MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských věd a práva

Vlastimil Plaček

Řízení vnitrofiremní komunikace

Managing of Internal Communication

Bakalářská práce

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

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne: 29. 6. 2017 Vlastimil Plaček

Děkuji své vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za čas, ochotu a důležité připomínky, kterými mě směrovala k vypracování této bakalářské práce. Děkuji rovněž kolegům ve společnosti John Crane Sigma a. s. a společnosti VMT Ecopack, s.r.o. za podklady a jejich čas.

Obsah

Úvod ... 6

I. Teoretická část ... 8

1 Co je komunikace? ... 8

1.1 Modely komunikace ... 8

1.2 Sdělení ... 9

1.3 Zpětná vazba ... 9

1.4 Komunikační šum ... 9

2 Účel komunikace ... 11

3 Forma komunikace ... 12

3.1 Verbální komunikace ... 12

3.2 Neverbální komunikace ... 13

4 Komunikace v organizaci ... 14

4.1 Formální komunikace ... 15

4.2 Neformální komunikace ... 16

5 Komunikační toky ve firmě ... 16

5.1 Sestupný tok ... 17

5.2 Vzestupný tok ... 17

5.3 Horizontální tok ... 18

5.4 Diagonální tok ... 18

6 Firemní kultura a vnitrofiremní komunikace ... 19

6.1 Firemní kultura ... 19

6.2 Vnitrofiremní komunikace ... 20

7 Komunikační kanály v podniku ... 22

II. Praktická část ... 23

8 Profil společnosti John Crane Sigma, a. s. ... 23

8.1 Historie John Crane ... 24

8.2 Historie John Crane Sigma ... 24

8.3 Současnost John Crane Sigma, a.s. ... 25

8.4 Produkty společnosti John Crane Sigma, a.s. ... 26
9 Popis současného komunikačního modelu ve firmě ... 27
9.1 Úrovně business plánu ... 28
9.2 Klíčové oblasti a jejich měření ... 30
9.3 Formy komunikace klíčových ukazatelů ... 32
10 Zpětná vazba ze strany výrobních pracovníků ... 36
10.1 Analýza rozhovorů ... 37
11 Návrh nového komunikačního modelu ... 39
11.1 Chybějící komunikační směrnice ... 39
11.2 Vytvoření informačních koutků ... 40
11.3 Provázanost výsledků s bonusy ... 40
11.4 Zjednodušení cílů a výsledků ... 40
11.5 Návrh provázanosti výsledků s bonusy ... 41
Závěr ... 43
Anotace ... 44
Literatura a prameny ... 45
Seznam použitých zkratek a symbolů ... 47
Seznam grafů ... 48
Seznam obrázků ... 49
Seznam tabulek ... 50
Seznam příloh ... 51

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je interní komunikace, přesněji komunikace průběžných klíčových výsledků od vedení společnosti směrem k výrobním pracovníkům ve firmě John Crane Sigma, a.s. Stále častěji se slovo komunikace dostává do popředí při řízení firem. Komunikační dovednosti již nejsou v požadavcích kladeny pouze na vedoucí pracovníky. Není výjimkou, že jsou dobré komunikační dovednosti žádány i od výrobních pracovníků. Je to díky složitějším technologickým postupům a čím dál větším technologickým nárokům ve výrobě. Z toho důvodu je komunikace nezbytná i na nejnižších příčkách organizační struktury.

Impulzem ke vzniku této práce byla vlastní zkušenost s tlakem top managementu na management střední, aby maximálně komunikoval informace výrobním zaměstnancům. „Zarážející výsledek přinesl průzkum 966 respondentů, provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese *www.peoplecomm.*cz, v němž se konstatuje, že obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat[1]!“ Díky své dosavadní praxi tak budu mít zároveň možnost na praktických zkušenostech zhodnotit různé komunikační praktiky a referovat o zpětné vazbě od výrobních zaměstnanců. Zároveň díky možnosti vlastní prezentace výsledků ve firmě VMT Ecopack, s.r.o., kde pracuji nyní, i srovnat jednotlivé formy v různých společnostech.

Cílem bakalářské práce s tématem Řízení vnitrofiremní komunikace je zjistit, zda jsou cíle a dílčí výsledky vedením společnosti směrem k výrobním zaměstnancům komunikovány dostatečně, jaká forma sdělování výsledků a cílů je výrobními zaměstnanci vnímána nejlépe a na základě zpětné vazby z výroby navrhnout model vylepšený.

Vnitrofiremní komunikace nemá za úkol dosáhnout většinovou spokojenost zaměstnanců s komunikací uvnitř firmy, nýbrž by měla pozitivně ovlivňovat celkový chod firmy a externí obraz firmy a to především směrem k zákazníkovi. Na stranu druhou ovlivňuje vnitrofiremní komunikace zaměstnance na všech úrovních organizační struktury. Jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy k plnění celofiremních cílů, jejich vzájemného porozumění a přímému směřování. Cílem je tedy sladění celkových cílů organizace s cíli všech zaměstnanců. Nezbytným faktem, který je nutné brát při sdělování informací zaměstnancům v potaz, je to, že potřeby organizace musí alespoň částečně splňovat rovněž potřeby samotného zaměstnance. „Chcete-li, aby posluchači naslouchali vašemu projevu, spojte svou

[1] VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, s.19.

informaci s jejich potřebami, přáními nebo cíli. V průběhu celého projevu, ale zejména na jejich začátku zajistěte, aby posluchači věděli, že informace, kterou jim chcete předat, pro ně bude relevantní a užitečná[2].“

Práce je rozdělena na **dvě části**. Teoretickou a praktickou. První část se zabývá teoretickým popisem komunikace a dostupnými komunikačními nástroji především v rámci firmy, druhá část se soustředí nejdříve na představení společnosti John Crane Sigma, a.s. s následným popisem komunikace průběžných klíčových ukazatelů top managementu směrem k výrobním zaměstnancům v dané firmě. V závěru provedu zhodnocení komunikace klíčových ukazatelů výrobním zaměstnancům a navrhnu model nový s ohledem na zpětnou vazbu přímo z řad výrobních zaměstnanců.

Metodika použitá v této práci je v teoretické části analýza odborné literatury a literární rešerše, v části praktické jsem využil metodu pozorování, sběr informací a řízené rozhovory s výrobními pracovníky a zároveň jsem vycházel i ze své dlouholeté praxe.

[2] DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, s. 382.

I. Teoretická část

1 Co je komunikace?

Slovo komunikace má původ v latině. Má základ v latinském slovu „comumunicare“, které znamená oznámit, sdělit nebo účastnit se[3]. „Obecně platná definice komunikace v tomto smyslu neexistuje a většina autorů definuje či popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření. V nejrůznějších slovnících a odborných publikacích se setkáváme s definováním, respektive popisem komunikace v náhodně vybraném souboru jako:

- proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem,
- proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením),
- proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces,
- proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka[4], …“

Každý autor tak definuje proces komunikace svým způsobem.

„Komunikace je pojem pro všechno, co je signalizováno a přijímáno[5]“

„Komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání předem dohodnuté soustavy symbolů[6]“

Ve své práci budu pojem komunikace především směrovat do formy komunikace v podniku, což znamená, jaké nástroje a formy komunikace jsou konkrétně používány a pomocí jakých nástrojů se tak děje.

