií. Jako jedny z prvků vnitrofiremní komunikace jsou využívány

⁷ WRIGHT, Donald K. Perceptions of corporate communication as public relations. In: Proquest Central [online]. 1997 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/214195809/DE7A7C236A3A4417PQ/1?accountid=17116>

různé způsoby online komunikace v podniku, které lze využít jak při komunikaci uvnitř podniku, tak směrem ven. Protože se tyto modernější prvky komunikace týkají i té vnitrofiremní, nemohou být v práci nezmíněny.

Velký rozmach zažívají sociální sítě. Není žádnou výjimkou, pokud má firma svůj Facebook, Twitter či jinou síť právě pro komunikaci se zákazníky či dodavateli. Pro úderné sdělení, které má za cíl informovat a třeba i pobavit, je nejlepší využít právě internet. Velmi dostupná síť umožňuje předat oznámení ve stejném čase velkému počtu příjemců.

Vzhledem k tomu, že na profil se může podívat takřka kdokoli, je nutné si uvědomit, že sociální sítě stojí na pomezí vztahů s veřejností a vnitrofiremní komunikace. Je příhodné zjistit si cílovou skupinu, obsah stránek jí přizpůsobit a aktivně se o správu sítě starat. Pro firmu, která se bude řídit základními pravidly používání sociálních sítí, se sociální média mohou stát velmi efektivními a společnost tak může snadno získat nové klienty.

V rámci vnitřku firmy lze používat komunikátory, které se blíží spíše chatu, například Lync ze sady Microsoft Office. Pro krátkou konverzaci či rychlou verifikaci informace je tento způsob nejefektivnější. Je ale nutné zajistit, aby zde zaměstnanci měli kontakt pouze na relevantní kolegy a také stálý přístup k internetu a počítačům. Je tedy zřejmé, že Lync se bude týkat především technickohospodářských pracovníků.

Boom také zažívají různé výstavy a události, které přibližují firmu a její zaměstnance blíže k zákazníkovi a prolíná se zde komunikace vnitrofiremní s tou vnější. Mnozí klienti neformální události ocení, jedná se ale také o to, jak firmu vnímají a jaká cílová skupina na danou akci přijde. Podle těchto informací je tedy nutné sešlost přizpůsobit.⁸

⁸ PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. m-journal.cz [online]. 2008 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.

2 Vnitrofiremní komunikace

Co se komunikace uvnitř podniku týče, charakteristika nebude o moc snáze vystihnutelná, než byla u pojmu komunikace jako takového. Je více než zřejmé, že vnitrofiremní komunikace se bude v dnešních společnostech podobat propletené síti.

Nejobecnější pojem vnitrofiremní komunikace do sebe může zahrnovat zaměstnanecké benefity, ať už se jedná o občerstvení na pracovišti, nebo o poskytování výhod a odměn za návrhy zlepšení.

Dále pak vnitrofiremní komunikace obsahuje pracovní prostředí, způsob, jakým je podnik veden nebo také jeho odpovědnost vůči životnímu prostředí. Patří sem také ještě vybavení kanceláře a otevřenost výměny názorů.

V užším pojmu pak komunikace znamená už skutečně výměnu informací mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými či napříč odděleními. Komunikace pak funguje pomocí několika forem, ať už využíváním nástěnek v podniku nebo různých metod vnitrofiremní pošty pro zasílání dokumentů.

Dále komunikace pojímá vnitropodnikový intranet nebo zápisy z porad. Zvláště by si pak autorka práce dovolila zařadit ještě různé podnikové akce mimo sídlo firmy, ať už to jsou školení nebo team-buildingové akce či jiné večírky, které zaměstnance ovlivní a utváří tak jejich postoj k podniku, ve kterém pracují.

2.1 Význam vnitrofiremní komunikace

Je třeba si předávat informace, komunikovat mezi sebou, což má velký vliv na atmosféru podniku i pracovní prostředí. Jen při oboustranné komunikaci je možné dosáhnout uspokojivých výsledků. I když dnes se společnosti orientují spíše na spokojeného zákazníka než na spokojeného pracovníka, pro obchodní úspěch společnosti je satisfakce obou velmi důležitá.

Pokud bude uvnitř firmy nevyhovující komunikace, podnik nebude prosperovat, protože předání informací nebude ideální. Už včasné postoupení údajů odpovědným osobám může

zčásti zajistit úspěch a u úspěšné firmy se spíše vyskytnou zákazníci, na jejichž spokojenost se pak může podnik zaměřit.

U významu vnitropodnikové komunikace hraje velkou roli zpětná vazba. Mnoho zaměstnanců se cítí dostatečně informováno, ale mohou mít pocit, že jejich připomínky a návrhy nebývají vyslyšeny. To pak může vést právě k nespokojenosti pracovníků a jejich nelibost se pak negativně odrazí právě na úspěchu firmy a jejich zákaznících.

Vedení firmy by mělo také ukázat zájem o to, jací zaměstnanci jsou, jak si vedou a projevit pozornost u každého jednoho pracovníka. Je třeba je motivovat, vyměňovat si s nimi znalosti a zkušenosti a pomáhat vytvářet náměty na zlepšení. Jen tak se budou zaměstnanci snažit odvádět svou práci co nejlépe.⁹

Zaměstnanci od vnitrofiremní komunikace požadují několik základních bodů. Především tedy zpětnou vazbu a tou je pro zaměstnance vůbec možnost reagovat na projevy z vedení, vrcholového managementu nebo od přímého nadřízeného pracovníka.

Dále od vnitrofiremní komunikace očekávají možnost vyjadřovat své názory a nápady, ukázat zájem o podněty od svého okolí a otevřenost vůči němu. Chtějí uplatnit svou kreativitu a vynalézavost, proto doufají také v tvůrčí prostředí, které si lze jistým způsobem komunikace vytvořit a uchovat.

Na základě otevřenosti vůči svému okolí pak předpokládají dobré vztahy na pracovišti a harmonické pracovní prostředí. V případě otevřené komunikace pak zaměstnanci doufají také v milé a vstřícné jednání, které by bylo vhodné udržovat pro spokojenost zaměstnanců a pozitivní přístup.¹⁰

Jak je tedy z řádků výše zřejmé, dosah vnitrofiremní komunikace je pro prosperující společnost zcela zásadní.

2.2 Formy a typy vnitrofiremní komunikace

⁹HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

¹⁰SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

Formy vnitrofiremní komunikace jsou velmi rozličné, následující řádky se ale pokusí vystihnout alespoň ty nejzákladnější.

Při specifikaci vnitrofiremní komunikace nelze začít jinak, než jejím dělením na ústní a písemnou. Ústní, verbální, nebo také slovní komunikace poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a lze při ní vysledovat i neverbální signály. Je to nejrozšířenější a nejčastěji používaný typ už kvůli její rychlosti, která pro mnohé znamená úsporu času. Písemná komunikace má proti tomu ale velkou výhodu, že její průběh je dokazatelný a použitelný v případě sporu. To jí dává větší váhu než komunikaci verbální.¹¹

Při zmínce o komunikaci verbální je nutné si připomenout také pojem neverbální komunikace. Je to taková, která při komunikaci z očí do očí napoví více o smyslu sdělení, které je přijímáno, nebo může prozradit, když není předáváno pravdivé sdělení. Signály neverbální komunikace lze vysledovat jen z komunikace přímé a získávají se pomocí tzv. řeči těla a parametrů řeči.

Řeč těla přitom může mít až 55% vliv na osobu, která se komunikace účastní, je tedy velmi důležité si ji alespoň hlídat, nebo se ještě lépe naučit s ní efektivně pracovat. Zhodnocení tohoto umu na sebe nenechá dlouho čekat, ať už je účastník komunikace na straně poskytovatele nebo příjemce informace. Do řeči těla se zahrnuje mimo jiné i oblečení, které mají účastníci konverzace na sobě, dále pak oční kontakt, mimika a samozřejmě také gesta, držení těla a ostatní pohyby.

Řečové parametry nemají takový vliv jako řeč těla, stále ale tvoří 35 % každé komunikace. Náleží sem základní aspekty řeči jako takové, za všechny lze tedy zmínit např. intonaci hlasu a řeči, tempo, kterým je informaci sdělována, dechové parametry, artikulaci nebo slovní zásobu, kterou poskytovatel informace při svém sdělení využívá.¹²

Komunikace se dále štěpí na přímou a nepřímou. Přímá komunikace je poměrně striktně vyhrazená, je to totiž jen ta komunikace, kdy se dialog či rozhovor vede tváří v tvář.

¹¹ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

¹² Řeč těla mluví za vás. IPodnikate.cz [online]. 2011 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>

Nepřímá komunikace je pak ta, kdy je k uskutečnění třeba nějaké médium nebo prostředek, např. telefon nebo e-mail. Často se proto také nazývá komunikací zprostředkovanou.¹³

Jako poněkud nezařaditelnou formu komunikace je nutné představit také komunikaci pomocí činů. Ačkoli se nevyskytuje v klasických třídách komunikace, neboť se nejedná o předávání sdělení slovní formou nebo mimoslovními symboly, je velmi častou, obvyklou a u mnoha lidí také oblíbenou.

Komunikace činy je forma zdůraznění a potvrzení informací, které již byly specifikovány ústně, písemně nebo vizuálně. Komunikaci činy lze potenciálně také sledovat v jednotlivých projevech pracovníka a jeho jednání. Především manažeři by měli mít komunikaci činy perfektně zvládnutou, neboť ví, že by ostatním měli jít příkladem a být vzorem.

Jako každý projev komunikace, i činy by měly být v rovnováze s hodnotami, normami a postoji, které zastává firma jako celek. Jejich shodné plnění by mělo být pro zaměstnance a především tedy pro manažery samozřejmostí. V tomto smyslu je komunikace společnosti tím klíčovým prostředkem řízení firemní kultury a také prosazování a naplňování firemní strategie.

2.3 Směry komunikace

Směry vnitrofiremní komunikace jednoznačně souvisí s organizační strukturou a s kanály, kterými je vnitrofiremní formální komunikace vedena. Směry, kterými tok informací plyne, budou nyní více specifikovány. Rozlišují se zde pojmy komunikace vertikální, horizontální a diagonální.

Vertikální vnitrofiremní komunikace je dále diferencována na vzestupnou a sestupnou. Z jejich názvů není těžké rozřešit, jakým směrem se ubírá tok informací. U formy vzestupné se informace pohybují od nižších organizačních úrovní k těm vyšším a bývá používána v případě porad nebo schůzí.

¹³ PALÁN, Zdeněk. Komunikace. Andromedia.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/komunikace>

Sestupná komunikace je naopak směřována od vyšších organizačních stupňů k nižším. U sestupné komunikace jsou často používány různé instrukce, manuály, oběžníky, ale také intranet nebo je zde akceptovatelná klasická ústní forma výměny informací.

Další pojmy u směrů komunikace jsou komunikace horizontální a komunikace vedená diagonálně. U komunikace horizontální se data nepředávají mezi organizačními složkami, ale mezi pracovníky v jednom organizačním stupni. Komunikace je neformální, ale neméně potřebná, bohužel často bývá nedocenená a mylně brána jako neefektivní.

Komunikace vedená diagonálně je poněkud neobvyklá, používá se zřídka. Nedodržují se totiž u ní žádná pravidla plynoucí z organizační struktury, informace mají tok neomezený a nezávislý na organizačních útvarech.

Pojmy formální a neformální komunikace nejsou úplně neznámé, i přesto je třeba si blíže specifikovat i je. Formální komunikace má za účel informovat zaměstnance o chodu společnosti a přiblížit jim její vnitřní fungování. Právě formální komunikace velmi pozitivně působí na pracovníka, který získá pocit své důležitosti pro společnost, ztrácí anonymitu a projevuje více aktivity.

Tím také dostane pocit odpovědnosti vůči společnosti a aktivitou se vylepšuje také jeho pracovní výkon.

U neformální komunikace jsou ještě důležitější základní vlastnosti informací, tedy včasnost, přesvědčivost a pravdivost. Tyto jediné aspekty totiž pomáhají alespoň trochu potlačit „šeptandu“, která u komunikace často vzniká. Až na tento jediný nešvar je ale neformální komunikace pro pracovníka to nejlepší, je neplánovaná a zaměstnanec získává pocit větší sebedůvěry a více se uvolní. Zpravidla je vnímána jako vítané zpestření pracovního procesu.¹⁴

Pokud se zaměstnanec na pracovišti cítí dostatečně uvolněně, je pak schopen odvádět lepší práci. Při neformální komunikaci lze také s pracovníkem navázat přátelštější vztah, zjistit, co ho motivuje a co ho naopak na pracovní půdě odpuzuje. Při těchto znalostech pak nadřizený ví, jak podřízeného lépe vést, odměňovat a vztah mezi nimi může fungovat na

¹⁴ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

bázi větší důvěry. Je třeba tuto mez hlídat, a neformální komunikaci obzvláště s nadřazeným korigovat na únosnou míru.

Neformální akce, které se s kolegy podnikají, pak velmi pomáhají obzvláště novým pracovníkům začlenit se do týmu.

2.4 Kanály komunikace

Kanály komunikace jsou vlastně způsoby nebo také prostředky, pomocí kterých se požadovaná informace dostane od komunikátora k příjemci sdělení. Kanály se liší podle charakteru informace, lidí, kteří spolu komunikují a také podle formy, kterou je sdělení vysíláno. Podle různých forem jsou děleny do třech kategorií, a to na ústní, písemné a vizuální.

Ústní komunikační kanál asi netřeba více přibližovat. Jeho pomocí je zprostředkováván veřejný projev nebo nějaký monolog, rozhovor z očí do očí nebo telefonicky. V rámci firmy jsou to pak samozřejmě porady, meetingy, interní školení, dny otevřených dveří nebo různé rozhovory vedení s pracovníky. Používají se i při neformální komunikaci, na různých team-buildingových akcích, při kulturních nebo sportovních akcích.

Ústní komunikace všem poskytuje možnost okamžité zpětné vazby, aktivní účast na komunikačním procesu a může na lidech zanechat větší dojem než komunikace zprostředkovaná pomocí jiných kanálů.

I tato komunikace znamená jisté nevýhody a to určitě budou nároky komunikace, které jsou na obě strany procesu vysoké. Je nutná poměrně rychlá interakce, psychická připravenost, odvaha i schopnost prezentovat sebe i svůj názor. V neposlední řadě také schopnost rychle a dobře přijímat sdělení, analyzovat ho a následně formulovat své myšlenky.

Písemný komunikační kanál je dále tříděn na psaný rukou, tištěný a elektronický. Oproti ústnímu kanálu má naprosto zřejmé výhody, mimo jiné např. dostatek času pro rozhodnutí

ohledně formulace a obsahu reakce. Projev psaný rukou se již pro komunikaci s někým jiným používá málokdy, neboť ustupuje jiným, modernějším formám vyjadřování.¹⁵

Nespornou výhodou je u písemné formy komunikace možnost archivace a případně následovné opětovné využití. Mezi další klady patří to, že je vhodná pro sdělení složitějších informací. Příjemce si tak může sdělení přečíst několikrát pro skutečně dokonalé porozumění a většinou od něj není očekávána okamžitá reakce.

I proto se písemná forma komunikace může zdát méně stresovou než například ústní. Detailní údaje, které by jinak mohly být ignorovány, si u písemností získají žádanou pozornost příjemce. Každý si může písemnost přečíst, až sám uzná za vhodné, např. až na ní bude mít více času nebo klidu.¹⁶

Klasicky tištěná forma komunikace se využívá při návodech, kdy je kýženým výsledkem manuál pracovního úkonu. Využívá se v případech, kdy je potřebné předat informaci většímu kvantu lidí a to v krátkém časovém horizontu. Klasické případy za všechny jsou různé podnikové směrnice, pracovní řády, normy i vnitropodniková periodika.¹⁷

Vzhledem k tomu, že vnitropodnikové periodikum začíná čím dál více působit jako marketingový nástroj komunikace firmy, není vhodné podceňovat jeho důležitost. Zaměstnanci, kteří budou na časopis nahlížet adekvátní optikou, shledají, že podnik se o ně zajímá a chce do nich investovat.

Tisk obecně se člení na rozličné kategorie podle toho, jak často vychází, zda se jedná o periodikum pro širokou veřejnost nebo uzavřenou skupinu lidí. Základní druhy tiskovin jsou noviny a časopisy. Zvláštní kategorií jsou pak neperiodické publikace a tisk zdarma. Neperiodické publikace vycházejí nepravidelně a jsou většinou speciálně zaměřené.

V rámci vnitrofiremní komunikace se práce bude zabývat interními periodiky, která vydává firma pro své zaměstnance, zákazníky nebo dodavatele. Mají úzce zaměřenou cílovou skupinu a neřídí se žádnými pravidly, která jsou běžná pro klasická periodika.

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

¹⁷ HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Bizbooks, 2006. ISBN 978-80-251-1250-2.

Firemní časopisy se těší čím dál větší oblibě, podporují loajalitu zaměstnanců a fungují jako pojítko mezi vedením firmy a běžnými zaměstnanci.

Periodika může podnik samozřejmě vydávat i pro širokou veřejnost. Žádoucí vliv ale budou mít pouze v případě, že firma působí v takovém segmentu trhu, kdy své služby či výrobky nabízí právě té široké veřejnosti, pro kterou bude časopis určen. Mnohem hůře se tedy firmě odhaduje cílová skupina. Časopis by rozhodně měl být zdarma, aby oslovil co největší kvantum potenciálních čtenářů.¹⁸

I přes všechna pozitiva tiskovin a písemností bývá tento způsob komunikace nahrazován elektronickou podobou.

Elektronická forma přináší výhodu v objemu a rychlosti dat, které mohou být přenášeny ve velmi krátkém časovém horizontu a to i více účastníkům současně. Oproti tomu ale může být zpětná vazba více opožděná než u ústní formy komunikace a u všech účastníků je požadována alespoň základní počítačová gramotnost. Tvůrci sdělení elektronickou formou by si pak také měli být vědomi toho, že jsou na ně kladeny nároky v tom smyslu, aby sdělení udělali pro ostatní co nejprehlednější.