1.1 Modely komunikace

Lineární proces – zde je striktně provedeno rozdělení, přik kterém je mluvčí a posluchač. Je zde přímá cesta od mluvčího, který mluví k posluchači, který naslouchá.

[3] Srov. VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 22.
[4] VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 22 – 23.
[5] FÜRST, M., *Psychologie*, s. 231.
[6] ADAIR, J., *Efektivní komunikace*, s. 118.

Interakční proces – zde se střídají role, což znamená, že v určitou dobu jeden naslouchá a druhý mluví a v reakci na nastalou situaci se role prohodí a ten, co naslouchal, mluví a mluvčí naslouchá.

Transakční proces – každý účastník komunikace je považován jak za mluvčího, tak za posluchače a to ve stejném okamžiku. Tento model je v současnosti nejvíce uznáván.

1.2 Sdělení

Je vlastně obsah komunikace. Sdělení můžeme komunikovat verbálně (slovy) nebo neverbálně (řeč těla). Jako úvod sdělení hlavnímu slouží sdělení předběžná, která opět můžeme vyjádřit verbální i neverbální (například odmlčením nebo zdvižením prstu).

Sdělní přenášíme prostředky zvané komunikační kanály a to i několika kanály zároveň (např. hlasový, zrakový, čichový, hmatový kanál). V případě vnitrofiremní komunikace lze brát komunikační kanál jako cestu informace od informačního zdroje k příjemci a zpět. Komunikační kanál slouží k zajištění správného toku a sdílení informací v rámci komunikace uvnitř firmy.

1.3 Zpětná vazba

„Zpětná vazba představuje nejlepší možnost, jak poznat sociální chování a jak ho - v případě, že je to žádoucí - změnit[7].“ Může jít jak o reakci příjemce, který verbálně i neverbálně vyjadřuje své vnímání na poskytovanou informaci, tak může jít i o sebe zpětnou vazbu mluvčího, který se slyší a cítí, jak se pohybuje a celkově vyjadřuje. Mluvčího zpětná vazba informuje, jak je vnímán posluchačem a díky tomu může měnit formu a třeba i obsah vlastního sdělení. Zpětná vazba se vztahuje na konkrétní chování v konkrétní situaci a nemá za úkol partnera analyzovat. Svou formou by měla být obousměrná a obě strany by měli vyhradit prostor druhému k poskytnutí zpětné vazby[8].

1.4 Komunikační šum

Nežádoucí informace nebo vnější i vnitřní jevy, které stěžují předání a pochopení vlastního sdělení. V nejhorším případě je zcela potlačena původní informace. Může jít o externí jevy – hluk, nekvalitní příjem při telefonickém hovoru, výpadek osvětlení. Šum je dán

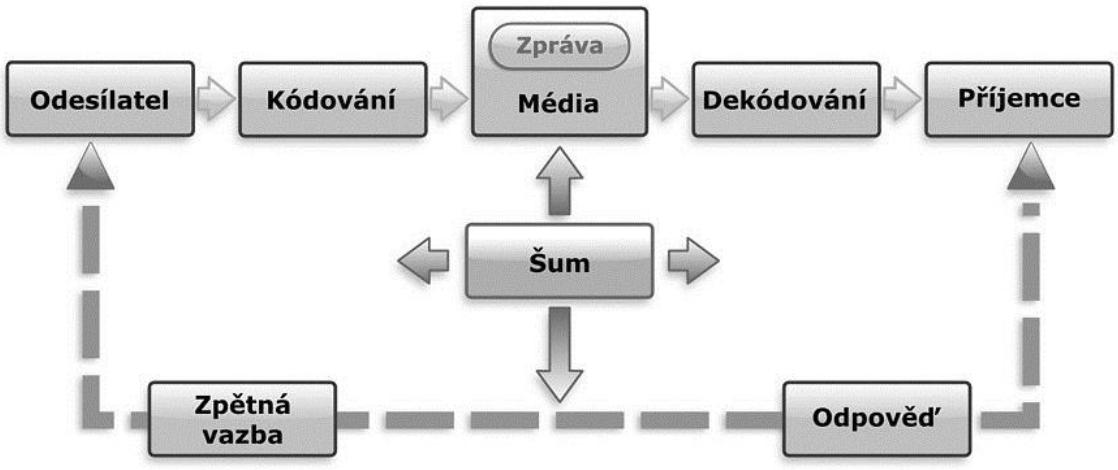
[7] ALLHOFF, J. a ALLHOFF, W., Rétorika *a komunikace*, s. 137.
[8] Srov. ALLHOFF, J. a ALLHOFF, W., Rétorika *a komunikace*, s. 137.

i jevy interními – nesoustředěnost a únava. „Šum je cokoli, co interferuje s příjmem sdělení. V extrémním případě může zcela zabránit tomu, aby se sdělení dostalo od zdroje k příjemci[9].“

Základní typy šumu:

- **Fyzické** – rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesilatele i příjemce. Jde například o reálný hluk okolí, poruchy telekomunikační sítě, sluneční brýle na obličeji
- **Fyziologické** – vlastní omezení odesilatele nebo příjemce. Jde o fyziologické vady – především zraku, sluchu, poruchy ve vyjadřování, výpadky paměti a zadrhávání řeči.
- **Psychologické** – poznávací a mentální schopnosti odesilatele nebo příjemce. Předpojatost a klamné úsudky o odesilateli nebo příjemci, extrémní emoce (hněv, nenávist, láska).
- **Sémantické –** rozdílně chápané významy. Odlišné jazyky, používání speciálních významů a výrazů, kterým příjemce není schopen porozumět.[10]

Obrázek č. 1 – Prvky komunikačního procesu



Obrázek 1 Prvky komunikačního procesu[11]

[9] DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, s. 41.
[10] Srov. VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 34.

2 Účel komunikace

Je velmi mnoho důvodů, proč komunikovat. Účel komunikace je vlastně cíl, který má daný druh komunikace splnit. Jsou komunikace únikové – svěření se se starostmi (linka důvěry), zábavné – mezi přáteli např. vykládání vtipů, svěřovací – většinou mezi blízkými při překonávání těžkostí, poznávací – sdělování zážitků, socializační a společensky integrující – vytváření nových kontaktů a vztahů, vzdělávací – převážně ve vzdělávacích institucích.

Tabulka č. 1 – Funkce komunikace

Funkce komunikování	**Účel komunikace (cíl)**
Funkce informativní	Informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit
Funkce instruktážní	Instruovat – naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept
Funkce persuasivní	Přesvědčit – aby adresát (po) změnil názor, získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit
Funkce zábavní	Pobavit – rozveselit (druhého), rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat

Tabulka 1 Funkce komunikace[12], Zpracování: Vlastní

„Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka[13].“

[11] HÁLEK, V. *Prvky komunikačního procesu,* <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6.php?l=06&projection&p=06>

[12] JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery,* s. 21.

[13] JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, s.* 10.

3 Forma komunikace

Výše bylo uvedeno, co sdělujeme, neméně důležité je i to, jakým způsobem to sdělujeme. Formy komunikace dělíme v zásadě na verbální a neverbální. Tyto dvě formy se ovšem většinou doplňují navzájem a tímto je od sebe neodlučujeme.