Vizuální nástroje komunikace obsahují části ústní i písemné komunikace, protože převážně tyto kanály pouze doplňují. Obohacení vizuálními prostředky se většinou setkává s pozitivními reakcemi, proto by se nikdo neměl bát jich použít. Zajistí totiž také větší efektivitu prezentací. Patří sem různé fotografie, nahrávky, schémata, grafy nebo flipchart.

Velmi příznivé je, že recipienti informací ihned zpozorní při použití některého netradičního nástroje. Různé procesy a jevy se také lépe vysvětlují, pokud má člověk k dispozici neobvyklé instrumenty. Nevýhodou může být, že některé prostředky se neobejdou bez studia zúčastněných, jinak je nelze použít. Uživatel by také měl mít nadprůměrné prezentační a interpretační schopnosti, aby dokázal vše adekvátně příjemcům informací vysvětlit. Pořízení těchto médií může být také náročnější finančně.

¹⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – Cesta k trhu. Plzeň:Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.

2.5 Struktura a proces komunikace

U charakteristik směrů komunikace byla zmíněna jejich závislost na organizační struktuře podniku. Struktura a proces komunikace jsou pojmy provázané a často se spolu prolínají. Nyní se na strukturu a proces komunikace práce zaměří a ukáže různé modely procesu komunikace, které mohou nastat.

V úplně primárním modelu je struktura komunikace tvořena třemi základními prvky, a těmi jsou logicky komunikátor, neboli sdělovatel, komunikant, neboli příjemce a obsah sdělení. V teoriích komunikačních procesů v rámci vnitřku firem se pak zachází ještě dál a činitelů je zmiňováno mnohem více.

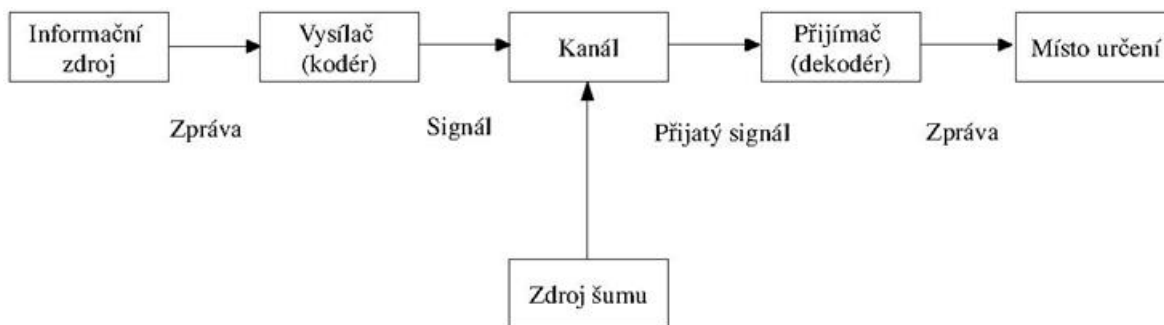
Komunikační procesy se ukazují být jako poměrně vděčné téma ekonomů, sociologů a také psychologů, protože modelů, jak by měl proces komunikace probíhat, existuje nesčítelně. Nejčastěji se v knihách ale vyskytují dva, které nyní budou přiblíženy.

Jako první bude vymezen Lasswellův model. Ten ke klasickému pojetí přidává další čtyři prvky. Podle něj nejsou důležité jen dva komunikující články a obsah sdělení. Ovlivňující je také druh komunikace, tedy čím se komunikuje, jaká se používají slova a signály. Zohledňuje také médium, které komunikaci zprostředkovává, ať už je to e-mail nebo telefon.

Dva rozhodující faktory jsou pro Laswella také úmysl a účinek našeho jednání. Jaký byl původní účel rozhovoru a co nás k němu vedlo. Účinkem je pak myšleno, jestli byl záměr správně pochopen a jaké při něm byly vyvolány emoce.¹⁹

Ačkoli Laswell měl pocit, že do svého komunikačního modelu zařadil všechny vnější faktory, dva badatelé v oblasti komunikace jej zvládli ještě rozšířit. Druhý zkoumaný model je Shannon-Weaverův model, jenž je inovační tím, že už bere v potaz informační šum. Vzhledem k dřívějšímu popisu všech prvků je zde uvedeno pouze grafické znázornění.

¹⁹ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. 2. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.



Obrázek č. 1, zdroj: http://www.bozpinfo.cz/win/obrazek.html?obrazek=teor-vychodiska-komunikace_02.jpg

Při hovoření o strukturách a systému komunikace jsou nevyhnutelné také různé modely, které souvisí s komunikační strukturou firmy. Studie prokázaly několik komunikačních modelů, které se vykrystalizovaly tím, jak mezi sebou zaměstnanci a manažeři komunikovali a komunikují, jejich vzájemným propojením a způsoby interakcí.

Tou nejtypičtější komunikační strukturou uvnitř společností je rozhodně řetězec. Je to totiž typ komunikace odshora dolů, který bývá ve firmách nejpoužívanější. Ukazuje se zde funkčnost organizační struktury z hlediska hierarchie, tedy jak jsou oddělení (a tedy i pracovníci) odshora dolů uspořádání a tím je jim určen i komunikační tok.

Dalším velmi známým typem je model, který vypadá jako obrácené písmeno „Y“. Příliš se neliší od předchozího modelu, jediným prvkem, který je zde ale podstatný, je ten, který vychází právě z tvaru tohoto písmene. Je to skutečnost, že hlavní složka komunikačního modelu – tedy pravděpodobně generální ředitel – má pod sebou alespoň další dva komunikační články.

Kormidlo, jako další typ systému komunikace, již tak známý svým názvem není, jistě se ale ve firmách používá. Jedná se o síť, kdy je přímý kontakt mezi nadřízeným a jeho několika podřízenými, tento kontakt ale není podložen žádnými formálními komunikačními prvky.

Další strukturou, která má předobraz ve svém názvu, je kruh. Zde se jedná o běžnou komunikaci mezi účastníky tak, jak jim určuje hierarchická organizační struktura a to tedy dokola. Uvnitř tohoto kruhu se nevyskytuje žádná horizontální vazba mezi jednotlivými komunikačními články.

Poslední složkou je všeobecná komunikační síť. To neznamená nic jiného než propojení každého s každým, tedy tu nejlogičtější a přitom nejzamotanější komunikační síť, jakou si v rámci firmy lze představit. Nejsou zde žádná omezení, nezohledňuje se tedy ani nadřazenost či podřazenost jednotlivých komunikačních článků.²⁰

2.6 Funkce vnitrofiremní komunikace

Základní funkcí komunikace obecně je dosáhnout určitého cíle nebo účelu, který byl předem vytyčen. Pokud je zachována teorie, že komunikací se rozumí především výměna informací, pak hlavním účelem může být změna vlastní či cizí informovanosti, projev uznání nebo také socializace.²¹

Jen v případě, že komunikace funguje tak jak má, je možné ji považovat za efektivní. Co ale znamená vyřčení, že komunikace funguje tak jak má? Je to pouze tehdy, pokud komunikační záměr odpovídá tomu, jaký je výsledek a účinek komunikace. Komunikační záměr je přitom ovlivněn hned několika faktory, mezi něž patří hodnoty osobnosti, která je komunikačním článkem, dále pak emoce a postoje této osobnosti a v neposlední řadě také motivace.

Komunikaci také lze rozdělit na sekvence. Na konci každé jednotlivé sekvence se pak vyhodnocují dílčí cíle komunikace a jejich úspěšnost. Druhá strana neboli příjemce informace, popřípadě další komunikační článek, má tak čas na vyhodnocení sdělení, na své připomínky a závěry. Také lze ověřit, zda účastník skutečně naslouchá a zda se oznámení dostalo ve svém správném a pravdivém sdělení k dalšímu článku komunikačního řetězce.

To práci přivádí k další důležité složce komunikace, a tou je zpětná vazba. I zpětnou vazbu lze členit a to na chápající a nechápající. Také je možno části zpětné vazby označit jako pozitivní nebo negativní. Cílem každého, kdo komunikaci využívá a usiluje o její funkčnost a účinnost, by samozřejmě měla být zpětná vazba chápající, čili pozitivní.

²⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

²¹ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Pokud přeci jen dojde k problémům či vzájemnému nedorozumění, není zcela od věci zkusit zaměnit používaný způsob komunikace. Správná komunikace se mimo jiné totiž vyznačuje také tím, že v ní probíhá neustálá výměna zpětných vazeb, které jsou zde požadovány a přijímány.²²

Zpětná vazba hraje velkou roli nejen v komunikaci a její efektivitě, ale má také vliv na pracovní prostředí, na jeho přátelskost a otevřenost. Funkce zpětné vazby dává zaměstnancům možnost vyjádřit se k projevům vedení a říci svůj názor. Pomáhá to jejich osobnímu i profesnímu růstu a tím pádem také růstu celé společnosti.

Ačkoli důležitostí zpětné vazby se podnikoví ekonomové začali zabývat teprve nedávno a je tak poměrně neprozkoumaným faktorem vnitrofiremní komunikace, už nyní je transparentní zpětná vazba vděčným tématem vědců. Amanda Baker ji dokonce v oblasti optimalizace komunikace hodnotí jako důležitější a vlivnější než zkušenosti vedoucích zaměstnanců nebo technologické znalosti.²³

Aby funkce vnitrofiremní komunikace správně působily, je nutné všechny nové informace tolerantně vysvětlit a dodržovat zásadu oboustrannosti komunikace – tedy opět průběžné předávání a poskytování zpětné vazby.

Velký vliv na výkonnost komunikace má ale také volba a místa času předávání informací a vstřícnost a otevřenost účastníků a umírněné množství informací. Kdyby informací bylo příliš mnoho, pracovník by byl zahlcen a nemusel by být schopen oddělit důležité údaje od těch méně důležitých. Nedostatečná informovanost by mohla zapříčinit chybu v komunikačním řetězci, je tedy důležité umět množství informací patřičně odhadnout.²⁴

Osobním příkladem by svými názory a postoji nejen při komunikaci měli jít manažeři a nadřízení pracovníci. Záleží totiž na nich, jakým způsobem komunikují a jaký systém vnitrofiremní komunikace v dané společnosti nastaví. Podřízení pracovníci je pak už budou jen napodobovat.

²² PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0858-2.

²³ BAKER Amanda. Feedback and organizations: Feedback is good, Feedback-Friendly Culture is better. In: Proquest Central [online]. 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1475123262/226E392223AD4ECAPQ/1?accountid=17116>

²⁴ HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

2.7 Cíle vnitrofiremní komunikace

Cíle vnitrofiremní komunikace budou z velké části odvozeny z těch cílů, které byly klasifikovány pro obecnou komunikaci.

Aby systém komunikace uvnitř firmy fungoval a byl efektivní, je k němu zapotřebí pozitivní firemní prostředí a informační otevřenost všech účastníků. Od nich se očekává, že budou pomáhat vytvářet a udržovat tok podnětů, nápadů a připomínek a nebudou podceňovat význam zpětné vazby.

Na těchto základech by měla vzniknout funkční síť komunikace, která bude podporovat spokojenost zaměstnanců a tím i spokojenost zákazníků. To, jak zaměstnanci vystupují, jednají s klienty a pečují o zákazníky, se pak odráží významným dílem na image celé firmy. Pokud jsou spokojeni zaměstnanci, jsou i spokojeni zákazníci a tak se dosáhne úspěchu i firmy jako takové. Právě úspěch firmy by tedy měl být hlavní cíl úspěšné vnitrofiremní komunikace.

Funkční komunikační síť a spokojenost zaměstnanců by měla být tedy hlavním zájmem vedení. Sdílení i přijímání kladných zpráv bývá bezproblémové a samozřejmostí bývá také přijímání těch negativních informací. Ze strany vedení je důležité zaměstnance přesvědčit, že jejich potížím rozumí a pomoci jim najít řešení.

V případě společností, kde komunikační síť nefunguje a se zaměstnanci vedení nemluví nebo jim předává jen necelé informace či jejich malé množství, dochází pak k šeptandám. Při šeptandách se ale samozřejmě opět nepředávají zprávy tak, jak by měly, a zaměstnanci nemusí najít odvahu se zeptat zaměstnavatele napřímo.

To pak vede k různým pocitům nejistoty, frustracím a nedůvěry zaměstnanců vůči managementu. Zaměstnanci se ve své práci pak nemusí cítit dobře. Všechny emoce se pak mohou negativně odrazit na jejich jednání s klienty a tím už je ovlivněna i image a úspěšnost společnosti. Na chování zaměstnanců vůči klientům se pak mohou podepsat

další vlivy. Záleží na firemní kultuře, na komunikační i celkové strategii firmy a také klima, které uvnitř podniku panuje.²⁵

Hlavní cíl byl tedy specifikován jasně – spokojenost zaměstnanců a saturování jejich potřeb vedoucí ke spokojenosti zákazníků a tedy také k celkové prosperitě společnosti. Tento ústřední cíl je podložen několika dílčími cíli, které budou blíže charakterizovány níže.

Prvním z dílčích cílů vnitropodnikové komunikace by měla být informovanost zaměstnanců o všech faktech života společnosti, která by měli pracovníci znát. Ta je zajištěna efektivním využitím funkčních prostředků komunikace, které zajišťují celý vnitrofiremní komunikační systém.

S tím souvisí další menší cíl, který tvoří významnou složku hlavního cíle. Tím je vytváření adekvátních podmínek a dostupnosti informací. Zajištění, že se informace dostanou tam, kam mají a to efektivním způsobem. Tak se zaručí fungování firmy jako celku, její rozvoj a konkurenceschopnost.

System vnitropodnikové komunikace by měl také rozvíjet motivaci a pracovní postoje zaměstnanců, které ovlivňují jednání a chování každého pracovníka. Motivovaný zaměstnanec přeci jen spíše sdílí firemní hodnoty, než ten, jehož pracovní postoje nejsou s firmou příliš spjaty nebo se dokonce poohlíží po jiném zaměstnání.

Posledním menším cílem komunikace uvnitř firmy, kterým je utvářen ten hlavní celkový, by mělo být zvýšení efektivity v několika sférách. Správně fungující podnikový komunikační systém by měl vést ke zvýšení efektivity při vedení podřízených, firemních procesech, zavádění nových prvků uvnitř společnosti a jejich úspěšné implementaci.²⁶

2.8 Příčiny nefunkční komunikace

Problémy při komunikaci mohou být zapříčiněny několika faktory.

²⁵ HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

²⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Důležité je vždy styl komunikace přizpůsobit respondentovi. Záleží na jeho věku, kultuře i zvyklostech. Podle toho je příhodné modifikovat i nonverbální prvky komunikace, tedy gesta nebo postoje. Jako typický příklad uvádějí ekonomové Nageshwar a Rajendra odlišný způsob obchodního chování mladého Američana a podnikatele z Číny.²⁷

Častým problémem se dále stává přílišná emotivnost nebo naopak neúměrná chladnost v komunikaci, které si příjemce informace může vyložit po svém. Varování rovněž přichází před manipulací, která může nadělat více škody než užítku a to i bez jejího odhalení.

Většinou se též považuje za chybu vedení dlouhých a jednotvárných monologů. Druhá strana tak velmi snadno ztratí pozornost. Pokud je sdělení jedné strany dlouhé a jednolité, je pak dobré monolog přerušovat pauzami pro přijetí zpětné vazby a průběžně klást otázky, které ověří, zda druhá strana přijímá informaci správně a pravdivě.²⁸

Nejčastější důvod, proč Češi zažívají stres v práci, byla dotazníkovým šetřením pana Plátka zjištěna špatná komunikace. Ačkoli respondenti uvádějí převážně špatnou komunikaci s lidmi z vnějšku (např. zákazníci nebo dodavatelé), na průzkumu je jasně vidět, že komunikace přeci jen není nejsilnějším atributem. Není proto od věci se věnovat tomu, jak ji co nejvíce zefektivnit. Vždyť komunikace by měla pomáhat a ne zapříčiňovat potíže.

Jak tedy co nejlépe zoptimalizovat komunikaci? Asi jako u každého řešení problémů je nejdůležitější přesně specifikovat problém. Řešení se pak často objeví samo. Kromě toho, že se komunikátoři vyhnou chybám, které jsou specifikovány výše, existují také obecná pravidla, kterými je prospěšné se řídit.

Základním prvkem je uvědomění si, že pro co nejlepší efektivitu není nutné sledovat konkrétní informační toky mezi jednotlivými pracovníky, ale snažit se nastavit systém

²⁷ NAGESHWAR Rao, RAJENDRA P.Das. Communication skills. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009. ISBN 978-93-505-1666-9.

²⁸ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

komunikace tak, aby pozitivně ovlivňoval chod celé firmy a to při co nejnižším informačním šumu.²⁹

Komunikační šum je jeden z těch prvků, kterému se téměř nelze vyhnout. Je třeba hlídat různé způsoby, jak by mohl vzniknout, a snažit se jim zabránit. Úplně se ho zbavit a dosáhnout tak ideálního stavu nelze, lze však dodržet základní pravidla a postupy na co nejlepší vypořádání se s ním.

Dle definice se dá šum charakterizovat jako vše, co v konverzaci být původně nemělo a je tam přidáno neúmyslně, např. překlepy u e-mailů. Ruchem může také být nadměrný hluk nebo technologické výpadky a šum celkově může narušit splnění cílu komunikace a porozumění komunikačních stran.³⁰

Významnou částí komunikace je snažit se zaměstnance zapojit do diskuzí. Pro dnešní dobu je typický rychlý rozvoj a to ve všech aspektech života, tedy ten pracovní život nevyjímaje. Trendem dnešní doby je zvyšování požadavků na lidský faktor. Zaměstnanci i firmy se neustále potýkají s novými výzvami. To může vést od pocitů nejistoty až k maření procesů vedoucích k dosažení cílů komunikace.

Tomu je samozřejmě žádoucí zabránit. Proto je důležité zapojit zaměstnance do diskuze a snažit se získat zpětnou vazbu. Jen pomocí těchto prostředků lze zabránit zbytečným informačním a komunikačním šumům. Komunikace je vždy systém mnoha rovin, je tedy velmi důležité vybrat správné komunikační nástroje a formy, aby se dosáhlo efektivnosti komunikace a tím se zčásti zajistila také úspěšnost a prosperita firmy.

Faktem ale zůstává, že nejdůležitějším aspektem při komunikaci jsou lidé. Pracovní vytíženost managementu může stále zamezovat tomu, aby se informace předaly dál správným kompetentním osobám, včas a s odpovídající zpětnou vazbou. Je proto důležité si uvědomit, že management musí distribuovat informace a zaměstnanci, ať chtějí nebo ne, jsou součástí komunikačního labyrintu. Nástroje, které pak firma ke komunikaci použije,

²⁹ PLÁTEK, Jiří. Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí. Ictmanazer.cz [online]. 2012 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

³⁰ STEINBERG, Sheila. Introduction to Communication Course Book 1: The Basics. Cape Town: Juta and Company, 1995. ISBN 07-021-3649-2.

jsou již druhořadé. Jejich efektivní výběr a skutečné následné využití pak ale může komunikaci velmi usnadnit.³¹

Existují také názory, podle nichž je dobré v komunikaci udržet jistou nedůtklivost. Pokud je v komunikaci cítit určitý nesouhlas a konflikt, druhá komunikační strana projeví větší koncentraci a snahu o argumentaci. Získá tak větší zájem o nepodceňování sebe sama.

Je také třeba se snažit poskytovat a přijímat pomoc, to by měl mít na paměti každý zaměstnanec. Při nepříjemnostech, které mohou při komunikaci nastat, nelze opomenout ani kritiku. Ta by měla být v případě potřeby nejen konstruktivně a objektivně zformulována, ale také statečně snášena.

Velký význam má správné navázání dialogu a použití humoru, který ve vypjatých situacích může zlepšit nasazení pracovníků, zvýšit jejich sympatie, obohatit komunikaci, motivovat a v neposlední řadě také vylepšit atmosféru v kanceláři.³²

Aby se eliminovaly příčiny nefunkční komunikace, měli by i manažeři ctít zásady pro její efektivnost. Ty jsou jasně definovány a při jejich dodržování se velmi usnadní tok informací napříč firmou. Jedná se o principy partnerství, vzájemné prospěšnosti, spravedlnosti, otevřenosti a morální autority.³³

2.9 Komunikační bariéry

I přes veškerou snahu, jak komunikaci co nejvíce zlepšit a využít komunikační nástroje ke všeobecné spokojenosti, se vždy mohou vyskytnout komunikační bariéry, které mohou bránit úspěšnosti komunikace a proto je dobré je znát a co nejvíce se snažit je eliminovat.

Dělí se na dvě skupiny a to vysílající a přijímající. Jak sám název říká, jsou to bariéry, které jsou vysílány, pokud je sdělení předáváno. Přijímací bariéry se naopak mohou vyskytnout u recipienta sdělení.

³¹ PLÁTEK, Jiří. Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí. Ictmanazer.cz [online]. 2012 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

³² SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

³³ HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

Mezi vysílající bariéry se řadí logopedické nesrozumitelnosti a jiné handicap, kdy je pochopení předávaného sdělení znesnadněno vadou řeči nebo podobnou poruchou. Dále sem náleží obsahová nedorozumění vznikající nepřesným formulováním myšlenek. Patří sem také používání cizích slov, kterým druhá strana nerozumí nebo je jejich význam mnoholicný a z kontextu jasně nevyplývá.

Při komunikaci je významným prvkem také empatie. Pokud se poskytovatel informace neumí vcítit do komunikačního partnera a není schopen odhadnout jeho potřeby při komunikaci, může to mezi nimi také vyvolat komunikační bariéru. Potíže může vyvolat také přehánění, ironie, poučování, spěch, netrpělivost a pohrdavost.

Bariéry, které mohou vzniknout ze strany příjemce informací, jsou také netrpělivost, spěch a nedostatek empatie, další už se ale od těch vysílajících liší. Řadí se sem nedostatečná pozornost při naslouchání, úplná neschopnost naslouchat nebo polemizování v nemístnou dobu. Dále pak skákání do řeči nebo neschopnost správně analyzovat neverbální signály v komunikaci poskytovatele informace.

Vznik komunikačních bariér je podporován tím, že ne vždy aktéři komunikace naslouchají tak, jak by měli. Je několik základních hledisek, které v naslouchání brání, například předsudky a vynášení předčasných stanovisek.

Na proceduru komunikace může mít vliv také nedostatečný respekt k druhé straně a další starosti, které nutí ztratit koncentraci. Bariérou jsou i případy, kdy si příjemce informace skáče s druhou stranou do řeči nebo se příliš zaměřuje na vlastní příspěvek do diskuze. Ten je ale často přeceňován. I to pak ruší soustředěnost při naslouchání a odvádí mysl od aktuálně řešené problematiky.

Při efektivní komunikaci je důležité nezapomínat na prvky asertivity. I ta se řídí několika pravidly. Mezi stěžejní zásady patří nepodceňovat svůj vlastní názor, umění říci slušně, ale rozhodně slovo ne, znát východiska, kterých je žádoucí dosáhnout nebo schopnost efektivně přijmout zpětnou vazbu.³⁴

³⁴ ROY M. Berko, et al. Communicating. 11th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc., 2010. ISBN 978-0-2050-2.

Empirická část

V praktické části se bude práce zabývat komunikací konkrétního podniku. Po představení podniku a nastínění jeho organizační struktury se zaměří na systém komunikace, který zde funguje. Autorka práce zde uplatní teoretické poznatky z předchozí části a na jejich základě pak navrhne prvky, které by pomohly komunikaci v podniku optimalizovat. Součástí těchto prvků bude jeden stěžejní, který firmu finančně nepoloží, bude snadno dostupný a tím se naplní vytyčený cíl práce.

3 Představení společnosti

Společnost, na kterou bude téma diplomové práce aplikováno, je TI Group Automotive Systems, s.r.o. (dále jen TI Automotive), mezinárodní výrobní společnost v automobilovém průmyslu. Přední světový výrobce komponentů brzdových a palivových systémů pro automobilový průmysl má hlavní sídlo ve Spojených státech amerických, v České republice má pobočky v Mladé Boleslavi, Jablonci nad Nisou nebo v Liberci.

Práce se bude zabývat jednou konkrétní pobočkou společnosti, a to konkrétně tou v Mladé Boleslavi v průmyslové zóně Nepřevázka. Zdrojem informací budou především osobní zkušenosti pracovníků.

Odštěpný závod v průmyslové zóně Nepřevázka u Mladé Boleslavi je registrován pod hlavní českou pobočkou v Jablonci nad Nisou – Rýnovicích. Jako jednatel je uveden pan Boguslaw Mieszczaek. Jemu jsou odpovědní generální ředitelé jednotlivých odštěpných závodů v České republice.

V představení společnosti budou uvedeny také silné stránky, kterými společnost disponuje. Z hlediska vnitřního fungování podniku je třeba zařadit pohodovou atmosféru, která tu panuje.

Kolektiv lidí, kteří tu pracují, je totiž vnitřně zdravý jako málokde a když člověk spolupracuje s kolegy, kteří se rádi vidí i ve volném čase, jiný než pozitivní dojem to na něm zanechat nemůže. Tento faktor záleží samozřejmě nejvíce na povaze konkrétních zaměstnanců a asi není stejný na všech pobočkách TI Automotive ve světě.

Silná stránka z hlediska vnějších faktorů je určitě umístění společnosti. Pobočka se nachází u sjezdu z dálnice a tak nikdo nemá problém se sem dopravit, ať už se jedná o zaměstnance, dodavatele nebo členy jiných zájmových skupin společnosti.

3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktury podniku jsou k dispozici v přílohách práce. Jedná se o hierarchii jednotlivých pracovníků firmy.

V čele pobočky stojí Generální manažer neboli ředitel pobočky. Jeho asistentka je zároveň i recepční firmy. Toto propojení není náhodné, jako recepční vidí pracovnice všechny návštěvy a protože sedí ihned v přijímacím prostoru firmy, nic jí neunikne. Právě informovanost je pro asistentku ředitele jednou z klíčových vlastností, která by neměla být podceněna.

Řediteli pobočky jsou pak odpovědní další manažeři, kteří pod sebou mají také své podřízené zaměstnance.

Jako první bude uveden HR Manažer, který má pod sebou vedoucího technologií, vedoucího oddělení projektů a také kvality. Toto uspořádání je proto, že s nimi řeší problémy, které se na oddělení mohou vyskytnout a případné kapacitní problémy ohledně počtu zaměstnanců na jejich oddělení.

Dalším přímým podřízeným je vedoucí výroby, který má na starost oddělení kovů a plastů. Poté jsou pak přímými podřízenými vedoucí výroby, financí a vedoucího, který se stará o zacházení s materiálem a rovněž má pod sebou další pracovníky.

Své podřízené pracovníky mají také vedoucí výroby a technologií. Vedoucí výroby má pod sebou oddělení plastů, kovů, skladu a obalů, je tedy zřejmé, že pracovní úkony těchto oddílů se mezi sebou prolínají.

Obaly jsou zastoupeny i v administrativní části budovy, kovy, plasty a sklad jsou nedílnou součástí výroby. Zaměstnanci zde pracují ve třísměnném nebo nepřetržitém provozu. Najdeme zde jak zaměstnance kmenové, tak také ty, kteří ve firmě pracují pod externími agenturami. Ti pracují pod vedoucím směny, tzv. partákem, který je přímo podřízen mistrovi dané směny.

Parták jakožto vedoucí směny je odpovědný za to, že se na dané směně vyrobí kusy podle požadavků logistiky, řídí tým a vede je, dává podněty k jejich výkonu a motivuje. V případě potíží by měl být schopen zaskočit za jiného člověka a umět si poradit s krizovými situacemi.

Mistři směn jsou vedoucími partáků a informace od nich předávají dále vedoucím v administrativní části budovy. Každý týden mají s vedoucími směn poradu a zjišťují tam další údaje. Kontrolují, zda vyrobené množství skutečně odpovídá požadavkům logistiky

a je přepravováno dle požadavků zákazníka. Bývají tak s disponenty logistiky v častém kontaktu právě kvůli počtu vyrobených komponentů.

Vedoucí technologií je vlastně článek, který spojuje údržbu celé výroby. Část kovů i plastů má své vlastní zaměstnance údržby, kteří pracují na dvanáctihodinové směny v nepřetržitém provozu. Jsou tak k dispozici kdykoli, kdy se ve výrobě porouchá stroj.

Technickohospodářští pracovníci mezi sebou komunikují v rámci jednotlivých pracovních úkonů. Mnoho z nich potřebuje k výkonu své činnosti nejen kolegy ze svého oddělení, ale také z těch ostatních. Jednotlivá oddělení nyní budou více konkretizovány.

Při příchodu do firmy je jako první situovaná recepce, kde recepční a asistentka ředitele v jedné osobě přijímá nejen zákaznické návštěvy, ale také poštu, faktury a různé dokumenty. Dále také přebírá obědy dovážené externí firmou nebo uvádí jiné návštěvy a uchazeče o práci. Stará se o bezproblémový chod pobočky z hlediska administrativy, zajišťují objednání kancelářských potřeb, kávy a občerstvení pro klienty.

Na personálním oddělení se nejen přijímají zaměstnanci, personální pracovníci se zabývají výpisy pracovních pozic a popisem pracovní činnosti. Řeší administrativu spojenou s náborem i odchodem zaměstnanců a diskutují s jejich nadřízenými výkony, které podávají. Zabývají se ale také různými firemními akcemi, které slouží ke stmelování kolektivu nebo pořádají různé teambuildingy.

Na projektovém oddělení všechno začíná, samotná výroba je tu v počátcích. Diskutuje se zde nad materiálem, ze kterého se bude vyrábět, nad tvarem trubek, úhlem narážení konektorů, vytváří se zde nové kusovníky pro trubky, zasílají se vzorky zákazníkům a dodavatelům.

Když se trubky vyrobí, je zde sekce kvalita, která má na starost kontrolu těchto trubek. Trubky musí odpovídat všem normám a požadavkům, pracovníci z kvality je tedy musí kontrolovat a snažit se omezit riziko reklamace na minimum.

O samotnou distribuci trubek k zákazníkům se pak stará logistika. Vzhledem k tomu, že se zde vyrábí trubky z plastových nebo kovových materiálů, také logistika zde má dvě sekce, a to plastovou a kovovou.

Logistika dále samozřejmě musí pracovat s expedičními a obalovými pracovníky. Expedice se stará o zasílání nejen trubek, ale i jiných zásilek, které mohou přijít prakticky z jakéhokoli oddělení, obaloví pracovníci se pak starají o balení trubek, o výběr obalového materiálu apod.

S obalovými pracovníky pak v kanceláři sedí specialisté na interní počítačový systém. Ti se starají o správnou funkci systému, řeší problémy spjaté se špatným fungováním systému. Zaměstnanci se na ně obrací, pokud se jim například správně neodečítá materiál, nebo pokud v systému nevidí ta data, která mají.

Nelze opomenout ani kancelář pracovníků informačních technologií, kteří se starají o chod sítě ve firmě. S nimi sdílí kancelář pracovníci nákupu, kteří trubky nakupují na základě poptávek od pracovníků. Pokud je třeba poptat kratší délku trubek, než jaká se spotřebovávala dosud, zašle se oficiální poptávkový formulář nákupnímu zaměstnanci s interním kódem trubky a požadovanou změnou, a ten se již o vše postará. Provedení změny probíhá většinou v osmi kalendářních týdnech.

Důležitou součástí je také finanční oddělení, kde pracují účetní a kontroloři. Starají se o veškeré daňové doklady, které dostávají z vnějšího prostředí firmy, ale také ze všech oddělení ve firmě. Faktury musí dostat spárované s konkrétními objednávkami a dodacími listy.

3.2 Základní informace o systému komunikace v organizaci

Aby bylo uskutečnitelné navrhnout prvky optimalizace komunikace pro konkrétní pobočku, je nutné znát alespoň podstatu systému výměny informací ve společnosti.

Je zřejmé, že všichni jsou, ať už přímo nebo nepřímo, odpovědní generálnímu řediteli. Ten je hlavním článkem vrcholového managementu. Komunikace s ním probíhá klasickými cestami, tedy verbální formou a kontaktem z očí do očí, telefonicky či e-mailem a to ze všech oddělení i od všech členů. Každá faktura, která projde společností, jím musí být

podepsaná, je tedy zjevné, že s ním tak komunikují i pracovníci z nižších pozic, než je vrcholový management.

3.2.1 Komunikační kanály

System komunikace pak probíhá podobně i mezi jednotlivými pracovníky a odděleními. Vzhledem k tomu, že firma není velká, není zde třeba žádný speciální systém. Pracovníci si mezi sebou postačí vše komunikovat pomocí běžné konverzace, telefonů a e-mailů.

Telefony jsou zařízeny velmi dobře. Každý pracovník dostane telefon, na který se mu mohou kolegové v případě potřeby dovolat. Typ telefonu se liší, většina pracovníků má tzv. ručky, které jsou přenosné a akceptovatelnou obdobou starších mobilních telefonů. Dá se z nich jen telefonovat, ale běžný zaměstnanec k řešení pracovních problémů více nepotřebuje, více funkcí by bylo irelevantních.

Ručky jsou velmi dobré pro zaměstnance, kteří k výkonu své práce často potřebují odejít v rámci firmy mimo kancelář. Pokud s ním zaměstnanec odejde úplně mimo firmu, telefon již fungovat nebude, zatímco ve výrobě mohou posloužit velmi dobře. Těmito telefony kromě mistrů a team leadrů konkrétní směny disponuje i většina administrativních pracovníků.

Jiným typem telefonu jsou klasické telefony, které mají k dispozici pracovníci, kteří je málokdy potřebují nosit s sebou např. do výroby. To se týká především pracovníků na oddělení finančním.

Pro všechny platí jednoduchá pravidla. Každý telefon má trojčíslí, na které se lze dovolat konkrétnímu pracovníkovi. V případě volání zvenku je pro všechny pracovníky číslo stejné a liší se právě posledním trojčíslím. Pro volání pracovníků z firmy ven pak platí, že vždy před žádané číslo musí dát nulu, pro volání do zahraničí pak tři nuly a samozřejmě přidat předvolbu daného státu.

Pro e-mailovou komunikaci je zde používán program Microsoft Office Outlook. V rámci firem, se můžeme setkat i s používáním jiných programů s e-mailovými účty, nejčastěji se

používá právě Outlook. Není to náhoda, jistě je ze všech systémů nejvhodnější pro e-mailovou komunikaci v rámci společnosti i mimo ni.

Nesporným pozitivem oproti internetovým portálům je už jen to, že přípona, která se nachází za zavináčem, je název firmy. Pro komunikaci s dodavateli, zákazníky i jinými obchodními partnery je to určitě vždy známkou větší profesionality než např. gmail.com nebo seznam.cz. Minimálně to budí větší důvěryhodnost.

Je zde také spousta dalších atributů, které práci s firemními e-maily velmi ulehčují. E-maily lze seřadit dle různých kritérií nebo také rozdělit do různých složek. Dá se také nakonfigurovat zaslání soukromých e-mailů na ten pracovní.

K tomu je třeba říci, že se jedná o nepovolenou aktivitu, v pracovní době rozhodně není akceptovatelné zabývat se soukromými e-maily. Nelibost firmy je zcela opodstatněná, ať už z hlediska časového horizontu, který má zaměstnanec věnovat práci nebo také z hlediska rizika úniku dat.

Dále lze přiřadit e-mailům různou důležitost. Ve složce kalendář lze pak vytvořit událost a rozeslat ji kolegům. V případě jejich přijetí jim program událost bude připomínat a eliminuje tak riziko, že zaměstnanci na danou akci zapomenou. Přes Outlook lze také pomocí záložky Schedule meeting naplánovat telekonferenci.

Kalendář v Outlooku je využíván na zapisování zaměstnanců, kteří mají naplánovanou řádnou dovolenou, náhradní volno nebo třeba služební cestu. Sem se zapíše a všichni jejich kolegové pak vědí, že v daný den nejsou v kanceláři přítomni a ušetří si tak psaní e-mailů či cestu do jejich kanceláře.