3.1 Verbální komunikace

Používá řeč a písmo. Tím pádem ji dělíme na dvě formy:

- Mluvená
- Písemná

„Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci se všemi jejími přednostmi a nedostatky. Ve vnitřní komunikaci se oceňuje především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.

Písemná komunikace je výhodná především v tom, že existuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech. Proto má tato forma komunikace obvykle větší váhu sdělení než komunikace ústní[14].“

Mluvená komunikace (řeč) je stále nejčastěji používanou formou. Jde o komunikaci přímou mezi účastníky. Neznamená to ovšem, že je to vždy komunikace osobní a dochází ke vzájemnému osobnímu kontaktu. Zde se uplatňuje taktéž telefonický rozhovor (telekonference) nebo videokonference za použití kamer a vzdálených připojení přes síť.

Vzhledem k tomu, že je podstatný rozdíl, zdali komunikace probíhá mezi dvěma nebo více účastníky, dělíme verbální komunikaci ještě na následující skupiny:

1. Dialog – tato skupina je charakteristická tím, že zde dochází k výměně rolí mezi posluchačem a mluvčím. V dialogu se uplatňuje zpětná vazba, kdy se posluchač stává mluvčím a mluvčí při přijímání zpětné vazby na svou komunikaci posluchačem.
2. Komunikace v malé skupině – charakteristika tohoto druhu komunikace je především v tom, že oproti dialogu nejsou všem účastníkům přisuzované stejné a společné role. Diskuzi vede moderátor, který ji zároveň usměrňuje k předem stanovenému cíli. I zde se uplatňuje zpětná vazba, ale pouze v určité míře – menší

[14] VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací, s.* 265.

než u dialogu. Komunikace v malé skupině je typická pro pracovní porady případně brainstorming na pracovištích.

3. Komunikace ve velké skupině – zde je rozdělení rolí nejvýraznější. Mluvčí je většinou pouze jeden a ten hovoří k velké skupině posluchačů. Zde je absence zpětné vazby, neboť posluchači pouze naslouchají a k mluvčímu se nevyjadřují. Tato komunikace je běžná například při setkání zaměstnanců s vedením společnosti a prezentování výsledků podniku[15].

Písemná komunikace je oproti komunikaci mluvené s časovou prodlevou, což znamená, že odeslání sdělení je příjemcem odebráno s určitým časovým zpožděním (dopis). Její výhodou je možnost zpětné kontroly a možnost jejího uchování – archivace.

Specifikou je v posledních letech více a více se rozšiřující komunikace elektronická. Patří sem nejen e-maily, ale jde i o telekonference, videokonference a chat. Předchůdcem elektronické formy komunikace byly dříve telegramy, které rovněž umožňovaly – ač v omezené formě – rychlé sdělení informací.

E-maily, případně chat se v porovnání s písemnou komunikací liší tím, že zde nemusí docházet k časové prodlevě mezi vysláním a příjmem. Další jejich výhodou stejně jako u komunikace písemné je možnost uchování[16].

Telekonference a videokonference navíc umožňují vnímat tón hlasu, u videokonference navíc mimiku a gesta účastníků.

3.2 Neverbální komunikace

Je ji možno charakterizovat jako mimoslovní sdělení. Spadá sem výraz obličeje, gesta, postoje, pohledy, pohyby, doteky, vzdálenosti při komunikaci. Dává obsahu komunikace verbální formu – vyjadřujeme jí pocity a stavy.

„Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní.[17]“

[15] Srov. DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, s. 29.
[16] Srov. DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, s. 15.
[17] JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, s. 95.

Proxemika - vyjadřuje vztah mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou vůči sobě zainteresovaní zaujímají. Hovoříme zde o osobní zóně, která je odvislá nejen od vztahu, rovněž i od charakteristiky osobnosti, náladě a v neposlední řadě i národnosti.

Mimika - vědomé i nevědomé vyjadřování výrazem tváře. Díky aktuálním prožitkům tím lze z obličeje vyčíst momentální prožitky řečníka i příjemce. Nejvýraznějšími částmi obličeje, ze kterých lze usoudit, co člověk prožívá, jsou oči a ústa. Mimika o nás mnohdy prozrazuje více, než si myslíme a zkušený člověk je schopen dle mimiky vyhodnotit například to, zda jsou informace (názory) sdělovány upřímně. Vzhledem k tomu, že zkušení řečníci jsou trénováni i na mimiku, lze i mimikou manipulovat a skutečnost potlačit (herci, manažeři, politici).

Gesta - liší se od osobnosti. Extroverti je s oblibou používají k dokreslení svého vyjádření. Na rozdíl od mimiky nejsou gesta pouze záležitostí obličeje, ale lze zapojit celé tělo. Lze jimi vyjádřit úctu (úklon, pokynutí rukou). Gesta se vztahují i k pozdravu – smeknutí pokrývky hlavy[18].

Můžeme rozlišovat několik poloh komunikace:

- Při oficiálním či neoficiálním styku
- Komunikaci přímou nebo zprostředkovanou¨
- Mezi jednotlivci nebo organizacemi
- Vnitrofiremní komunikaci

Dále se budu věnovat především popisu vnitrofiremní komunikace.

4 Komunikace v organizaci

Firemní komunikaci rozdělujeme na komunikaci formální a komunikaci neformální. Ve většině případů bývá větším dílem zastoupena formální komunikace, o podílu mezi jednotlivými typy ovšem rozhoduje převážně firemní kultura. „Hovoříme-li o systému firemní komunikace, máme obvykle na mysli právě formální komunikaci, respektive její toky v rámci firmy[19].“ U menších firem s téměř rodinnou atmosférou se můžeme rovněž setkat s převahou

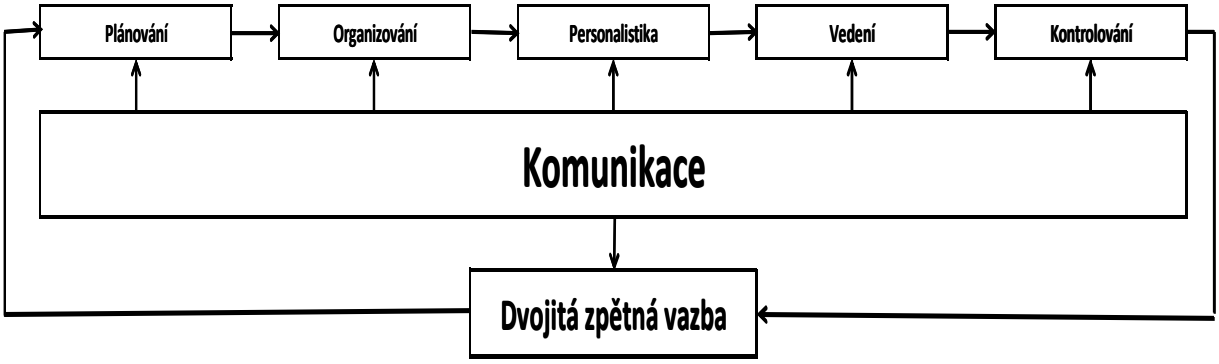
[18] Srov. DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, s. 152 – 178.
[19] TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 123.

komunikace neformální, přesto s jejím dalším růstem a nutností standardizace procesů – komunikačních nevyjímaje – se poměr postupně mění k převaze komunikace formální. S rostoucím počtem zaměstnanců ve firmě je tím pádem pochopitelné, že převažuje standardizovaná komunikace – komunikace formální.

Vnitropodnikovou komunikace v procesu managementu tvoří:

- **stanovení a sdělování cílů podniku**
- zpracování a prosazování plánů pro splnění cílů
- efektivní využití všech zdrojů
- získávání a hodnocení zaměstnanců
- vedení a řízení spolupracovníků
- kontrolování a dvojitá zpětná vazba[20]

Obrázek č. 2 – Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Obrázek 2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací[21], Zpracování: Vlastní

4.1 Formální komunikace

Jde o neosobní přenos informací, který uskutečňuje převážně management společnosti dle interních předpisů – komunikační toky a způsob sdělování konkrétních informací.

[20] Srov. JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 12.
[21] JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 12.

Vnitřní komunikace - jejím cílem je sjednotit zaměstnance firmy, aby směřovali k předem stanovenému cíli a byli o průběhu komplexních výsledků informováni. Tím pádem dochází ke spolupráci všech pracovníků firmy a jednotnému směrování.

Vnější komunikace - zde dochází k propojení společnosti s vnějším prostředím – zákazníci, dodavatelé, stát s legislativou, akcionáři a společníci. Informace proudí obousměrně, tzn., firma referuje o svých výsledcích a stavu a zároveň importuje informace potřebné k činnosti.

Ekonomické informace – stav o vývoji dané ekonomiky (nabídka – poptávka)

Politické informace – změny a nařízení mající vliv na chod firmy

Technické informace – zprávy o inovacích a technických možnostech

Sociální informace – zprávy o zaměstnanosti v regionu, průměrná cena pracovní síly

Legislativní informace – dodržování Zákoníku práce, BOZP, hygienických předpisů

4.2 Neformální komunikace

Přenos informací je zajišťován pomocí neformálních vztahů. Zásadní rozdíl oproti komunikaci formální je v tom, že komunikace formální zahrnuje všechny zaměstnance, u komunikace neformální tomu tak není. Zároveň tento typ komunikace není řízen předem stanovenými pravidly.

„Neformální komunikace je produktem náhodné komunikační sítě vytvořené náhodnými osobními kontakty (nemá stálé účastníky, je nepředvídatelná)[22].“

Ve velké většině zaměstnanci mají potřebu udržovat i neformální vztahy. Toto ovšem není pravidlo a existují i zaměstnanci, kteří potřebu neformální komunikace (jak se spolupracovníky, tak i s nadřízeným) nemají.

5 Komunikační toky ve firmě

Cílem je zajistit, aby relevantní informaci dostal zaměstnanec ve správný čas a na správném místě. V praxi například nedává smysl, aby měl zaměstnanec přístup k pracovním

[22] ANONYM. *Formy komunikace* <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/formy-komunikace.html>

postupům třeba v jídelně. Ideální případ je, kdy má možnost kdykoli do postupů, zpracovaných například i ve formě videa, nahlédnout přímo při pracovní činnosti. Tím se eliminuje možnost nesprávného výkladu informací a případně zkreslení těchto informací výše popsanými komunikačními šumy.

5.1 Sestupný tok

Formální typ komunikace, zajišťující přechod informací od pracovníka z vyšší úrovně řízení k pracovníkovi nebo pracovníkům na úrovni nižší. Nejedná se pouze o komunikaci mezi přímým nadřízeným a podřízeným. Jde rovněž i o komunikaci, kdy například zástupce top managementu komunikuje přímo k výrobním pracovníkům.

Tímto způsobem lze komunikovat pracovní instrukce a postupy, vnitrofiremní nařízení, informování zaměstnanců o chodu firmy a jejích výsledcích, hodnocení zaměstnanců a informace zaměstnanců o firemních vizích a strategiích.

Děje se tak formou přímou (ústní) – osobní setkání, porady, schůze, školení - i formou nepřímou (písemnou či elektronickou) – zpracované pracovní instrukce, oběžníky, obecné informace na nástěnkách případně ve firemních časopisech.

Sestupnou formu používají všichni vedoucí zaměstnanci, jelikož její pomocí řídí své podřízené. Autoritativní vedoucí používají tuto formu většinově.

„Základní problém nefunkčnosti interní komunikace je v rozdílném chápání obsahu interní komunikace. Zejména v oboustranné komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Někdy se požadavky na komunikaci úplně míjejí. Pouhé sdělování informací, které management zaměstnancům přiděluje dle vlastního uvážení, aniž by pátral po tom, co by pracovníci chtěli slyšet, rozhodně komunikaci nenaplňuje[23].“

5.2 Vzestupný tok

Oproti prvnímu typu je zde tok informací opačný. Zde jdou tedy informace od pracovníků z nižší úrovně organizační struktury k pracovníkům na úrovni vyšší. Tato úroveň komunikace se využívá především u firem s vysokou firemní kulturou – zde opět souvisí firemní kultura s efektivním využíváním zpětné vazby. Vzestupný tok je vlastně zpětná vazba,

[23] HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, s. 20.

kdy nadřízený má možnost získat informace o konkrétní pracovní náplni svých podřízených, je operativně informován o vzniklých problémech a nezřídka má i upřímné informace o pocitech svých podřízených při zadávání konkrétního úkolu. Z čeho se dá ovšem vytěžit maximum (forma řízení za použití nástrojů neustálého zlepšování) jsou přímé návrhy zaměstnanců na změny při standardizovaných postupech.

Opět se tak děje formou ústní (to většinou) při osobním kontaktu a konzultaci případného problému s vedoucím, případně formou písemnou (méně obvyklé a méně efektivní), kdy má zaměstnanec možnost podat písemný návrh (zlepšovák) nebo stížnost (schránka důvěry).

Jak jsem již uvedl výše – pro vedoucího je tento styl získání informací efektivní zpětnou vazbou a v zaměstnanci je vytvářen pocit sounáležitosti i spoluzodpovědnosti. Upevňují se tak týmové vztahy a informovanost je pak provázanější a oboustranná.

Autoritativní styl řízení s touto zpětnou vazbou téměř nepracuje, protože zaměstnanci samotní se obávají u těchto typů vedoucích vyjádřit svůj názor případně návrh. Úspěch manažera je ovšem na poskytování zpětné vazby výrazně závislý.

5.3 Horizontální tok

Probíhá mezi pracovníky na stejných úrovních v organizační struktuře. Většinou tato komunikace probíhá na úrovni nižšího středního managementu, kdy se vzájemně vedoucí navazujících oddělení informují o aktuální situaci. Zároveň jsou schopni spolupracovat na řešení problémů a vyměňovat si vzájemně zkušenosti.

Tyto informace jsou přenášeny rovněž formou přímého kontaktu – porady, konzultace, schůzky – nebo formou kontaktu nepřímého – zápis z porady, písemné akční plány, nástěnky případně firemní časopis nebo plošné promítání na monitorech[24].

5.4 Diagonální tok

V tomto typu toku informací probíhají komunikace mezi pracovníky na různých úrovních řízení. Dá se využít například u dlouhodobých firemních projektů – například tvorba vlastní firemní vize. Zde je nutná komunikace mezi pracovníky bez ohledu na postavení ve firemní hierarchii. Dalším příkladem využití je například ustanovení zlepšovací komise, kde

[24] Srov. DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, s. 56 – 57.

jsou zastoupeni technologové, výrobní pracovníci i manažeři a společně posuzují navrhované zlepšovací návrhy.