V tomto případě si pracovník také nastaví odesílání automatických odpovědí v nepřítomnosti, což upozorní odesílatele e-mailu i z externího prostředí podniku, že daný zaměstnanec se momentálně nenachází v práci. U odesílání automatických e-mailů je pak možné nastavit pro kolegy uvnitř firmy jiný text než pro dodavatele, zákazníka nebo jiného odesílatele e-mailu z vnějšího prostředí společnosti.

Pokud se jedná o ústní komunikaci, zde není potřeba zatím více dodávat. To, jak se zaměstnanci mezi sebou baví, je velmi ovlivňováno charakterem informace a jejich pracovním vztahem a postavením. V tomto případě pak záleží na každém jednotlivém

pracovníkovi, aby vzhledem k těmto atributům zvolil vhodnou formu, kterou informaci předat. Na jakém místě, za jakých okolností, jak bude pracovat s hlasem a řečí a jestli se rozhodne danou informaci sdělit za přítomnosti nějakých svědků.

Při předávání dokumentů a jiných papírových náležitostí není mezi technickohospodářskými pracovníky problém kamkoli zajít. Budova celé pobočky v Mladé Boleslavi má dvě patra a jsou zde soustředěni všichni technickohospodářští pracovníci a do svých kanceláří mají navzájem přístup.

Kdyby se jednalo např. o pracovníka, který je momentálně mimo kancelář, ať už na poradě nebo čerpá např. dovolenou, není problém mu daný dokument nechat v přihrádce na recepci, kde má svoji poličku každá organizační jednotka, popřípadě i lidé jmenovitě. To bývá zpravidla tehdy, pokud má jeden člověk sám na sebe hodně adresovaných faktur, objednacích návrhů, dobropisů nebo příjemek. Přihrádky na recepci jsou adresovány pouze technickohospodářským pracovníkům.

3.2.2 Pošta

Protože pošta je také úplně základní prvek písemné komunikace v běžném životě, nelze nezmínit její fungování ani v rámci podniku.

Jako doručovací schránky pro došlou poštu jsou využívány právě poličky na recepci. Pošta, která se na pobočku doručuje pověřeným pracovníkem České pošty každý den, je tříděna recepční. Recepční rozlišuje, zda obálky rovnou předá do přihrádek k odebrání odpovědnou osobou, nebo poštu rozdělá, zapíše do došlé pošty, popř. do evidence faktur a poté již opět rozděljuje příslušným zaměstnancům či oddělením. Ti si zde pak dokumenty jim určené vyzvedávají.

Způsob, jakým recepční rozlišuje, zda může korespondenci otevřít či nikoli, je velmi jednoduchý. Podívá se na adresu a podle pořadí jména zaměstnance a firmy pozná, zda obálku předá do přihrádky nerozlepenou či už tam vloží jen její obsah. Pokud je první jméno zaměstnance, tak se obálka neotvírá, pokud je první jméno firmy, obálka se rozlepi.

Výše uvedená pravidla jsou obecně platná, v TI Automotive pro poštu ještě platí další základní poučky. Ze zcela zřejmých důvodů se automaticky neotvírá korespondence z bank a pojišťoven. Data uvedená v těchto písemnostech jsou citlivá a nebylo by vhodné, kdyby se dostala ven.

Stejně tak se neotvírá žádná korespondence určená pro personální oddělení. Údaje uvedené v korespondenci pro tohoto adresáta jsou totiž také soukromé, často může jít o soukromá data přímo od zaměstnanců. Ti by určitě nebyli rádi, kdyby věděli, že fakta, která by o nich neměli mít neoprávněné osoby, by mohla být viděna i někým nekompetentním.

Pro komunikaci poštou do prostředí mimo firmu stačí zaměstnanci dát recepční do speciálního prostoru dokument, který chtějí odeslat. Ta už pak vše potřebné zajistí. U recepcie se totiž nachází sklad kancelářských potřeb, kde si zaměstnanci mohou vše, co je nutné k hladkému průběhu plnění jejich pracovních povinností, vyzvednout.

3.2.3 Nástěnky

Důležitou formou komunikace jsou v každém podniku jistě i nástěnky. Ačkoli papírová forma sdělení pomalu, ale jistě ustupuje té elektronické, nástěnky jsou pořád ještě tou vhodnou formou, jak dát vědět důležité údaje velkému množství lidí zároveň.

Velmi využívané jsou zejména ve výrobě, kde zaměstnanci nemají každý svůj vlastní pracovní e-mail. Sdělení, která jsou jim pak zasílaná na ten společný, se k nim nemusí dostat tak rychle, jak když jsou vyvěšena na nástěnce. Nástěnky jsou ve výrobě umístěny na pracovišti každého team leadra a také na kušárně.

Uveřejňují se zde informace, které jsou propuštěné z personálního oddělení a každý „parták“ ve výrobě zde má vyvěšené také údaje z logistiky s výhledem. Výhledem se nazývá tabulka s kusů komponentů, které kdy a z jakého projektu musí být pro hladký průběh expedice vyrobeny.

Často si zde také zaměstnanci vyvěšují informace o tom, co by měla vědět příští směna. Ačkoli si důležité věci sdělí team leadři osobně při předání směny, pro všechny případy je jistě příhodné to mít vyvěšené také písemně.

Nástěnky v administrativní části budovy plní tu stejnou funkci. Zaměstnanci je mají umístěné v kanceláři a kromě sdělení z oddělení lidských zdrojů zde mohou mít vyvěšeno vše, co uznají za vhodné. To se samozřejmě liší podle toho, na kterém oddělení se nacházíme. Na kvalitě tak mohou být normy ISO a na logistice naopak podmínky Incoterms.

Nástěnky s informacemi přímo od pracovníků personálního oddělení jsou umístěny nad terminálem, kde si zaměstnanci čipují příchod a odchod do a z práce. Místo je vybráno velmi efektivně, neboť kolem něj vždy zaměstnanci projdou a občas i pár sekund čekají na čas, který potřebují mít jako odčipnutý. Proto zde data jejich očím neuniknou.

V kanceláři, kde sedí pracovníci, co mají co do činění s výrobou, mají také bílou flipchartovou tabuli, kam se píše aktuální kusy, které jsou vyrobené. Jsou zde uvedena množství kusů připravená k expedici, a pokud jsou již kusy expedované, tak se jednoduše smažou. Tímto způsobem se každý nemusí ptát několikrát mistra, stačí nahlédnout na tabuli. Množství kusů tu pak jsou uveřejněná delší dobu pro následujícího vedoucího směny, takže i po něj je pohled na tabuli informačně dostačující.

Rovněž je tato forma komunikace ohleduplná k životnímu prostředí, neboť časté změny stavu kusů ve výrobě by si žádaly neustálé tisknutí nových informací a zvyšovaly tak spotřebu papíru. Takto je stačí pouze smazat a přepsat.

3.2.4 Motivační programy

V rámci firmy jsou pro zaměstnance z výrobní i administrativní části vypsány motivační programy. Ve firmě jsou dva nejznámější, nejdůležitější a nejoblíbenější.

První z nich je TIGR. Tento program je otevřen pro návrhy zaměstnanců na zlepšení, která mohou podle nich ušetřit čas a peníze. Vedení firmy si uvědomuje, že do jednotlivých

výkonů práce vidí nejlépe zaměstnanci sami a tedy sami i poznají, kde by se dalo v těchto konkrétních výkonnostních oblastech ušetřit ať už čas, peníze nebo sílu.

Pokud zaměstnanci mají návrh, pomocí kterého by se dala jejich práce usnadnit nebo jinak zefektivnit, je pro ně právě TIGR jako stvořený. Stačí svůj návrh sepsat podle správných náležitostí, které jsou uveřejněné a zaslat. Tento program je otevřen skutečně každému pracovníkovi z firmy.

Jednou za rok pak probíhá slosování z těchto návrhů. Vyhrávají se zde poukázky do obchodů s elektronikou a částky jsou odstupňovány podle toho, na jakém místě se konkrétní návrh zlepšení umístí. Celkem se losuje sedm návrhů a u každého je napsáno, jaké zefektivnění to firmě přineslo a jaká je úspora, která vznikla aplikováním daného zlepšení.

Výsledky slosování jsou pak rozeslány e-mailem po firmě a také vyvěšeny na nástěnkách.

Druhým motivačním programem, který je vypsán po firmě a je pro všechny zaměstnance, je PATRON. Tento program vždy nabízí finanční odměny zaměstnancům, kteří na vypsané místo někoho doporučí. Není to na každou volnou pozici, která je k nalezení na internetových portálech, ale pouze na konkrétní místa, na která je PATRON přímo vypsáný.

Nabídky na zúčastnění se motivačního programu, jsou vždy uveřejněny nejen na nástěnkách ve firmě, ale také na dveřích vedoucích na kuřárnu, aby si jich každý všiml. Zaměstnanec, který někoho doporučí, tak může získat odměnu ve výši pět až šest tisíc Kč. Jediná podmínka se týká toho, aby doporučený pracovník ve firmě vydržel alespoň půl roku.

Pokud nebude tento předpoklad splněn, doporučující zaměstnanec logicky odměnu nedostane. Tímto způsobem jsou programy ošetřeny, aby lidé možnost finančního přilepšení nezneužívali.

3.2.5 Audity

Jako složku interní komunikace nelze opomenout ani různé audity, kterým se firma podrobuje. Ačkoli tyto audity většinou vycházejí z vnějšího prostředí firmy a jsou zajišťovány externími auditorskými společnostmi, příprava, která jim předchází, je významnou složkou vnitropodnikové komunikace.

Auditů uvnitř podniku je pořádáno mnoho. Požadavky z nich jsou pak uplatněny ve firmě a přispívají k lepší ochraně dat, optimalizaci procesů a jejich zrychlení. Příkladem zrealizování žádosti vznesené při interním auditu je prvek, který napomáhá ochraně dat. Je to systém vchodu na kartu a „koule“ na dveřích do oddělení IT a nákupu. Více informací práce uvádí později.

Interní audity jsou jinak pořádány především jako příprava na ty externí. Touto vnitřní kontrolou si firma vnitřně snaží zajistit hladký průběh pozdějšího auditu. Nejvýznamnější jsou pro firmu audity z hlediska kvality, kontrolní audit z hlediska ochrany dat a také audit finanční. Nelze opomenout ani audit bezpečnosti práce, kde se mimo jiné kontroluje dostupnost únikových východů, jejichž uvolnění a možnost použití v případě nutnosti má na starost personální oddělení.

Audity lze také provádět pobočkami v České republice navzájem. To znamená, že pracovníci z Liberce, Jablonce nad Nisou a právě z Mladé Boleslavi mohou vycestovat za účelem auditu do jiné z těchto poboček. Zde se jedná právě většinou o audit financí.

Stejně tak do České republiky mohou přijet vykonat audit pracovníci z hlavního sídla ve Spojených státech amerických. Tady už se jedná o vážnější událost a na tyto audity je třeba se řádně připravit. Zkoumají se zde výběrová řízení, která byla vyhlášena. Zda byla vypsána za správných podmínek a na správné kontrakty. U těchto záležitostí je důležité mít vše korektní, neboť jsou zkoumány velmi důkladně.

V případě auditů z poboček v České republice, z jiných poboček po světě či přímo z hlavního sídla se pak kontroloři kromě výběrových řízení zabývají především správným účtováním jednotlivých účetních operací a čísly účtů, na která jsou částky převáděny.

Další velmi důkladně zkoumanou veličinou jsou docházky a jejich evidence, která musí být také bezchybná a podložená odčipnutými příchody a odchody zaměstnanců.

V závislosti na docházce se také zkoumají mzdy, jejichž výpočty musí být doloženy konkrétními ukazateli.

Dále firma podstupuje audit zorganizované externími firmami. Protože se ale práce zabývá vnitrofiremní komunikací, více se jim nevěnuje.

3.3 Komunikace s přímými nadřízenými, se spolupracovníky, mezi odděleními

V případě komunikace s přímými nadřízenými a se spolupracovníky je nejjednodušší rozlišit účel komunikace, tedy na čem se pracovníci chtějí domluvit a podle toho zvolit vhodnou formu. Nejběžnějšími a nejdostupnějšími prostředky jsou rozhodně telefon, e-mail a u této společnosti nelze pominout ani ústní formu komunikace.

Důvod, proč nelze pominout ústní formy komunikace je velmi jednoduchý. Ústní komunikace je tou nejběžnější a nejpřímější. V této společnosti je navíc využívána velmi hojně, protože kanceláře jsou zařízeny jako velké open-space prostory. V případě menších kanceláří by se pravděpodobně více využívala e-mailová komunikace, aby zaměstnanci za kolegy nemuseli vážit cestu do vzdálenějšího prostoru. Tato problematika v TI Automotive absentuje díky tomu, že kanceláře jsou uspořádány velmi inteligentně.

V každé z nich sedí kolegové, kteří spolu velmi často komunikují a nemusí se tak zdržovat tím, že by přecházeli z jedné kanceláře do druhé. Když tedy pracovníci potřebují vyřešit něco, co se momentálně týče aktuálního pracovního problému a rádi by se o možných variantách výsledku poradili s kolegou nebo nadřízeným, není nic snazšího než na něj zavolat, popřípadě popojít přímo k jeho stolu, pokud nechci rušit ostatní kolegy svým hlasem.

Sedí spolu tak lidé, kteří mají na starost výrobu, zvláště její technické zajištění, údržbu, ale i administrativu a správu docházek zaměstnanců. Jednu kancelář také sdílí například celá logistika, i když se jedná o plastové a kovové komponenty, jsou pod jedním nadřízeným a ten o nových skutečnostech nemusí informovat každou část logistiky zvláště. Logistika

navíc sousedí s odděleními, s kterými spolupracuje nejvíce, a to s kvalitou a projektovým oddělením a také od části celé výroby je dělí jediná stěna.

Zde narážíme na nevýhodu, kterou lze v open spacech ze začátku svého zaměstnání spatřit. Prostor, kde většinou sedí patnáct pracovníků, a je propojen s dalšími takovými prostory, je přirozeně velmi často zaplněn hovory ostatních zaměstnanců. Nehledě na to, že za každým z pracovníků tam může přijít kdokoli z ostatních kancelářů nebo i z výroby a řešit nějaký jiný problém.

Při takovém ruchu může být pro zaměstnance ze začátku těžké se soustředit. Je ale pravdou, že na hluk si člověk snadno zvykne a velmi rychle se adaptuje. S postupem času není těžké už při příchodu osoby do kanceláře odhadnout, za jakým pracovníkem půjde něco řešit. Každý se tedy může dál nerušeně koncentrovat na svou práci nebo naopak zpozornět.

Je ale pravdou, že jsou zde výjimky, co se počtu pracovníků sedících za jedněmi dveřmi týče. Jsou zcela logické. Jedná se přesně o čtyři kanceláře a to samostatnou kancelář generálního ředitele pobočky, dále pak kancelář, která patří oddělení nákupu a pracovníkům IT služeb, oddělení financí a HR oddělení, neboli personální oddělení.

O samostatné kanceláři generálního ředitele závodu nemá asi význam se více rozepisovat, důvody pro jeho oddělenou kancelář jsou zcela jasné a pochopitelné. Další zmiňované prostory práce níže přiblíží více.

Oddělení nákupu spojené s IT oddělením čítá dohromady čtyři pracovníky. Jsou zde zaměstnanci, které jejich kolegové stále žádají o pomoc s něčím, co zrovna nefunguje. V případě, že by seděli v jednom prostoru s dalšími deseti pracovníky, už by bylo málo klidu jak pro ně, tak pro všechny ostatní.

Toto uspořádání je také kvůli ochraně dat; kancelář jediná má místo klasické kliky „kouli“ a je zde zvlášť elektronický systém pro vstup, bez čipové karty se sem tedy zaměstnanec nedostane. Jak již bylo zmíněno, požadavek na tento systém byl vznesen po interním auditu právě kvůli již zmíněné ochraně dat a to nejen těch počítačových. Vzhledem k přítomnosti zaměstnanců nákupu také kvůli informacím uvedeným v kontraktech s dodavateli i zákazníky, které by neměly být veřejně přístupné.

Dalším takovým oddělením, které sedí izolovaně, jsou finance. Ačkoli tam je pracovníků více než v ostatních kancelářích zmiňovaných v této části, pořád to nejsou open-space prostory propojené s dalšími kanceláři, jako tomu je například u projektů a kvality.

To, že má finanční oddělení zvlášť prostor, je odůvodněno tím, že i zde jsou data, která by se neměla dostat nikam jinam. Jedná se zde o data související s finanční analýzou firmy jako takové, pracuje se zde s platbami, obrátkami společnosti a zůstatky na účtech. Firma si tak nemůže dovolit, aby se důvěrné nebo tajné informace dostaly k nesprávným očím.

Posledním oddělením, které má kancelář pro sebe a sedí zde méně pracovníků, než ve většině open-spaců v rámci společnosti, je HR oddělení, kde je to také zcela pochopitelné. Řeší se zde informace, u kterých by byl v případě jejich vynesení velký problém.

Běžní zaměstnanci sem chodí dát výpověď, řešit osobní věci týkající se pracovní smlouvy a vzhledem k přítomnosti mzdové účetní se v této místnosti probírají také informace týkající se mezd a jiných údajů na výplatní pásce. Pro každého zaměstnance, který řeší takové údaje, je určitě příjemnější, že je uslyší co nejméně dalších osob. Ze stejných důvodů se také neotvírá pošta adresovaná personálnímu oddělení.

3.3.1 Využití zasedacích místností

V případě soukromějších jednání, která jsou často také třeba, jsou zaměstnancům k dispozici čtyři zasedací místnosti lišící se svou velikostí. Jednu z těch větších lze také rozdělit zasouvací stěnou na dva menší celky. Zasedací místnosti jsou využívány k pravidelným poradám, k uskutečňování telekonferencí a také k výuce jazyků.

Jsou v nich přijímány návštěvy a audity, je jim zde připravováno pohoštění, uskutečňují se zde školení a probíhají tu pohovory. Pro chod firmy jako takové jsou tedy zasedací místnosti velmi důležitou složkou a níže se na všechny činnosti, které zde probíhají, práce zaměří.

Jednání, která tu nepravidelně mohou probíhat, jsou většinou důvěrnějšího charakteru. Zasedací místnosti poslouží dobře v případě, kdy chce nadřízený s podřízeným řešit problematiku, která není určena cizím uším. Může se také stát, že empatický nadřízený zde

bude řešit potíže, které s daným podřízeným nastanou. Zasedací místnost tedy využije, aby ho kritizoval bez přítomnosti kolegů a nedělal tak situaci ještě nepříjemnější pro všechny zainteresované strany.

Uskutečňování telekonferencí je v rámci firmy poměrně běžnou činností. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s mezinárodním zázemím a s mnoha pobočkami po celém světě, není výjimkou, že je nutné se spojit s kolegy z jiné pobočky v cizí zemi. Existuje mnoho situací, které je nutné komunikovat s kolegy v zahraničí, a po e-mailech by se potíže řešily zbytečně delší dobu, než by bylo příjemné a efektivní. Telekonference jsou tedy ideální.

To, že je nezbytné spolupracovat s lidmi z cizích zemí, je dnes samozřejmostí téměř pro všechny společnosti a pro komunikaci s cizinci je požadována určitá jazyková vybavenost. Společnost to samozřejmě ví a snaží se vyjít svým zaměstnancům maximálně vstříc. Objednala z jazykové školy lektory, kteří do společnosti dochází na jazykové kurzy.

Pro malé skupiny o dvou až čtyřech pracovnících jsou zde lektori v určitém dni a čase k dispozici. Pracovníci, kteří chtějí kurz navštěvovat, si zažádají u nadřízeného a pokud ten usoudí, že cizí jazyk je pro hladký průběh vykonávání práce nezbytný, nic už nebrání tomu, aby daný zaměstnanec pak kurzy skutečně navštěvoval.

Zaměstnanci tedy mají skvělou příležitost zlepšit si své jazykové kompetence a to v jazyce anglickém a německém. Kurzy jsou pro kmenové zaměstnance firmy zdarma, pouze si čas, který na kurzu strávili, musí napracovat. Je to tedy jako kdyby si uprostřed pracovní doby odešli na kurz, pro pracovníka jako takového to ale neznamená žádné náklady navíc. Možnost bezplatné návštěvy je naštěstí zaměstnanci patřičně doceněna a zaměstnanci kurzy často využívají.

V případě, že byl přijat pracovník, jehož jazykové kompetence nedosahuje úrovně, které by měla, je mu poskytnut individuální kurz. Firma si váží jeho ostatních kvalit a proto je ochotná jeho rozvíjení se v cizím jazyce zintenzivnit. Jedná se především o případy, kdy zaměstnanec musí denně komunikovat v cizím jazyce, ale není si ještě jistý svou jazykovou vybaveností.

Návštěvy a audity jsou důležitou součástí každé firmy, ať už se jedná o formálnější nebo méně formální charakter jejich přítomnosti. Auditů je nepřeberně, ať už interních či externích a jsou také součástí vnitřní komunikace. Správná příprava na audit nebo návštěvu je totiž založena na efektivní komunikaci mezi pracovníky, kteří jsou návštěvě či auditorům k dispozici.

I proto je třeba návštěvy nepodceňovat a připravit se na komunikační situace, které ve spojitosti s těmito událostmi mohou nastat. Zde je tedy důležité dodržet zásady včasnosti a pravdivosti informací, které jsou základem pro hladký průběh takovýchto akcí.

Pravidelné porady jsou další významnou součástí v komunikaci uvnitř podniku. Je zde pravidelná týdenní porada managementu, kde si manažeři sdělují informace mezi sebou. Poté samozřejmě fungují porady uvnitř jednotlivých oddělení, které se uskutečňují zpravidla každý týden. Tam si každý připraví, co má na srdci a může to sdělit nadřízenému i kolegům zároveň.

Kromě informací, na čem právě jednotliví zaměstnanci pracují a jaká je situace na oddělení, se zde mohou dozvědět něco dalšího z běžného chodu firmy. Také se zde sdělují informace o tom, jaké problémy nastaly v období, které uplynulo od minulé porady, a řešení, která byla navržena, popřípadě uplatněna. Mimo to, že se zde zaměstnanci dozvědí navzájem o sobě, co kdo jiný řeší za aktuální potíže, sdělení jsou užitečná například v případě, že kolegové budou v budoucnu řešit podobný problém. Mohou se tak u svých spolupracovníků inspirovat.

3.3.2 Podnikový intranet

Vlastní podnikový intranet je součástí snad každé výrobní firmy. Zaměstnanci si zde mohou stáhnout formuláře s návody, jak se kam připojit nebo jak získat vzdálený přístup k e-mailu. Kromě toho se zde stahují různé podklady z jiných TI společností po světě, které mohou pracovníci k vykonávání své pracovní činnosti potřebovat.

Na úvodní stránce je kalendář, který je důležitou složkou interního systému. Jsou zde uvedeny všechny audity, kterým bude firma podrobena, a další významné informace, které jsou zde přístupné všem zaměstnancům.

Dále jsou tu zobrazeny telefonické kontakty na všechny technickohospodářské zaměstnance a jsou průběžně aktualizovány IT oddělením. Stránka je proto využívána všemi zaměstnanci několikrát denně.

Existují zde také záložky, pomocí kterých se zaměstnanci dostanou k systému vystavování objednacích návrhů, pomocí svého přístupového jména a hesla se přihlásí a mohou objednávat materiál, mají-li od nadřízeného oprávnění. Pomocí intranetu pak systém odešle objednacím návrh přímo odpovědným osobám ke schválení, čímž všem hodně zjednodušuje práci.

Pomocí intranetu se pak zaměstnanec dostane i k Landesku, kam odesílá všechny své požadavky pro IT oddělení. Při „běhání“ za nimi a volání telefonem v tom mohou IT zaměstnanci mít zbytečný zmatek, proto se vyvinul Landesk. Zde každý zaměstnanec zadá svůj požadavek pro sebe či pro svého kolegu, nadřízeného či podřízeného, prioritu, s kterou si přeje, aby byl požadavek řešen, a o zbytek už se nestará.

Pokud je řešení v silách IT oddělení v Mladé Boleslavi, sami pak zkontaktují zaměstnance a požadavek s ním vyřeší, popřípadě si vyžádají doplňkové informace. V případě, že se jedná o komplikovanější operaci, může být zaměstnanec požádán, aby svůj požadavek zadal v angličtině, a řešení je pak delegováno na kolegy v zahraničí, nejčastěji na španělskou centrální pobočku.

3.3.3 Pravidelné roční pohovory nadřízeného s podřízeným

Poměrně klíčový prvek komunikace je v TI Automotive uplatňován každý leden. Vždy na začátku nového kalendářního roku rozešle manažer personálního oddělení formulář zaměstnancům, kde jsou otázky a prostor pro sebehodnocení zaměstnance.

Pracovník tam hodnotí sebe ze svého hlediska, svůj přínos pro tým a také jak si myslí, že tým funguje. Jsou zde kolonky také pro sebehodnocení. To je hlavní složka tohoto dotazníku. Zaměstnanec zde sám popíše, co se mu dle jeho názoru nejvíce povedlo a samozřejmě také naopak, co se mu nepovedlo. Kromě této sumarizace zde nadřízený také uvidí schopnost sebereflexe každého pracovníka.

Samostatná část je ve formuláři věnována školením. Pracovník zde může navrhnout, jaká školení by si přál absolvovat, jaké kurzy by mu dle jeho názoru pomohly v jeho profesním růstu.

U bodů, kde se má zaměstnanec hodnotit pomocí známky, škály nebo zaškrtnutím slovního hodnocení, je dokonce poznámka o tom, že je nevhodné všude zaškrtnávat prostřední možnost, tedy známku 3 nebo odpověď „nevím“. Pokud se tak totiž stane, bude daný pracovník vyzván k tomu, aby svou odpověď blíže specifikoval při ústním pohovoru s nadřízeným. Konkrétnějšímu sebehodnocení se tak pracovník stejně nevyhne.

Po vyplnění, na které má každý zaměstnanec určitý časový horizont, předá nadřízenému, ten si přečte hodnocení zaměstnance, okomentuje je, poté vyplní kolonky určené pro něj a společně se pak nad tímto formulářem pobaví.

Tento prvek je podstatný pro obě strany a skutečně přínosný aspekt vnitropodnikové komunikace. Zaměstnanec má možnost se zamyslet nad svojí prací a nad tím, jakou je součástí týmu skutečně komplexně. Nadřízený je zase na základě odpovědí schopen zhodnotit jeho sebereflexi, dozvědět se návrhy zlepšení a získat jiný pohled na věc. Ačkoli nemusí být uvedeny všechny informace pravdivě, už jen tím, že něco takového existuje, prokazuje firma a nadřízení zaměstnancům službu v tom, že projevuje zájem a snaží se jim naslouchat.

Pro nadřízeného je pak úkolem se při této poradě se zaměstnancem pobavit o jeho dalším působení ve firmě. Nastíní mu, jaké s ním má plány na další rok, jakých cílů by měli společně dosáhnout.

3.3.4 Školení

Školení jsou také důležitou součástí vnitrofiremní komunikace firmy. Ačkoli minimálně školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci absolvuje každý zaměstnanec, školení, která se pak týkají vyšších manažerů, se mohou týkat i komunikace, asertivity a podobně.

Běžných zaměstnanců se pak týkají školení v rámci jejich profese, která jim mohou pomoci zvednout sebevědomí. Stejně tak se mohou zúčastnit různých seminářů

a workshopů, která jim také mohou velmi pomoci. Nemusí pak mít ostych ozvat se se svými návrhy i připomínkami, což pomůže komunikaci ve firmě, neboť zde bude větší objem zpětné vazby. Jejich příkladem se pak mohou nechat ostatní zaměstnanci inspirovat.

Dále velmi pomáhají školení pro zvýšení počítačové gramotnosti, která pracovníkům pomůžou rychleji a efektivněji se naučit pracovat s programy, které firma využívá. Proto je třeba školení, semináře absolvovat a jejich význam nepodceňovat. Vzdělávání se v oboru pomáhá nejen komunikaci, ale podniku obecně.

Na různých seminářích se zaměstnanci mohou dozvědět více o jejich vlastní práci, o nových trendech a různých modernizacích. To jim pak pomáhá při výkonu pracovní činnosti, který je mnohem efektivnější, a sami zaměstnanci nestagnují.

Při školení mimo firmu, kam jsou zaměstnanci zasláni, je pak pro ně výborná možnost navázat s kolegou, nadřízeným nebo podřízeným více neformální vztah a poznat se trochu z jiné stránky. To pak může velmi pomoci přátelštější atmosféře na pracovišti, která zaměstnance může více motivovat při pracovních výkonech.

V TI Automotive podstupují zaměstnanci různá školení a to ať už v rámci Mladé Boleslavi, České republiky nebo i zahraničí. Nejčastější jsou školení, kdy školitel přijde přímo do firmy a zde přednáší pro více zaměstnanců. V rámci Mladé Boleslavi se pak zaměstnanci, jejichž pracovní výkon to vyžaduje, zúčastňují svářečských kurzů nebo školení pro elektrikáře.

Velmi frekventované je školení řidičů referentských vozidel, které je v případě nutnosti řídit služební vůz pro výkon práce naprosto nezbytné. Absolvují ho jak pracovníci výrobní, tak technickohospodářští. Musí zde vyplnit test teoretických znalostí o řízení vozidla a to na stejném principu, jaký se používá v autoškolách. Stejně jako v autošcole musí být tento test uchazeči o referenční zkoušky napsán alespoň na 43 bodů z 50, tedy na 86 %.

Do Prahy se pak jezdí v rámci externích agentur. Zde například zaměstnanci logistiky mají školení o štíhlé logistice a řízení výroby. Mimo Českou republiku, např. na Slovensko, pak jezdí na různé workshopy spíše technickohospodářští pracovníci. Pomáhají jim zde s novinkami, které se mohou vyskytnout na dodavatelských portálech.

3.3.5 Neformální akce

Při nastolování přátelštější pracovní atmosféry, která může zaměstnanci pomoci se v práci cítit lépe a s větší chutí tak odvádět pracovní úkoly, mohou velmi pomoci neformální team-buildingové akce a večírky. V této společnosti jsou pro technickohospodářské pracovníky pravidelně pořádány personálním oddělením dvě akce, které se vždy setkají s velkým úspěchem.

Vždy v září je na nedalekém statku v Nepřevázce pořádán sportovní den. Praktikují se zde různé druhy sportů – zaměstnanci se mohou spojit do fotbalových týmů, využít tenisové kurty, hrají se také šipky, bowling nebo ping pong. Pokud někdo nesportuje, je velmi důležité alespoň fandit.

Výherní týmy jsou oceněny za své snažení a člověk zde má možnost poznat kolegy i z jiné stránky. K dispozici je jídlo i pití a vždy skvělá zábava. Statek v Nepřevázce je mnoha zaměstnanci navštěvován i v době obědů, prostory jsou pracovníky tedy oblíbené a akce se setkává s velkým úspěchem.

Vánoční večírek je pak pravidelně pořádán v prosinci a to pokaždé na jiném místě. Sportovní den je díky vybavení, vhodné kapacitě a celkové příznavosti pořádán vždy v Nepřevázce, proto se personální oddělení snaží na Vánoční večírek najít jiné prostory, aby to zaměstnance nenudilo. Opět je zajištěno občerstvení a příchozí zaměstnanci obdrží malé dárky a pozornosti. Vánoční večírek je stejně jako sportovní den velmi oblíbenou akcí.

3.4 Řešení problémů

Tak jako v teoretické části byla věnována kapitola problémům při komunikaci a komunikačním bariérám, i v praktické části se práce zaměří na problémy, které mohou nejen v komunikaci nastat, a jejich řešení.

V TI Automotive obecně platí, že problémy se řeší hned. Při nechávání sdělení na „vhodnější dobu“ nebo na porady by se mohlo stát, že na vhodné východisko již bude pozdě. Proto jsou zaměstnanci vyzýváni je sdělovat svým nadřízeným jak nejrychleji je to

možné, aby se mohlo co nejflexibilněji zareagovat. Na poradách už je vhodné je pouze sumarizovat.

Co se týče problémů, které nastávají v komunikaci a mezi zaměstnanci navzájem, jsou zde různé možnosti, jak je řešit. Ne vždy je totiž vhodným vyústěním přímo rozhovor z očí do očí s tím, kdo problémy na pracovišti způsobuje. Pokud zde někdo má pocit, že ho druhý šikanuje, nějakým způsobem mu ubližuje nebo ho jinak znevýhodňuje a nechce to řešit s konkrétním zaměstnancem nebo předchozí pokusy řešení nedopadly úspěšně, jsou zde i jiné možnosti.

U technickohospodářských pracovníků je vždy jasný postup. Kromě rozhovoru s konkrétním zaměstnancem se zde jako první nabízí nadřízený. Je to zcela logický článek řetězce. Kromě pracovních schopností by nadřízený měl vždy být vůdčí respektovaná osobnost, která si na svém oddělení umí sjednat pořádek. Proto by zaměstnanec, kterému je ubližováno, měl pro vyřešení problémů jít nejdříve za ním.

V TI Automotive jsou nadřízení, kterým by rozhodně nebylo lhostejné, pokud by se jim jejich podřízený svěřil se svými obavami, frustrací nebo pracovními potížemi. Takové potíže mohou nastat a už se zde několikrát stalo, že se vždy muselo dospět k nějakému vhodnému řešení. Nadřízený neváhal pomoci a situaci vyřešil přijatelně pro obě strany.

Samozřejmě je pak vše na charakteru zaměstnanců a také často záleží na jejich osobních kvalitách. Například pokud je ryze ženský kolektiv, už kvůli jejich nátuře se dá předpokládat problém spíše, než když je zde pracovní prostředí zpestřeno mužským elementem. Pokud ale zaměstnanci věří, že vše se dá vyřešit, neměl by zde dále problém přetrvávat nehledě na pohlaví zúčastněných.

Pokud by si zde nadřízený nevěděl rady, nebo pokud by se jednalo o problém mezi nadřízeným a jeho podřízeným, je zde k dispozici oddělení lidských zdrojů. Zde pracují zaměstnanci, kteří jsou empatičtí, milí a chápaví, není vůbec důvod mít strach jim něco sdělit. Pro komornější atmosféru je jistě možné zamluvit si zasedací místnost.

Pro zaměstnance je důležité vědět, že pracovníci na oddělení lidských zdrojů berou sami sebe jako mezičlánek mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jsou tady proto, aby pracovníkům pomohli. Jejich hlavním posláním je být nestranní a připraveni pomoci.

Pokud by se zaměstnanec bál svěřit někomu pod svojí identitou, je mu k dispozici ve výrobě schránka, kam může své obavy napsat. Je zde ale pak menší možnost problémy řešit, pokud je sdělení anonymní. Schránka funguje spíše na bázi svěřování se s náměty, požadavky a připomínkami od pracovníků směrem k vedení a je tedy jako prvek komunikace vhodná pro všechny.

Přímo u schránky pak visí kontakt na člověka, který je zaměstnán na oddělení lidských zdrojů ve Spojených státech amerických, kde se nachází hlavní sídlo společnosti. Je na něj zde napsán e-mail a telefon, který funguje jako taková Linka důvěry. Sem mohou zaměstnanci napsat nebo zavolat, když jim někdo ubližuje natolik, že by k řešení raději pozvali neznámou osobu.

Vzniklá anonymita může na první pohled být trochu na škodu, mnoha lidem ale pomáhá, když se mohou svěřit někomu, kdo je nezná. Nemusí mít obavy z důsledků, které by mohly vyplynout ze skutečnosti, že o jejich problému ví někdo, s kým se na pracovišti potkávají. Proto je schránka efektivní a velmi dobře umístěna.