Diagonální tok komunikace výrazně přispívá k propojování týmu na všech organizačních úrovních a zároveň dovoluje zaměstnancům seznámit se s jinými náhledy svých kolegů[25].

6 Firemní kultura a vnitrofiremní komunikace

6.1 Firemní kultura

Vnitrofiremní komunikace je úzce spjata s firemní kulturou. Zároveň je dána i velikostí a charakterem firmy.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných[26].“

L. Pfeifer

Dobrá firemní kultura zvyšuje atraktivitu firmy a její správné nastavení je kvalitním nástrojem k motivaci zaměstnanců. Neexistuje jednotný model firemní kultury, stejně jako neexistuje firemní kultura vyhovující každému zaměstnanci. Možnost seberealizace a pocit svobody jsou dobrými předpoklady k loajálním a motivovaným pracovníkům. Snižuje fluktuaci a zvyšuje efektivitu, protože platí, že v motivujícím a přátelském firemním prostředí jsou výkony i kvalita práce zaměstnance vyšší než v prostředí bez dobré firemní kultury.

Pilíře firemní kultury jsou především:

- Firemní prostředí – je zde patrné, jak firma dbá o bezpečnost svých zaměstnanců, jaké mají zaměstnanci zázemí a jak účelně jsou vybavena pracoviště. Lidé jsou odjakživa ovlivněni prostředím a toto se promítá i v jejich osobním a pracovním životě.
- Zvyky a formality – již při vstupním řízení je zaměstnanci naznačeno, jaké chování se od něj očekává a co může on očekávat od vedení společnosti.
- Hodnoty – jsou jedním ze základních kamenů firemní kultury. Úspěch nastává, pokud se každý zaměstnanec s hodnotami firmy ztotožňuje a chce je naplňovat.

[25] Srov. VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací, s.* 264.
[26] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura*, s. 19.

- Vzory – měly by vycházet především z řad managementu společnosti. Každý vedoucí by měl jít svým podřízeným příkladem.
- Komunikační kanály – předávání informací a především jejich forma interpretace má vliv na formování postojů a upevňování přesvědčení jednotlivých členů pracovního kolektivu.

Z velké většiny je brán jako prostředek firemní kultury vnitrofiremní etický kodex zaměstnance. Etický kodex definuje pravidla, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům i konkurentům. Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu. Každá firma, která má vytvořen etický kodex, klade důraz na hlavní hodnoty rozdílně. Pro jednu firmu může být na prvním místě vysoká kvalita, pro druhou firmu neustálé inovace a pro jinou zase vynikající vztahy se zákazníky.

6.2 Vnitrofiremní komunikace

Teorie uvádí, že komunikace je sítí, která umožňuje fungování organizace[27]. Díky novým a neustále se zlepšujícím komunikačním technologiím jsme všichni doslova ponoření do komunikace a to neustále. Všichni jsme v záplavě informací a je opravdu obtížné toto množství zpracovávat a brát si jen to potřebné.

Úkolem managementu je tedy dostatečná informovanost svých zaměstnanců o vizi společnosti, o klíčových ukazatelích a cílech stejně jako směřování podniku. Vnitrofiremní komunikace je propojení firmy komunikací. Zaměstnanci pak neplní své povinnosti pouze formálně, ale porozumí tak účelu spolupráce a směřování k jednomu společnému cíli. Jakoukoli vnitrofiremní komunikací si zaměstnanec utváří názory a postoje k organizaci a tyto pak dále neformálně komunikuje a šíří, je tedy namístě zvolit vnitrofiremní komunikaci takovou, která bude vytvářet přidanou hodnotu jak firmě, tak i zaměstnancům.

Komunikace vevnitř firmy může probíhat mezi nadřízeným a podřízenými, mezi managementem, mezi spolupracovníky i mezi jednotlivými úseky dané organizace.

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze

[27] Srov. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 117.

hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy[28].“

Je tedy pro podnik vyloženě klíčové tyto informace nikoli pouze poskytnout, ale především zvolit vhodný způsob prezentace těchto informací. Znamená to, že odesílatel informace (manažer) by měl maximálně dbát o to, aby mu příjemce (zaměstnanec) porozuměl. Tím pádem je nezbytné volit jinou formu při komunikaci s výrobními pracovníky a rozdílnou formu při komunikaci managementu.

Tabulka č. 2 – Cíle firmy z hlediska časového rozdělení

Cíle firmy	Délka
Operativní	Do 7 dnů
Taktické	Do 30 dnů
Krátkodobé	1 - 3 roky
Střednědobé	3 – 5 let
Dlouhodobé	Nad 5 let

Tabulka 2 Cíle firmy z hlediska časového rozdělení[29], Zpracování: Vlastní

Cíle vnitrofiremní komunikace

Jasné definování srozumitelných cílů je předpokladem budoucího úspěchu organizace. Srozumitelným cílem rozumíme takový cíl, kdy každý pracovník v organizaci ví, jaká je jeho role ke splnění cíle v případě jeho pracovního zařazení. Úspěch tedy je, když cíli porozumí každý pracovník ve firmě. Cíle jsou prostředky ke zvyšování hodnoty podniku a měly by zohledňovat následující:

- zvyšování hodnoty firmy
- zisk
- inovace, produktivitu, zdroje
- kvalitu a výchovu vedoucích, výchovu a postoje zaměstnanců

[28] JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 13.
[29] Srov. JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 15.

- služby zákazníkům, vytváření zákazníků
- postavení na trhu, odpovědnost vůči veřejnosti
- existenční jistotu pro vedoucí
- prestiž, slávu a uspokojení příslušníků firmy[30]

Vymezení vnitrofiremních cílů

„Cíle potřebujeme k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli nejen, co mají dělat, ale i co se očekává, že při své práci dosáhnou. Cíle také napomáhají definovat postavení organizace ve vnějším prostředí (důvod existence organizace by měl být vůči okolí jasně definován). Pokud je cíl organizace jasně definován, může přitahovat nové pracovníky, kteří se s tímto cílem identifikují[31].“

Při plánování a stanovování cílů by měl management brát v potaz metodu SMART, kdy jsou cíle definovány následně:

Tabulka č. 3 – Metoda SMART

S	**SPECIFIC**	Cíle by měly být vždy zcela konkrétní a odlišitelné (specifické). Jasně mají být stanoveny výstupy, které se očekávají.
M	**MEASURABLE**	Každý cíl musí být měřitelný. Nezáleží na zvolených parametrech, ale na schopnosti definovat míru změny.
A	**AGREED**	Se stanovenými cíli by mělo souhlasit jak vedení organizace, tak zaměstnanci, kteří je budou realizovat.
R	**REALISTIC**	Reálnost cílů by měla být provázána na dostupnost zdrojů a ekonomické podmínky.
T	**TIMED**	Pro měření dosažení cílů jsou podstatné termíny, včetně postupových, které zajistí sledování dosažení cíle v čase.

Tabulka 3Metoda SMART[32], Zpracování: Vlastní

7 Komunikační kanály v podniku

Komunikačních kanálů je velké množství. Je proto obtížné zvolit ten, který je pro danou chvíli a skupinu příjemců ideální. Níže uvádím ty nejběžnější vnitrofiremní komunikační kanály:

[30] Srov. JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 16.
[31] LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 31.
[32] LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 34.