Co se týče pracovníků ve výrobě, u těch je postup samozřejmě velmi obdobný jako u těch administrativních. Jediná odchylka, která tu nastává, je ta, že problémy prvně řeší zástupce HR oddělení s příslušným mistrem směny daného pracovníka. Pokud by se problém mezi těmito konkrétními pracovníky nedal vyřešit domluvou či kompromisem, jako možnost řešení problému s člověkem na stejné úrovni by se jistě dala vyměnit směna příslušného pracovníka.

V případě, že by měl dělník z výroby problém s nadřízeným ve formě team leadra, opět by řešení bylo na personálním oddělení a mistrovi konkrétní směny. I zde by se v případě nemožnosti vyřešení problému ústní formou dala po dohodě jistě změnit směna, aby spolu tito lidé netrávili zbytečně mnoho času z pracovní doby.

Další postup by pak byl podobný jako u pracovníků administrativních. Pokud se se svými problémy bojí svěřit nadřízenému, je mu opět k dispozici oddělení lidských zdrojů nebo může využít kontakt na člověka ze Spojených států amerických uveřejněný ve výrobě u schránky na připomínky.

4 Předpoklady zefektivnění vnitrofiremní komunikace

Při určování zásad vypracování byly uvedeny předpoklady zefektivnění vnitrofiremní komunikace. Jedná se o především o to, že má-li být komunikace v podniku nějakým způsobem změněna, a to k lepšímu, musí zaměstnanci v podniku chtít. Být ochotni podstoupit změnu, čímž by sami chtěli současnou situaci zlepšit.

Analýza stávající situace v podniku byla provedena výše, a pro podnik, který není až tak velký, jsou uvedené komunikační prvky zcela dostačující. Jsou velmi rozličné a na první pohled kompletní. Při běžném hovoru se zaměstnanci na téma komunikace by pravděpodobně jen málokdo konkretizoval prvek, o který by rád komunikaci obohatil.

Základním předpokladem zefektivnění vnitrofiremní komunikace je vyvíjení komunikačních kompetencí. Tento rozvoj se bude týkat především managementu. Je totiž velmi důležité, aby manažer věděl, jak vést lidi, jak je motivovat, jak s nimi komunikovat, vyjednávat a také jak je hodnotit. Všemi těmito prvky se totiž zvyšuje loajalita zaměstnance k firmě. Ten pak sám od sebe odvádí lepší výkon, z čehož všichni mohou jen těžit.

Rozvíjení komunikačních kompetencí je ale rozhodně otázkou celoživotního vzdělávání a to také především v soukromém čase zaměstnanců. Zvláště u top managementu je důležitá schopnost komunikace, sebezprezentace a vystupování či schopnost zvládat konflikty. Osvojení těchto schopností v budoucnu jistě zhodnotí.

Stejně tak je důležitá charakteristika předpokladů efektivnosti komunikace v případě kooperace několika oddělení. Je nutné nastavit mez plnění úkolů, kam až může které oddělení zajít a odpovědnost za ně. Také záleží, zda si jsou oddělení vzájemně podřízena, nadřízena, či fungují na stejné úrovni.

I to komunikaci mezi nimi může hodně ovlivnit a neuškodilo by zde nastavení základních pravidel. Konkrétně ve firmě TI Automotive ale komunikují z jednotlivých oddělení přímo jednotlivci spolu, schéma interakce mezi nimi by se tak asi nesetkalo s úspěchem.

Každá komunikace je založena na dialogu. Již v teoretické části byl kladen velký důraz na zpětnou vazbu, k té se teď práce vrátí. Je to totiž základní předpoklad efektivnosti komunikace a to nejen té vnitrofiremní. Zaměstnanci by mezi sebou neměli mít pocit, že nemohou jeden druhému důvěřovat a měli by si dávat najevo, zda všem poskytovaným informacím dobře rozumí.

Je tedy i v zájmu nadřízeného o komunikaci formou dialogu a o zpětnou vazbu dbát. Nebylo by tedy od věci dodržet několik základních bodů, díky kterým zaměstnanci získají pocit důležitosti jejich práce i jejich vlastní a nebudou se bát komunikovat. Tento pocit je důležité pěstovat zejména u nových zaměstnanců, kteří nevědí, co čekat a mohou mít ze začátku obavy. Ty je důležité u nich rozptýlit. Velmi dobře by mohlo fungovat jejich začlenění do procesu rozhodování

Obavy se mohou týkat zejména chyb, které dělají všichni zaměstnanci, ať už noví nebo stávající, manažeři nebo dělníci. Není nutné chybu brát jako důvod pro sankci, ale jako možnost získání zkušeností a nutnost se z ní poučit. Tomu pomáhá nastolení přátelské atmosféry.

Vedoucí pracovník by měl zaměstnance podporovat ve vyjadřování svého názoru na danou situaci, nebrat si příliš osobně konstruktivní kritiku z jejich strany a vidět ji také jako možnost, jak se sám zlepšit. Jako u každého typu komunikace s podřízenými je ale určitě vhodné dodržet zde určitou mez, za kterou by podřízení zaměstnanci neměli zajít. Snad ale přiměřeně sebevědomí a zdraví jedinci tuto mez poznají sami a sami docení, že je jim nasloucháno, že je jejich názor brán v potaz a že ze strany nadřízeného nebudou muset být usměrňováni.

Dalším výrazným předpokladem efektivní komunikace u poboček mezinárodních firem, jako je TI Automotive, je jazyková vybavenost zaměstnanců. Častá komunikace s kolegy z jiných poboček na světě nebo s mezinárodními dodavateli i zákazníky je zde každodenní náplní práce mnoha zaměstnanců.

Proto je důležité, aby se zaměstnanci daným jazykem nebáli hovořit a nejlépe se v této kompetenci ještě zdokonalovali. Jak je již uvedeno, v tomto TI Automotive svých zaměstnancům vyhovuje a tak je tedy tento předpoklad splněn.

Zajištění plynulosti komunikace mezi jednotlivými pracovníky je pro efektivnost také klíčovým předpokladem. I zde snaží TI Automotive svým zaměstnancům vycházet maximálně vstříc. Fungování intranetu, informačního systému i otevřenost prostorů jsou základní prvky, které proudění komunikace usnadňují.

Existují bohužel také věci a procesy, které naopak komunikaci znesnadňují a právě jejich eliminaci se práce bude nyní věnovat.

Jako první je určitě příklad hromadných e-mailů. Výhody elektronické formy komunikace již byly shrnuty v literární rešerši a jejich opakování je tedy zbytečné. Je ale důležité uvědomit si, že aby již vypsané výhody opravdu z elektronického způsobu komunikování vplynuly, je nevyhnutelné dodržet základní pravidla.

Je velmi efektivní posílat hromadné e-maily, pokud jich člověk umí správně využít. Ke stejné informaci se dostane více lidí najednou a odpadá nutnost dát každému vědět zvlášť, což velmi urychluje celý proces.

Začíná být ale potíž, když se hádají dva a ostatní drží v kopii e-mailu, tedy stále své dohady preposílají na celou skupinu lidí. Těm se zbytečně zahlcují e-mailové schránky, a i když není e-mail určen přímo jim, zbytečně se mohou děsit, co se děje, než si opravdu e-mail přečtou. Spory by měly zůstat pouze mezi zainteresovanými osobami.

Proto by bylo dobré, pokud dva pracovníci ze stejné hromadné konverzace chtějí něco řešit jen spolu, napsat si zvlášť nebo si rovnou zavolat, či si to vyřídit osobně. Toto je základní dogma elektronické komunikace, které většina zaměstnanců v podnicích respektuje.

V případě efektivnosti komunikace jako takové, základním předpokladem je eliminace komunikačních šumů. Má-li zaměstnanec fungovat v podniku, který má komunikaci na velmi dobré úrovni, musí být správně informovaný. O informovanost zaměstnanců by se vždy měl starat nadřízený. Jen pracovník, který obdrží správná data o své práci, pak může tuto práci také dobře vykonávat.

Pokud je dobře informovaných zaměstnanců ve firmě nedostatek, šíří se různé pověry a fámy. Rozšiřuje se způsob neformální komunikace zvaný „šeptanda“ a nikdo neví, komu a čemu může přesně věřit. Vznikají pak zbytečná nedorozumění na základě komunikačních šumů. Právě správnou informovaností všech pracovníků je lze eliminovat. Pracovníci by

správně měli být informováni nejen o náplni své práce a odpovědnosti, ale také o vizi a misi společnosti.

V TI Automotive, se při nástupu do zaměstnání kromě smlouvy podepisuje právě také náplň práce a odpovědnost. Tím je zaměstnanec o všech důležitých úrovních svého konání informován hned na začátku a odpadá tak starost s přemýšlením, za co je odpovědný a za co již ne. Nemělo by se tedy stát, že by byl úkol delegován na špatnou nebo nekompetentní osobu.

Jako další předpoklad zefektivnění vnitropodnikové komunikace je definována eliminace zbytečné kontroly. Pečlivá práce, která má být provedena, jistě musí být zkontrolována. Samozřejmě je dobré, když probíhá určitá sebekontrola a pak kontrola mezi zaměstnanci navzájem, také nesmí chybět pohled nadřízeného.

U některých věcí ale stačí kontrola člověka, který úkon vytvářel, a pak kontrola nadřízeného nebo kompetentní osoby. Není třeba okrádat o čas další osoby, které mají své práce dost, a zbytečná přepečlivá kontrola zbytečně může prodlužovat proces konání určité pracovní činnosti.

4.1 Návrhy konkrétních prvků, které by pomohly komunikaci v podniku zoptimalizovat

V této kapitole se práce bude zabývat konkrétními problémy, které v komunikaci v podniku jsou nebo mohou nastat. Na základě analýzy těchto potíží by pak nemělo být těžké navrhnout konkrétní prvky, které by pomohly komunikaci v podniku zoptimalizovat a zefektivnit.

Ačkoli firma není příliš specializovaná na rozvoj komunikačních kompetencí, žádné výrazné komunikační problémy zde nikdy nebyly zaznamenány. To je velmi úctyhodné a dokazuje to funkčnost firmy i organizační struktury. Nelze podcenit ani schopný kolektiv lidí, kteří spolu v pracovním prostředí zdatně vychází.

Asi jako ve většině firem zde funguje komunikace spíše na bázi předávání informací od vedení k podřízeným pracovníkům než opačným směrem. Je to tak korektní, protože z přirozené organizační struktury vyplývá, že k informacím se nakonec dostane každý.

Je také příznivé, že komunikace mezi jednotlivými pracovníky na stejné úrovni funguje, nebo alespoň zaměstnanci se dle dostupných informací necítí být dezinformováni. Tomu jistě pomáhají otevřené kancelářské prostory, díky kterým nemusí zaměstnanci nikam daleko chodit a problémy mohou řešit v momentě, kdy nastanou.

Nyní se práce zaměří na různá nedorozumění, spory či jiné potíže, které se mohou při komunikaci vyskytnout. K těmto problémům budou ihned uvedena případná řešení. Tato problematika se nemusí vždy týkat zrovna vybrané společnosti.

První potíže mohou nastat ohledně telekonferencí. Na těch často může být více osob, než by bylo nezbytně nutné. Samozřejmě, že jsou účastníci často zainteresovaní do dané problematiky a telekonference je v případě řešení problémů snazší cesta než například e-mail.

Může se ale stát, že je na telekonferenci přítomno více osob z jednoho oddělení, přičemž by někdo mohl mít na starost aktuálně důležitější nebo naléhavější problémy, než ty, které jsou na telekonferenci řešeny.

Lze vychází rozuzlení přímo z podstaty daného problému. Omezit počet osob na telekonferenci, kde se stejně hovor praktikuje pomocí sáhodlouhých jednolitých monologů, na osoby nezbytně nutné. Ty pak mohou důležité informace z telekonference vyplývající dalším osobám pouze přetlumočit, což by velmi ušetřilo čas.

Další způsob, který by pomohl komunikaci zlepšit, je pomoci zaměstnancům, kteří se vrací z dovolené nebo pracovní neschopnosti, se zapojit co nejnáze zpět do pracovního procesu. V době nepřítomnosti zaměstnanců se e-mail, které byly primárně adresovány jim, automaticky přeposílají na zástup, který uvedli.

Člověk, který jiného zaměstnance v době nepřítomnosti zastupuje, pak sice možná bude mít trošku přehlcenou schránku, ale jistě by zde šly odlišit e-mail, které se mu přeposílají a e-mail, které byly hned adresovány přímo jemu. Nebyl by tak problém je od sebe rozpoznat.

To by pomohlo nejen nepřítomným zaměstnancům, kteří by se vrátili takřka k „čistému stolu“, ale také zaměstnancům, kteří jsou určeni jako ten zástup. Nemuseli by přecházet k počítači kolegy a kontrolovat e-maily, které mu přišly, všechno by měl na jednom místě. Snadnější by také bylo rozhodování, co je urgentní a co počká na daného odpovědného zaměstnance.

Až by se pracovník vrátil z dovolené nebo nemocenské, byl by o všem informován od svého náhradníka. O tom, co se řešilo, ale také o tom, čím je ještě třeba se zabývat. E-maily k druhým jmenovaným záležitostem by byly přeposlány až po této promluvě a pracovník se nebude muset prokousávat e-maily, které přišly v době jeho nepřítomnosti. Nestane se mu tak, že by se zabýval e-maily, které by již byly vyřešené.

Tento element komunikace by jistě pomohl oběma stranám a měl by se zavést ve všech výrobních podnicích.

Další prvky, které by pomohly ke zlepšení a snadnějšímu toku informací, vycházejí z výše specifikovaných problémů. To, jak informace putují spíše shora dolů, než zdola nahoru je přirozené, opět je zde nezbytné apelovat na nutnost zpětné vazby.

K tomuto účelu by měla být zřízena schránka na připomínky zaměstnanců k vedení, která by byla samozřejmě anonymní. Sloužila by k vhození návrhů, které se třeba pracovníci jmenovitě bojí sdělit. Zaměstnanci jsou jistě natolik inteligentní, že by schránka nebyla zneužívána a konstruktivní, i když anonymní návrhy by byly vedením pozitivně přijaty.

Vzhledem k velké oblíbenosti neformálních akcí, ať už vánočního večírku nebo sportovního dne, by se personální oddělení nemuselo bát uspořádat takovýchto akcí více během roku. Námětem by se mohla stát například pomoc životnímu prostředí.

Je zřejmé, že uspořádat událost pro celou firmu je obtížné nejen z hlediska administrativy, ale také financí. Nicméně menší akce se plánují, což je velmi dobrá zpráva po všechny zaměstnance, kteří se chtějí se svými kolegy trochu blíže seznámit. Na akce pak není problém vzít i rodinu a seznámit ji se svými kolegy a to by jistě velmi pomohlo utužit vazby mezi zaměstnanci.

Pokud zde v komunikaci nějaký malý problém existuje, tak jen možná mezi výrobou a technickohospodářskými pracovníky. Je mezi nimi zeď a toto označení nesouvisí jen s tím, že je mezi kanceláři a výrobou opravdu postavena stěna.

Zcela obecně jde ve firmách především o to, jak se, a to zcela přirozeně, na sebe jednotlivé strany dívají. Od zaměstnanců z výroby je jiný pohled na ně samé, než na ty kancelářské a naopak. Ačkoli vzájemné postoje nemusí být podloženy žádnými objektivními aspekty, může se stát, že zaměstnanec z výroby může pro administrativního pracovníka být méněcenný. Stejně tak výrobní zaměstnanci se mohou na pracovníka z kanceláře dívat poněkud přezíravě.

Tento souhrn vychází z obecných skutečností, nikoli z konkrétního příkladu TI Automotive. Zde je naopak znatelné, že ta pomyslná zeď se snaží být zbourána. Ačkoli ty obecné předsudky neustále mohou panovat, neboť se odvíjí z povah jednotlivých zaměstnanců, společnost jako taková se snaží pracovníky navzájem stmelovat. Poslední takové gesto bylo to, že sportovní den v září roku 2015 se konal pro všechny zaměstnance – tedy výrobní i technickohospodářské - společně.

Prvek, který by takovému sblížení ještě více pomohl, by jistě mohl být vyvinut z aktivit generálního ředitele pobočky. Všichni vědí nebo tuší, kdo to je, nebylo by ale špatné, kdyby mezi ně občas přišel a promluvil k nim. Stačilo by shrnutí například dvakrát ročně o tom, jak se firmě daří, jaká jsou procentuelní ukazatele úspěšnosti, ale také například údaje o reklamacích. Informace o tom, co se firmě povedlo a na čem by bylo dobré ještě zapracovat.

Sám pan ředitel si, jako všichni administrativní pracovníci, uvědomuje, že klíčovým prvkem této společnosti je právě výroba. Tam se vyrábí všechny komponenty, které firma prodává, zajišťuje jejich balení, přepravu a komunikuje kvůli nim se zákazníky. Není ale jisté, že výrobní zaměstnanci mají tušení o tom, že všichni technickohospodářští pracovníci vědí, že oni jsou tím klíčovým prvkem.

Proto by se jistě taková promluva pana ředitele setkala ve výrobě s úspěchem. Pravidelná komunikace s nimi jako se sobě rovným by pak jistě byla oceněna zaměstnanci jejich motivací a loajalitou.

Promluva by samozřejmě mohla být uskutečněna také k zaměstnancům technickohospodářským. Ředitel pobočky se setkává na pravidelných poradách s managementem firmy, nebylo by ale od věci se sejít se všemi svými zaměstnanci. V konečném důsledku jsou mu totiž všichni odpovědní. Vědomí, že si na ně pak muž, který řídí celou firmu, udělá osobně čas, by je jistě velmi potěšilo.

Další potíže, které by v komunikaci mohly nastat v TI Automotive, vychází z analýzy dříve jmenovaných aspektů a níže se práce bude zabývat prvky, které by mohly pomoci komunikační nesnáze eliminovat.

Při telefonické komunikaci zaměstnanci používají klasické pevné linky nebo tzv. ručky, které představují obdobu mobilních telefonů, z kterých a na které se dá pouze telefonovat a jejich hlavní výhoda tedy spočívá v možnosti uskutečnit hovor kdekoli v rámci firmy.

Bohužel ale není pravidlem, že každý zaměstnanec, který by tento typ telefonu využil, má ručku skutečně k dispozici. Jako jeden příklad za všechny je třeba uvést pracovníky projektového oddělení. Ti do výroby odbíhají kvůli kontrole projektů, za něž jsou zodpovědní, a mají pouze pevné linky na svém stole.

Když jim někdo telefonuje v době, kdy nejsou u stolu a pohotový kolega za ně hovor nepřijme a pak nepředá vzkaz, konkrétní zaměstnanec se nedozví, že mu vůbec někdo volal. Toto zobrazení zmeškaných hovorů chybí také na ručkách, u nich je ale přeci jen větší šance danou osobu zastihnout.

Zobrazení zmeškaných hovorů není v dnešní době nic technicky nemožného a usnadnilo by to práci jak danému zaměstnanci, tak také kolegům a případně i dodavatelům či zákazníkům, kteří by daného člověka volali. Ten by pak viděl zmeškané číslo a až by si našel chvíli, zavolal by na něj zpět.

Nedílnou součástí optimalizace vnitrofiremní komunikace je také rychlost, s jakou zaměstnanci mohou komunikovat. Někdy se prostě stane, že záleží i na tom, jak pohotově byla informace předána a určité formality, které by měly obsahovat jiné způsoby komunikace, je lepší vynechat.

Jako nástroj aktualizované sady Microsoft Office je již k dispozici Microsoft Lync, kterým firma nedisponuje. Lync je vlastně chat, kde lze komunikovat s větší rychlostí a menší

formálností už díky absenci políčka „Předmět“, kterému se u klasického e-mailování účastníci komunikace nevyhnou.

Dále zde může zaměstnanec vidět, jestli je kolega přímo u počítače, popřípadě zda je pryč, na schůzce a jak dlouho je již neaktivní. To by mohlo velmi pomoci při potřebě rychlé interakce, která nemusí být možná. Její neuskutečnitelnost tak pracovník zjistí pouhým pohledem na Lync, kde u jména kolegy zjistí, v jakém rozpoložení se hledaný pracovník nachází a zda je reálné od něj očekávat okamžitou odpověď.

Při analýze intranetu byl zmíněn seznam telefonních čísel, na která se lze dovolat jednotlivým zaměstnancům. I tento intranet lze nějak vylepšit a tím pomoci hladšímu průběhu interní komunikace. Především novým pracovníkům by pomohlo, kdyby se tu u nových pracovníků zobrazovaly kromě popisu jejich funkce také fotografie.

Při pohybu v open spacech může být těžké někoho zastihnout nebo ho potkat přímo u jeho pracoviště a je dobré alespoň tušit, jak kolega vypadá. Při znalosti obličeje alespoň z fotky by také pro pracovníka mohlo být jednodušší překonat počáteční ostych.

U těchto informací by se pak také zobrazoval aktuální status z Lyncu, tedy jestli je zaměstnanec přítomen u stolu. Při hledání telefonního čísla na něj by pak kolegové ihned mohli usoudit, zda se u sebe v daném momentu zdržuje a je tedy vhodné mu zavolat nebo se za ním stavit. V případě, že by byla viděna nedostupnost žádané osoby, každý pracovník by si mohl přirozeně zanalyzovat, zda má význam jít konkrétního kolegu vyhledat či počkat, až se vrátí do své kanceláře.

4.2 Vnitrofiremní časopis

Jako klíčový prvek zefektivnění komunikace, který je stěžejní pro tuto práci, je pak vnitrofiremní časopis. V TI Automotive něco takového chybí a nepochybně by se setkal s úspěchem. V každé firmě, kde jsou pod jednou střechou umístěny kanceláře i výroba, je pravděpodobné, že například dělníkovi unikne informace, která by mu mohla dobře posloužit.

Ve firmě jsou sice nástěnky, které se nacházejí v jednotlivých kancelářích nebo na kuřárně, nejsou tam ale příliš často věšeny aktuální informace z porad vedení nebo situací na odděleních. Časopisem by se eliminovaly komunikační mezery, které při komunikaci mezi technickohospodářskými pracovníky a zaměstnanci ve výrobě mohou nastat.

Celý časopis by jistě utužil vazby mezi technickohospodářskými pracovníky a pracovníky ve výrobě, v jejichž komunikaci lze spatřit jedinou větší slabinu této firmy z hlediska efektivnosti vnitřní komunikace.

Právě proto je vnitřní časopis hlavním přínosem této práce. Větší komunikační slabinu, než je předávání informací mezi výrobními a administrativními pracovníky, totiž firma nemá. Jistěže vždy je prostor pro zlepšení i v jiných oblastech předávání informací, tento typ komunikace by ale jistě pomohl všem efektivněji fungovat na pracovišti a vytvářet přátelštější atmosféru.

Hlavní výhody časopisu jsou především v tom, že jako prvek komunikace je velmi tradiční. Existují stovky periodik, která jsou stále čtená a to i při existenci internetu. Firemní časopis jako nápad navíc není žádnou novinkou, prvním vnitřním podnikovým časopisem už disponovaly Baťovy závody v roce 1918. Vytváření firemního časopisu tedy může být znakem prestiže.

Časopis je také snadno dostupným prvkem, přístup k internetu nemá každý zaměstnanec a stejně tak se každý nemůže zúčastnit porad. Čtení není navíc ani časově omezeno, což pracovníkům taktéž skýtá určitou svobodu a výhodou může být také to, že je časopis hmatatelným prvkem komunikace.³⁵

Obecně se pro komunikaci uvnitř firmy časopis jeví jako ideální prostředek. Je v papírové formě, což zde může být jen pro dobro věci. V době, kdy mají zaměstnanci přehlcené e-mailové schránky, mají tendence vracet se „ke kořenům“, tedy o pár let zpět, už jen kvůli pocitu, že nezastavitelný technologický pokrok jim může více uškodit než pomoci.

Navíc čtení různých deníků a jiných periodik je pro mnoho z nich otázkou zvyku, nebude jim tedy připadat neobvyklé držet v rukou pro změnu firemní časopis.

³⁵ RUMPÍK, Daniel. Firemní časopis jako nástroj vnitřní podnikové komunikace. Marketingovenoviny.cz [online]. 2006 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4422/

Papírová forma dává možnost si časopis přečíst kdykoli – o pauze na oběd, na kávu nebo třeba i cestou z práce. Snadná přenosnost periodika tedy umožňuje pracovníkovi si ho přečíst opravdu kdekoli, navíc ho mohou dále předat svým přátelům či rodině.

U časopisu je rozhodně nejdůležitější nápad. Kromě klasické informační funkce – kdo má kdy narozeniny, popřípadě předání informací z vedení společnosti – by měl také bavit, posilovat vztahy na pracovišti i firemní kulturu. Autoři by měli vědět, co přesně chtějí sdělit, jaký má být cíl časopisu a čemu přesně má sloužit. Oproti běžným novinám má vnitrofiremní zpravodaj tu výhodu, že velmi dobře zná svou cílovou skupinu.

Cíl časopisu je nutné specifikovat hned ze začátku. Je nutné zaměstnance informovat o školení, personálních změnách nebo se je snažit stmelovat? Jaké informace zaměstnanci uvítají?

Odpovědi na základní otázky ohledně časopisu mohou vycházet už jen z oboru činnosti, kterým se firma zabývá.³⁶ V TI Automotive se jedná o automobilový průmysl, proto by nebylo špatné směřovat hlavní náplň obecné části časopisu právě k automobilům. Jistě se také vyplatí výzkum toho, o co se zaměstnanci zajímají a z čeho by se měl časopis skládat hlavně podle nich.

Logo firmy, které je k vidění v příloze práce, je kruhové a zelenomodré. Dává tak možnost jeho odrazu v grafickém provedení časopisu. Byl by tak zde jasně vidět otisk podniku.

Co se obsahu časopisu týče, vůbec by nevadilo, pokud by neměl každý měsíc stejný počet stran. Vždy by měla kvalita převyšovat kvantitu a tvůrci by neměli sklouznout k myšlence zaplnění co nejvíce stran za každou cenu nebo udržení konstantního rozsahu periodika. Jako počáteční kvantum stran bylo zvoleno 12 a to ve formátu A4. Tyto údaje ale nejsou striktní a vše bude tkvět v tom, jak si pracovníci časopis oblíbí.

Časopis by se tedy dle autorky práce měl směřovat nejen na vnitřní dění ve firmě, ale také na informace z vnějšího světa, které pro pracovníky budou běžně dostupné, v časopise by

³⁶ LANDOVÁ, Dagmar. Firemní časopis by neměl být jen o informacích, ale i bavit. Finance.ides.cz [online]. 2009 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/firemni-casopis-by-nemel-byt-jen-o-informacich-ale-i-bavit-peb-/podnikani.aspx?c=A090616_1208660_zamestnani_bab

je ale měli na jednom místě spolu s aktuálními daty z vnitřku firmy. Tato obecná část by rozhodně měla zabrat méně z obsahu periodika, než ta, která se týká přímo zaměstnanců.

Cíle časopisu by měly být odvozeny od cílů firmy. Hlavním cílem jistě bude, aby časopis plnil funkci komunikačního prvku. Měl by tak budovat vztah mezi vedením podniku a běžnými pracovníky a zmírňovat tak anonymitu uvnitř firmy. Budovat vzájemnou důvěru a pochopení.

Důležitou částí časopisu je samotný název. Měl by být trefný a souviset s oborem činnosti, ve kterém firma působí nebo přímo s názvem firmy. Jméno časopisu by mohlo být navrženo samotnými zaměstnanci v rámci ankety. Celý časopis má být především o potřebách a preferencích pracovníků.

Co se distribuce periodika týče, ta by probíhala jak mezi kancelářskými pracovníky, tak k team-leadrům do výroby, kteří už by se postarali o předání dalším pracovníkům. Vzhledem k počtu lidí, kteří zde pracují, by to nemělo činit potíže. Nesmíme opomenout pár výtisků přidat ven na kuřárnu nebo i na některé nástěnky ve firmě.

Velký časový plán samotná distribuce nevyžaduje, ve firmě pracují lidé, kteří do své rutiny v rámci pracovní činnosti počítají i to, že musí pro dokumenty nebo jiné papíry do výroby. Takovéto zaměstnance by šlo pověřit tím, aby časopis rozdali. Po důkladné konzultaci bylo jako ideální distribuované množství zvoleno třicet kusů. Podle zájmu pracovníků by se pak počet výtisků mohl změnit.

Časopis ale nepochybně vztahuje nárok na lidský zdroj. Je třeba, aby se touto aktivitou pracovník dostatečně nadchnul a našel si v pracovní době čas něco takového vytvořit. Také by tím měl být pověřen někdo, kdo pracuje jako technickohospodářský pracovník, ale jehož náplň práce mu ukládá pohybovat se i ve výrobě, mezi dělníky, aby měl přístup ke všem zaměstnancům i ke všem informacím. Takoví lidé ve firmě rozhodně pracují.

Další schopností, kterou by měl zaměstnanec mít, by samozřejmě byla perfektní znalost češtiny. Časopis se musí obejít bez gramatických a stylistických chyb. V opačném případě by se tato intervence podniku mohla ze začátku setkat spíše s posměchem. Jako korektor by se jistě mohl zapojit i jiný zaměstnanec, pokud by si v pracovní době našel trochu času.

Budoucí „šéfredaktor“ by se tedy neobešel bez pomoci kolegů. Každý by mohl poskytovat informace o tom, co by se v časopise mohlo objevit. Pro předání námětů na články by se dala využít schránka na podměty, kam by každý pracovník mohl vhodit svůj námět na článek nebo klidně i sám článek vytvořit a předat ho pak kompetentní osobě.

Lidé, kteří by časopis tvořili, by se tedy sestávali především z dobrovolníků z řad zaměstnanců. To je velmi důležité zmínit, protože pokud by časopis byl tvořen z donucení, bude to z něj znát a nebude pro zaměstnance záživný natolik, aby se setkal s úspěchem.

Pracovníci by tedy především měli mít chuť participovat na tvorbě časopisu a tím tedy i na budování vztahů mezi nimi samými.

Pak už by pouze stačilo sledovat úspěch časopisu a na jeho základě se rozhodnout o frekvenci jeho vydávání. Ze začátku by bylo vhodné jako toto období nastolit každý měsíc. Je to doba, za kterou se ve firmě stihnou všichni vystřídat, ať už pracují ve výrobě na kovech, plastech nebo v kanceláři. Právě měsíční prodleva by měla pokrýt i případné nemocenské nebo dovolené.

Za takto dlouhé období se dá zároveň vysledovat dostatek reakcí a připomínek a poučit se z nich do dalšího vydání. Také je zde bráno v potaz pracovní vyčerpání zaměstnanců, kteří by časopis tvořili. Časová tíseň by neměla mít vliv na kvalitu obsahu časopisu.

V případě velkého úspěchu mezi zaměstnanci by se měsíční prodleva samozřejmě mohla zkrátit na např. čtrnáctidenní, to by už záleželo na operativních rozhodnutích jednotlivých kompetentních zaměstnanců. Stejně jako počet stran, i období je z počátku zvoleno strategicky, rozhodně však není neměnné. Vše se musí přizpůsobit konkrétním možnostem, schopnostem a potřebám odpovědných osob.

Kromě obecných informací z vnějšku firmy týkajících se automobilového průmyslu, dodavatelů i zákazníků by v časopisu byly tedy informace především z aktuálního dění uvnitř firmy. Vedle informací z porad managementu a situací na odděleních také nesmí chybět informace o výběrových řízeních, kterých se mohou všichni účastnit.

Dále by zde zaměstnanci byli informováni o ukazatelích prodeje a tržeb, o procentuální zmetkovitosti ve výrobě a dalších výrobních prvcích. Tyto informace by jistě byly přínosné jak pro zaměstnance ve výrobě, tak pro ty administrativní.

Program Patron je pro mnoho zaměstnanců motivující, a proto by jeho vypsání bylo zakomponováno i ve vnitrofiremním periodiku. Pozice jsou většinou vyvěšeny i na nástěnkách, čím více jsou ale vidět, tím lépe. Z tohoto důvodu by tam jistě patřila i tato složka komunikace, a to i s údajem, že peníze byly skutečně vyplaceny. Raději beze jména, protože to by mohlo vést k určité zášti nebo podobným nepřejícným projevům, ale například oddělení, na kterém daný zaměstnanec pracuje, by být publikováno mohlo.

Stejně tak by byli uváděni výherci dalšího motivačního programu, TIGRa. I tento program je v povědomí všech pracovníků firmy a je vcelku oblíbený, proto jsou výsledky poměrně sledovány. Většinou je zaměstnanec nebo jeho blízký kolega zahrnut ve výběrovém řízení. Ačkoli výsledky jsou uveřejněny e-mailem, v časopise by rozhodně chybět neměly.

Další částí časopisu by byly úspěchy. Ať už úspěchy jednotlivců nebo oddělení v pracovní sféře, tak i ty soukromé. Měly být zveřejněny pouze se souhlasem konkrétního zaměstnance. Zaměstnanci by alespoň mezi sebou získali pocit, že se lépe znají, a pomohlo by to jejich vzájemné soudržnosti v práci.

Zmínění by samozřejmě měli být noví zaměstnanci, jistě by pomohlo alespoň jméno a pozice. Nestalo by se tak, že by někdo ve výrobě nevěděl, kdo nastoupil na jaké oddělení z administrativy. To, že představení nového člověka proběhne osobní formou, je v TI Automotive téměř samozřejmostí a je to tak dobře, každý ale nemusí mít paměť na jména nebo si nemusí být jistý, zda přijmení nového kolegy správně slyšel.

V časopise by bylo vše napsané a předešlo by se případným společenským nepříjemnostem. Základní údaje by měly být také doplněny fotografií daného člověka, ta by samozřejmě byla uveřejněna s jeho souhlasem.

Stejně tak by zde mohly být informace o tom, kteří zaměstnanci firmu opouštějí. Ve společnosti je zaměstnáno několik stovek zaměstnanců, aby tedy každý věděl, že jeho kolega odchází, je formou přímé komunikace téměř nemožné zjistit to od dané osoby. Uveřejnění v časopise se tedy jeví jako velmi vhodná metoda, jak tuto skutečnost ostatním oznámit.

Ukazovaly by se zde také fotografie z firemních akcí a informovalo by se o nich i dopředu, aby se jich mohl každý, kdo by měl zájem, zúčastnit. Protože časopis by měl být také

zábavný, své místo by v něm mohly najít různé kvízy a křížovky, recepty, testy například z cizího jazyka nebo reportáže z cest od zaměstnanců. Tím by se časopis opět více přiblížil jednotlivým pracovníkům.

Na závěrečnou stranu časopisu by bylo vhodné celý koncept nějak odlehčit, zpříjemnit tak čtenářům chvíli, kterou s periodikem strávili. Umístit sem nějaký humorný obrázek, popřípadě citát, klidně i něco, co by si každý na běžné poradě s vedoucím zaměstnancem nedovolil.

Stejně jako všechna vylepšení, návrhy a nápady, i u časopisu lze nalézt určité nevýhody.

Jako první je třeba zmínit časovou náročnost. Aby časopis vypadal a působil důvěryhodně, reprezentativně, ale i zábavně, to bude chtít obětovat čas ze strany tvůrců. Stejně tak sepsání nebo shromažďování článků vyžaduje určitý časový úsek.

S čím se mohou pak tvůrci potýkat, bude inspirace a dostatek nápadů. Mít o čem psát je velmi důležité a najít dostatek aktuálních témat nemusí být každý měsíc jednoduché. Také bude potřeba podpora vedení, což nemusí být samozřejmostí. Časopis se nemusí setkat s oblibou mladší generace, která častěji preferuje internet už kvůli jeho aktuálnosti. Aktualizovat papírový časopis je po jeho vydání nemožné, na internetu se ale vždy najdou ty nejnovější články.³⁷

4.2.1 Finanční analýza realizace periodika

Protože cílem práce bylo navrhnout prvek optimalizace vnitrofiremní komunikace, který nebude nákladný, oddíl bude věnován i problematice finanční.