- Ústní komunikace
- Skupinové rozhovory – porady, brainstormingy
- Konference, shromáždění – setkání s vedením organizace
- Vyjednávání kolektivní – odbory s top managementem
- Přednášky, školení, tréningy
- Podnikové noviny a časopisy
- Nástěnky
- Vzdělávání – instruktážní video, pracovní postupy, odborné knihy
- Elektronické zprávy – e-mail, chat, komunikátor
- Oběžníky, předpisy, nařízení
- Dotazníky, průzkumy – spokojenost zaměstnanců, schránky důvěry
- Telefonování, telekonference, faxy,
- Videohovory, videokonference[33]

V dalších částech budu těmto komunikačním kanálům věnovat detailnější popis v souvislosti s jejich uplatněním v praxi – tzn. ve firmě John Crane Sigma, a.s.

II. Praktická část

8 Profil společnosti John Crane Sigma, a. s.

Společnost John Crane Sigma, a.s., je druhá největší výrobní pobočka (po USA) skupiny John Crane, která spadá do nadnárodní korporace Smiths Group.

Firma se zabývá kusovou strojírenskou výrobou a orientuje se na produkty těsnících systémů (mechanické ucpávky) a částí rotačních zařízení (spojky). Firma má v České republice již dlouholetou tradici a díky profesionálnímu vybavení je schopna dosahovat světové kvality, na kterou klade vysoký důraz. V první řadě je ovšem důraz kladen na bezpečnost zaměstnanců a snižování dopadu na životní prostředí. Již více než desetiletí firma prosazuje systém neustálého zlepšování, což jí v posledních letech přineslo úspěch přesunem mnoha mezinárodních projektů a transferem výrob z méně efektivních sesterských poboček. Díky tomu se tak stala jedinou výrobní pobočkou

[33] Srov. DE VITO, J., *Základy mezilidské komunikace*. s. 37 – 41.

v Evropě. Navíc jsou ve společnosti zavedeny standardy ISO a firma v auditech vykazuje trvale vynikající výsledky.

Jako předmět podnikání má firma uvedené tyto činnosti:

- činnost účetních poradců a vedení účetnictví
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obrázek č. 3 – Logo společnosti John Crane

Obrázek 3 Logo společnosti John Crane[34]

.

8.1 Historie John Crane

Firma John Crane byla založena v roce 1917 pod názvem Crane Packing Company (CPC). Vzniklo tak několik poboček v USA, Kanadě a Velké Británii.

V roce 1987 došlo k vytvoření společnosti John Crane tím, že se spojily pobočky CPC a TI Group. Firma začala být leaderem v čerpadlářské technice.

V roce 2000 se sloučila TI Group se Smiths Industries a byla vytvořena globální společnost se sídlem v Londýně zvaná Smiths Group plc. John Crane je nyní největší dceřinou společností skupiny Smiths.

8.2 Historie John Crane Sigma

Na českém trhu působí firma John Crane od roku 1968 kdy začala spolupracovat s tehdejším podnikem Sigma v Lutíně. Po rozpadu této společnosti byla John Crane Sigma, a. s. zapsána do obchodního rejstříku dne 23. září 1992. Byla založena jako akciová společnost a její základní kapitál činil v době založení 50 000 000 Kč. V současné době činí základní kapitál 90 000 000 Kč a je rozdělený na 90 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě

[34] JOHN CRANE. *John Crane Logo* < https://www.johncrane.com>.

1 000 000,- Kč. Vlastníkem těchto akcií je korporace Smiths Group Holdings Netherlands B, která má své sídlo ve Velké Británii ve Slough.

8.3 Současnost John Crane Sigma, a.s.

Sídlo firmy John Crane Sigma, a.s. je v Lutíně mezi městy Olomouc a Prostějov. V současné době zastává funkci generálního ředitele a prokuristy Ing. Stanislav Štafa.

Obrázek č. 4 – Výrobní závod John Crane Sigma, a.s.

Obrázek 4 Výrobní závod John Crane Sigma, a.s., Zdroj: Vlastní

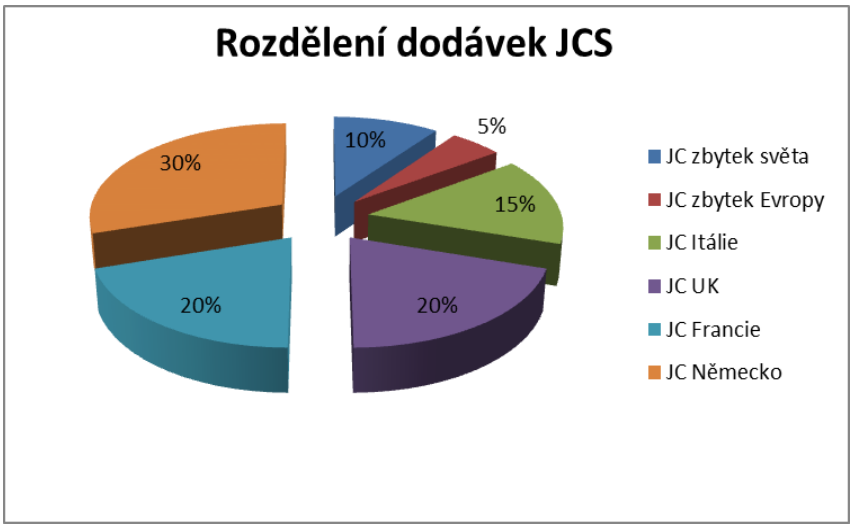
Závod v Lutíně měl v době svého založení pouze několik zaměstnanců, díky svému neustálému růstu se nyní počet zaměstnanců pohybuje nad číslem 500, což zřejmě nebude číslo konečné, neboť v dalších letech je plánován další růst společnosti. Díky své stabilitě a zázemí firma expandovala dokonce i v krizových letech a v regionu se řadí mezi nejstabilnější firmy. V celé skupině John Crane nyní působí přibližně 7000 kvalifikovaných zaměstnanců.

John Crane Sigma, a.s. působí na trhu střední a východní Evropy již více než dvacet let. Své produkty dodává také svým sesterským pobočkám, zřídka i přímým zákazníkům do celého světa – převážně do Asie, Jižní a Severní Ameriky, Mexika, Japonska, Austrálie, Afriky, Singapuru. Evropský trh tvoří 90% celkové produkce společnosti John Crane Sigma, a.s.

Odvětví, ve kterých působí JCS:

- Těžba a minerály
- Petrochemický průmysl
- Papírenský průmysl
- Potravinářský průmysl
- Energetika
- Farmacie
- Vodní soustavy
- Chlazení a komprese[35]

Graf č. 1 – Rozdělení dodávek JCS



Graf 1 Rozdělení dodávek JCS , Tvorba: Vlastní[36]

8.4 Produkty společnosti John Crane Sigma, a.s.

Stěžejními produkty výrobní pobočky v Lutíně jsou mechanické ucpávky a membránové spojky. Ve výrobním závodě byla nejdříve zahájena výroba a montáž mechanických ucpávek. Portfolio těchto ucpávek je nepřeberné a společnost neustále přichází na trh s novými typy.

[35] JOHN CRANE, *Industries*. < https://www.johncrane.com>.