Velkým přínosem časopisu je to, že z hlediska podniku jsou náklady na něj téměř zanedbatelné. Společnost nemusí kupovat žádnou další speciální technologii, kterou by už nevlastnila. Obzvlášť ze začátku se nemusí obávat toho, že by časopis měl být zpracován pomocí přesně zaměřených technologií. Naprosto by stačilo vytisknout několik listů formátu A4, popřípadě A3 na barevné tiskárně, poté je přeložit a sešít.

³⁷ RUMPÍK, Daniel. Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace. Marketingovenoviny.cz [online]. 2006 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4422/

Samozřejmě je důležité nepodceňovat základní aspekty vzhledu. Špatná grafika nebo nevhodný název by mohl zájem o časopis spíše utlumit než vzbudit.

Počítá se tedy spíše s pomocí zaměstnanců firmy, než s nájmem externích pracovníků na tvorbu časopisu. Je nutné ověřit, zda by zaměstnanci měli o časopis zájem a zda by se investice do něj později vyplatila. To je nejlepší udělat hned ze začátku tím, že časopis vyjde v nějaké hrubé verzi a sledovat, zda se setká s úspěchem.

Samozřejmě předpokládáme, že hrubá verze nebude brána ze strany tvůrců na lehkou váhu. Ze začátku by nebylo vůbec na škodu poradit se ohledně obsahu s odborníkem. Není tím míněna tvorba samotných textů, ale spíše obsahu jako takového a zaměřit se také na vizuální stránku.

Pokud by časopis vytvářeli pouze externí pracovníci, náklady firmy by byly zatíženy o další platy, tisk, grafické návrhy nebo jiný materiál. Platit by se také muselo za dopravu časopisu do firmy, popřípadě i jeho další rozdělení konkrétním pracovníkům nebo jeho vedoucím.

Existují společnosti, které se přímo na vnitropodnikové časopisy zaměřují. Najmout si na kompletní tvorbu časopisu společnost zabývající se přímo tvorbou firemních časopisů je dle autorky práce pro daný podnik zbytečné. Aby tvorba perfektního časopisu měla význam v podobě návratnosti investic, byla by pro společnost, která svůj časopis vydá také externě, pro veřejnost, své zákazníky a jiné činitele z vnějšího prostředí firmy.

Při daných nákladech se jí investice může vrátit, protože právě zajímavým periodikem na sebe může firma upozornit. V případě, že se hovoří o časopisu pro interní společnost – tedy zaměstnance, management apod. – by se firmě investice do periodika vracela jen velmi těžko.

Návratnost investice do tvorby takového média je navíc téměř nezměřitelná. Možností by bylo vytvořit anketu nebo dotazník pro každého nového zákazníka a dodavatele, zda byli na danou společnost jako jejich obchodního partnera upozorněni nejvíce právě časopisem.

Otázky v anketě a jejich vyhodnocování by ale mohly být zbytečnou administrativní zátěží. Pro dotazované navíc možná poněkud zvláštním počinem a společnost by se nemusela setkat s pochopením ani pravdivými odpověďmi.

Předpokladem je, že by časopis vycházel dle návrhu každý měsíc. Ve společnosti se za tu dobu vytiskne tolik papíru, že dalších pár archů navíc firma skutečně nepozná. Náklad za papír je tedy takřka nulový.

Z tohoto důvodu je zajímavé porovnat náklady, které by firma měla v případě, že by tisk zadala jinému, externímu podniku. V příloze je ceník náhodně vybrané tiskárny, která pro tuto práci vypracovala kalkulaci.

Kalkulace začíná na třiceti kusech v zadaném rozsahu, které v této práci byly uvedeny jako ideální počet pro vybranou společnost. Toto množství by při zadání uvedené tiskárně stálo firmu 3 309,30 Kč bez DPH, cena za kus by činila přibližně 110 Kč bez DPH.

Při odebrání většího množství, které je zde publikováno jen pro komparaci, by se cena za jeden kus podstatně snižovala, celková částka, kterou by firma měsíčně na periodikum vydala, by se ale příliš neměnila.

Zamyšlení nad celkovými náklady firmy nám ukazuje, že částka pohybující se mezi třemi až čtyřmi tisíci korun je pro firmu v podstatě zanedbatelná. Chtělo by se tedy munit, že společnost je může vydat. Pokud se ale na tuto oblast nahlíží jinou optikou, efektivnější řešení je i tyto peníze investovat do odměn zaměstnancům, kteří se do tvorby časopisu zajímají. Šlo by o doplňkovou práci stávajících zaměstnanců, kteří by měli na starost tvorbu a shromažďování článků, jejich korekturu, grafiku a celkově vzhled časopisu.

Většina článků by se stávala z informací, kterými disponují členky personálního oddělení, takže náklady na shánění dat jsou také zanedbatelné. Ocenit by se ale měla snaha je publikovat do časopisu. O grafiku a vzhled časopisu by se mohl starat někdo z šikovných mladých mužů, kteří mají technologii v krvi.

Firma nedisponuje nikým, kdo by se staral například pouze o PR nebo pouze o marketingovou komunikaci podniku, ani o komunikaci v rámci firmy. Proto by se činnosti spojené s časopisem rozdělily mezi stávající zaměstnance pracující třeba v oddělení, které s komunikací jako takovou zdánlivě nesouvisí. Právě oni by díky své nezúčastněnosti mohli do časopisu přinést svěží vítr a neotřelé nápady.

Tito zaměstnanci by měli za práci a aktivitu nad rámec svých pracovních povinností jistě finanční odměnu obdržet.

Nabízí se otázka, zda by se firmě nevyplatilo najmout nového zaměstnance, jehož plat by byl ve výši odměn zaměstnanců stávajících. Zde se nejspíše budou názory lišit, dle autorky práce by společnost nového pracovníka jen kvůli tvorbě časopisu zaměstnávat neměla.

Vždy, když do podniku přijde někdo nový, chvíli trvá, než se seznámí s projekty a procesy. Tento čas by periodikum bylo vytvořeno někým jiným a náklady firmou vydané na časopis by tedy po dobu zaučování byly dvojnásobné – na současné zaměstnance tvořící periodikum a zároveň i na nového kolegu.

Tvorba časopisu je samozřejmě proces, který se týká více lidí. V případě, že by nový zaměstnanec působil jako sběratel článků, většinu pracovní doby by neměl požadovanou pracovní morálku z důvodu nedostatku pracovní činnosti. Toho by si jistě současní pracovníci všimli a nový zaměstnanec by se mohl setkat s jejich nechutí mu články dodávat.

Jestliže by časopis tvořili soudobí zaměstnanci, vytvořili by si k němu také vztah a pokládali by tento prvek za svůj. Tento aspekt je velmi důležitý a pozitivně by se odrazil na oblíbenosti časopisu.

Závěr

Při výběru témat pro diplomovou práci byla Optimalizace vnitrofiremní komunikace autorky prioritou, ačkoli o tomto tématu práce věděla asi tolik, co všichni její vrstevníci. Věděla ale, že by se komunikací a její optimalizací uvnitř podniku chtěla zabývat. Psaní této práce autorku jen utvrdilo v jejím přesvědčení.

Při komunikaci člověk musí přemýšlet, a ačkoli se to nezdá a často člověk dříve mluví, než myslí, zamýšlení nad ní může všem přinést samá pozitiva. Práce vyžadovala zkoumání a ponoření se trochu hlouběji do tohoto tématu a zjištění o teoretických poznatcích komunikace. Od základních definic až po její formy, směry toků, strukturu i cíle.

Komunikace je poměrně vděčné téma ekonomů, sociologů, psychologů, ale také různých odborníků na public relations. To, jak člověk vystupuje, je totiž velmi důležité a odborníci na komunikaci si to moc dobře uvědomují.

Po teoretické části byly poznatky aplikované do té empirické. Ještě předtím byla představena společnost, uvedeny poznatky ohledně její organizační struktury a současné komunikační situace. Ačkoli je sepsáno mnoho knih na téma vnitrofiremní komunikace, všichni si uvědomují, že nejvíce dělají lidé a jejich informační otevřenost.

I když zde žádné větší problémy v komunikaci nebyly spatřeny ani za dobu více než dvouletého působení autorky ve firmě, při psaní práce se uchýlila k opravdovému sledování věcí více „pod lupou“. Jako prvek optimalizace, který je uveden jako stěžejní pro tuto práci, byl navržen vnitropodnikový časopis. Tento časopis nemusí být nijak objemný, i tak může ale pomoci optimalizovat komunikaci mezi technickohospodářskými pracovníky a pracovníky ve výrobě, stejně tak může zlepšit komunikaci i uvnitř těchto skupin samostatně.

Jako cíl práce si autorka dala právě navrhnout prvek, který by nebyl finančně nákladný a přeci jen by se setkal s pozitivním ohlasem. Tento cíl byl splněn a autorka v něm spatřuje velký přínos této práce.

Seznam citovaných zdrojů

CLAUSEN, Lisabeth. *Intercultural organizational communication: five corporate cases in Japan*. Gylling: Copenhagen Business School Press, 2006. ISBN 87-630-0160-8.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Bizbooks, 2006. ISBN 978-80-251-1250-2.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

NAGESHWAR Rao, RAJENDRA P.Das. *Communication skills*. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009. ISBN 978-93-505-1666-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0858-2.

ROY M. Berko, et al. *Communicating*. 11th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc.. 2010. ISBN 978-0-2050-2.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

STEINBERG, Sheila. *Introduction to Communication Course Book 1: The Basics*. Cape Town: Juta and Company, 1995. ISBN 07-021-3649-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – Cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

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

Bibliografie

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-1168-3.

SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 80-247-0564-8.

Seznam internetových zdrojů

BAKER Amanda. Feedback and organizations: Feedback is good, Feedback-Friendly Culture is better. In: Proquest Central [online]. 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1475123262/226E392223AD4ECAPQ/1?accountid=17116>

HALLAM, Rob. Communicating a One Company culture at Pitney Bowes. In: Proquest Central [online]. 2007 [cit. 2016-03-01]. ISSN Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/203603526/3E08EE3D25EA4275PQ/2?accountid=17116>

Komunikace. *Clanky.rvp.cz* [online]. 2012. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2756/komunikace___teorie.pdf

LANDOVÁ, Dagmar. Firemní časopis by neměl být jen o informacích, ale i bavit. *Finance.ides.cz* [online]. 2009 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/firemni-casopis-by-nemel-byt-jen-o-informacich-ale-i-bavit-peb-/podnikani.aspx?c=A090616_1208660_zamestnani_bab

MÍKA, V. T. 2006. Základy manažmentu. *Virtuálne skriptá*. [on line]. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity [cit. 28.11.2015]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/ma/ma_09.pdf

PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. *m-journal.cz* [online]. 2008 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

PLÁTEK, Jiří. Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí. *Ictmanazer.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

PALÁN, Zdeněk. Komunikace. *Andromedia.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/komunikace>

Požadavky kladené na informace: včasnost, dostupnost a spolehlivost. *Podnikator.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16833/Pozadavky-kladene-na-informace--vcasnost-dostupnost-a-spolehlivost>

RUMPÍK, Daniel. Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4422/

Řeč těla mluví za vás. *IPodnikate.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>

WRIGHT, Donald K. Perceptions of corporate communication as public relations. In: Proquest Central [online]. 1997 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/214195809/DE7A7C236A3A4417PQ/1?accountid=17>

116

Seznam příloh

Příloha A: Schéma organizační struktury technickohospodářských pracovníků TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav

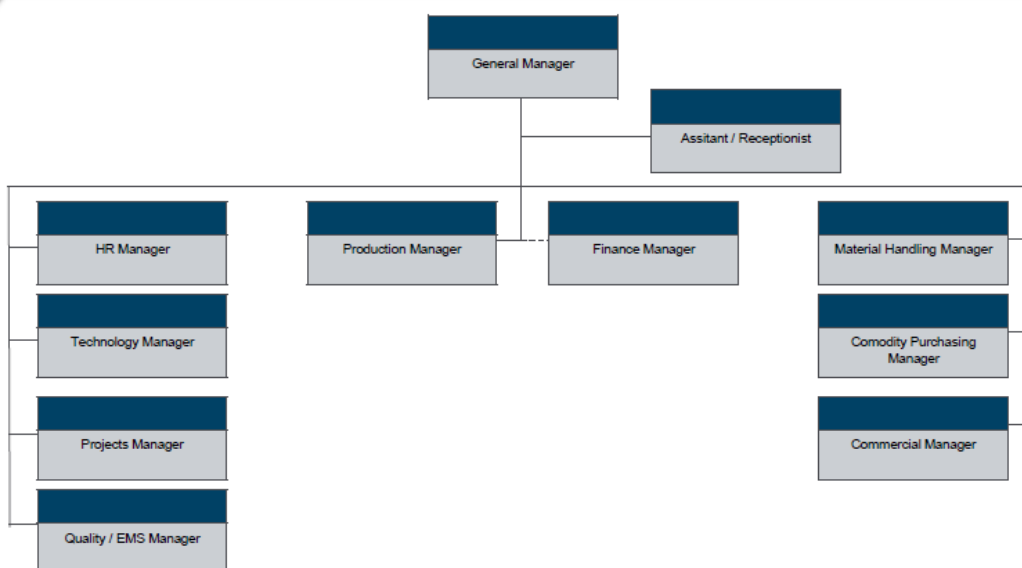
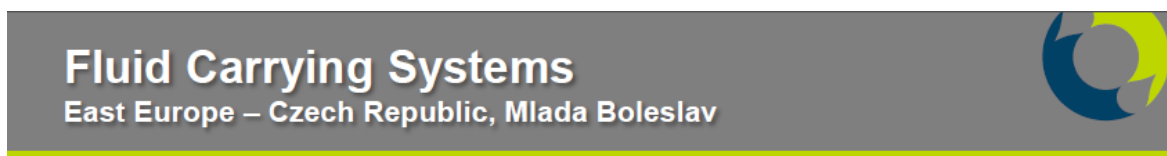
Příloha B: Schéma organizační struktury pracovníků výroby TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav

Příloha C: Schéma organizační struktury pracovníků technologií TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav

Příloha D: Logo firmy

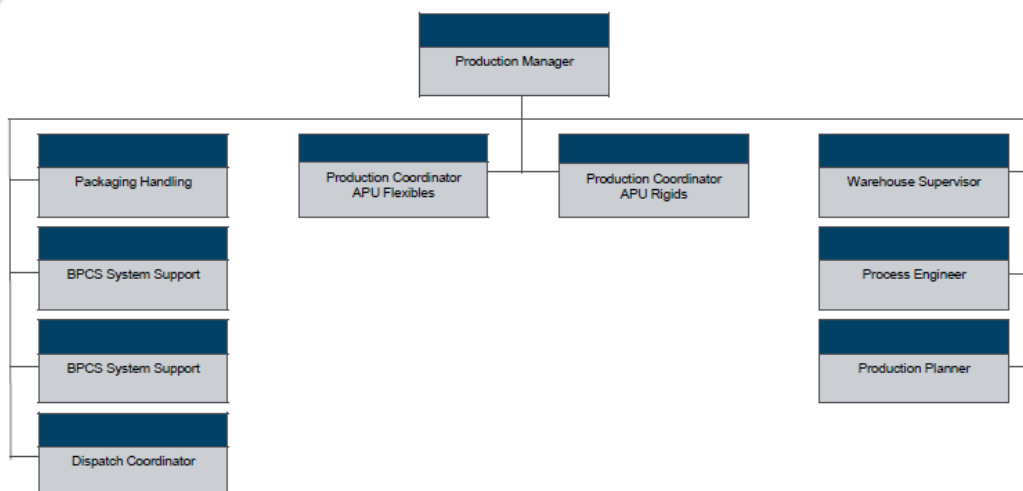

Příloha E: Ceník vypracovaný firmou F-Print

Příloha A: Schéma organizační struktury technickohospodářských pracovníků TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav



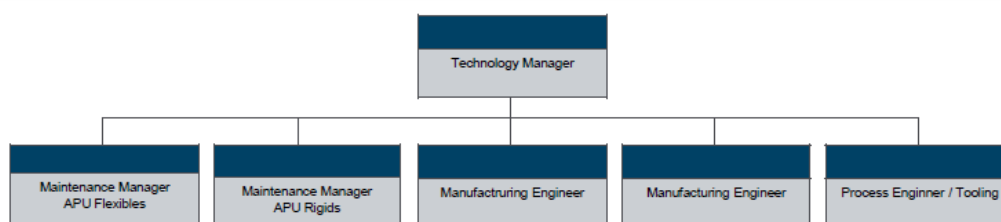

Příloha B: Schéma organizační struktury pracovníků výroby TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav

Fluid Carrying Systems
East Europe – Czech Republic, Mlada Boleslav, Production dpt.



Příloha C: Schéma organizační struktury pracovníků technologií TI Automotive, průmyslová zóna Nepřevázka, Mladá Boleslav

Fluid Carrying Systems
East Europe – Czech Republic, Mlada Boleslav, Technology dpt.



Příloha D: Logo firmy



Příloha E: Ceník vypracovaný firmou F-Print



Kalkulační list

Kalkulace č: 4531	Popis	Brožura_diplomová práce, A4, 12 stran, 4/4, 135g křída lesk, vazba šitá V1 (2 x skoba)
Datum 8.4.2016		
Zákazník:		
	Formát A4	210 mm x 297 mm
	Počet stran 12	

Tisk			
Papír	gramáž	barevnost	stran
Křída lesk 135g.	135	4 + 4	12
Výslední ceny při jednotlivých nákladech			
<i>Náklad</i> 30	Cena za kus	110.3094 Kč	s DPH 133.4744 Kč
	Cena	3 309,30 Kč	s DPH 4 004,20 Kč
<i>Náklad</i> 60	Cena za kus	56.1698 Kč	s DPH 67.9655 Kč
	Cena	3 370,20 Kč	s DPH 4 077,90 Kč
<i>Náklad</i> 100	Cena za kus	34.5140 Kč	s DPH 41.7619 Kč
	Cena	3 451,40 Kč	s DPH 4 176,20 Kč