[36] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Obrázek č. 5 - Mechanická ucpávka

Obrázek 5 Mechanická ucpávka[37]

Před dvanácti lety v roce 2005 byla v Lutíně rovněž započata výroba a montáž membránových spojek, které slouží k propojení hnací (motor) a hnané (čerpadlo) části a vyrovnává tak nesouosost spojovaného soustrojí.

Obrázek č. 6 – Membránová spojka

Obrázek 6 Membránová spojka[38]

9 Popis současného komunikačního modelu ve firmě

V souladu s tématem své bakalářské práce se zaměřím na současný model komunikace klíčových ukazatelů v průběhu fiskálního roku. Nejdříve popíšu samotné

[37] JOHN CRANE, *Products*. < https://www.johncrane.com>.
[38] JOHN CRANE, *Products*. < https://www.johncrane.com>.

klíčové ukazatele a jejich měření. Dále uvedu veškeré formy komunikace těchto ukazatelů managementem k výrobním zaměstnancům. V další části uvedu zpětnou vazbu na takto poskytované informace ze strany výrobních zaměstnanců a na konci práce navrhnu možný způsob nového komunikačního modelu právě směrem k dělnickým pozicím. Na základě zkušeností ve svém novém zaměstnání ve společnosti VMT Ecopack, s.r.o. provedu srovnání.

9.1 Úrovně business plánu

Veškeré cíle a následně sledování klíčových ukazatelů (KPI's) se odvíjí od Business plánu, který má několik úrovní:

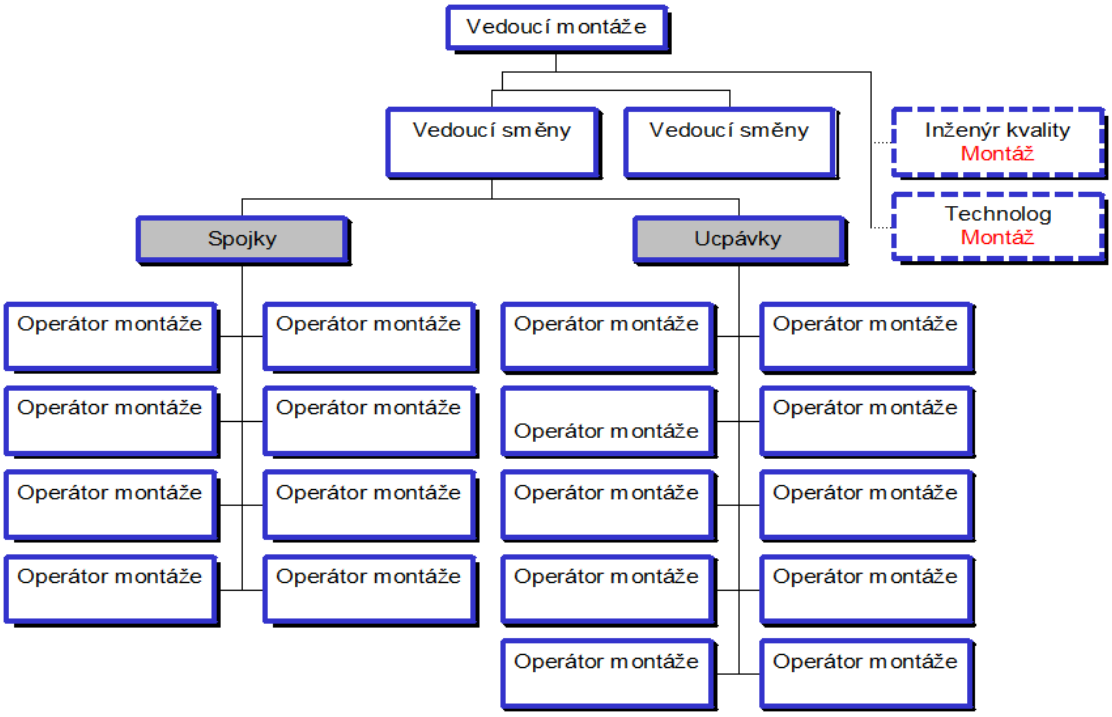
- Úroveň 1 – business plán pro celou společnost John Crane (nastavuje prezident společnosti na základě strategických cílů)
- Úroveň 2 – business plán pro jednotlivé světové divize společnosti John Crane (nastavují viceprezidenti jednotlivých divizí v souladu s cíli úrovně nejvyšší úrovně)
- Úroveň 3 – business plán pro danou oblast. Pobočka v Lutíně spadá pod oblast Evropa a blízký východ (nastavují oblastní ředitelé v souladu s cíli úrovně 2)
- Úroveň 4 – business plán pro národní pobočku (nastavuje plant manažer v souladu s cíli úrovně 3).
- Úroveň 5 – business plán pro jednotlivá střediska (nastavuje manažer střediska v souladu s cíli úrovně 4). Viz příloha č. 1

Z přílohy je patrné, že business plán má pět klíčových oblastí, které mají cíle a jejichž průběžné výsledky jsou následně komunikovány. V dalších částech této práce se zaměřím na to, jak často a jakými způsoby jsou průběžné výsledky, jejichž cíle vyplývají z business plánu prezentovány a jaký mají výrobní zaměstnanci k těmto informacím přístup. Konkrétně se budu zabývat cíli a průběžnými výsledky na středisku montáže, kde jsem několik let působil jako vedoucí montáže a byl jsem tak za komunikaci těchto výsledků přímo zodpovědný.

Obrázek č. 7 – Středisko montáže

Obrázek 7 Středisko montáže, Zdroj: Vlastní

Obrázek č. 8 – Organizační struktura střediska montáže



Obrázek 8 Organizační struktura střediska montáže, Tvorba: Vlastní

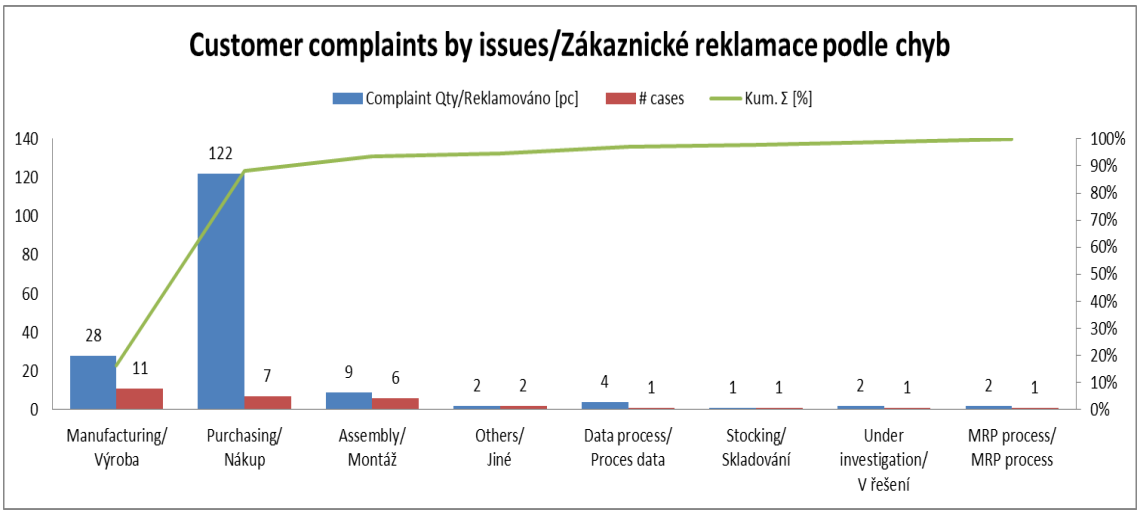
9.2 Klíčové oblasti a jejich měření

Bezpečnost (Safety) – tato oblast je kladena vždy na první místo (Safety first) a každé středisko denně aktualizuje kříž úrazovosti. Navíc je ve společnosti intenzivně sledován počet dnů bez úrazu a firma má již několik let vytyčen cíl nula úrazů za rok, což se jí bohužel nedaří plnit i vzhledem k tomu, že jakýkoli malý úraz (i oděrek) je nutné striktně vyplnit do knihy úrazů a okamžitě o tomto informovat management společnosti. Každý vedoucí, kde se úraz stal, musí následně vypracovat preventivní opatření, aby se tento typ úrazu neopakoval a tato opatření následně komunikovat a zajistit.

Lidé (People) – jsou zde zahrnuty plány rozvoje zaměstnanců (školení, kurzy, tréninky). Je sledována absence (nemocnost) a rovněž zastupitelnost ve všech výrobních oblastech. Je rovněž zveřejněn plán dovolených, případně přehled přesčasů. Za nulovou absenci má firma nastaveny bonusy.

Kvalita (Quality) – klíčová oblast, na kterou je hned po bezpečnosti kladen nejvyšší důraz. Kvalita na pracovišti montáže se již třetí rok pohybuje nad úrovní 99,7%, přesto jsou cíle neustále navyšovány – nyní na 99,86% kvalitních kusů - a v případě zaviněné nekvality jsou zaměstnancům snižovány pohyblivé částky mzdy. Navíc, v případě reklamace je nutné navrhnout a implementovat preventivní opatření. Z grafu č. 3 je patrné rozdělení zákaznických reklamací.

Graf č. 2 – Rozdělení zákaznických reklamací

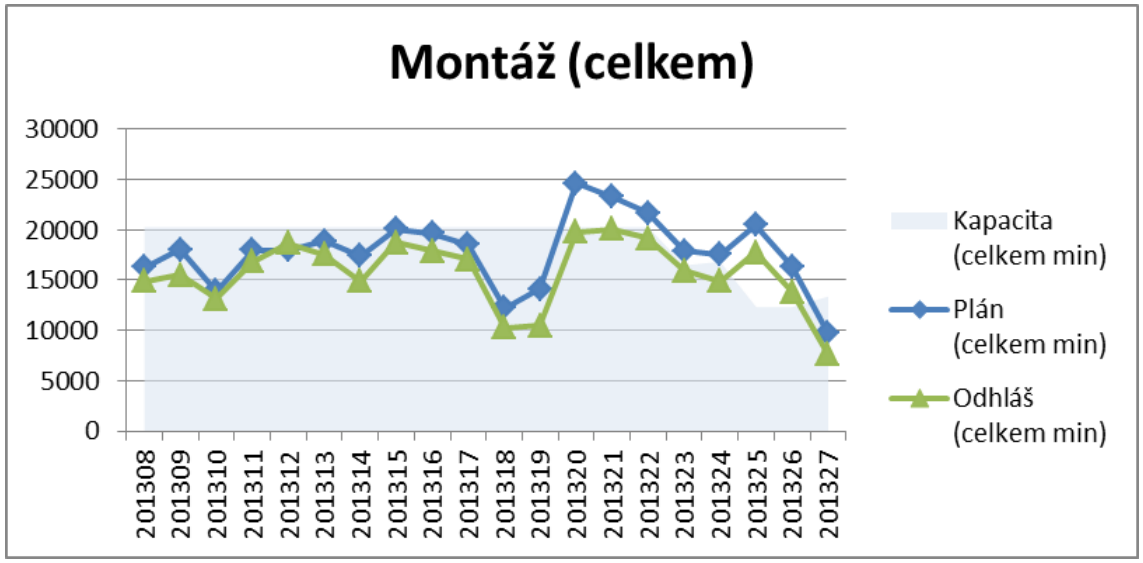


Graf 2 Rozdělení zákaznických reklamací[39]

[39] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Náklady (Costs) – v této oblasti je každý rok plán na snižování nákladů ve výši cca 3%. Toto snižování je většinou kompenzováno zvyšováním efektivity (skutečné minuty / plánované minuty – graf č. 3) a případně zlepšovacími návrhy a projekty napříč celou firmou.

Graf č. 3 – Srovnání plánovaných a skutečných minut

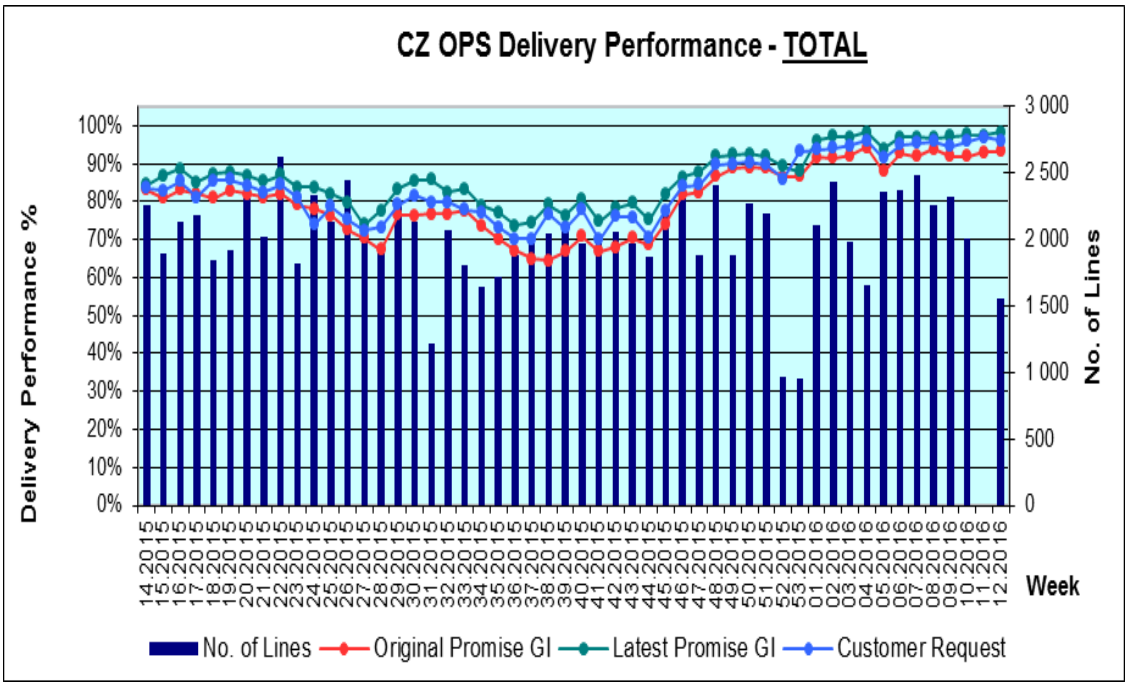


Graf 3 Srovnání plánovaných a skutečných minut[40]

Dodávky (Delivery) – v oblasti petrochemického průmyslu mnohdy nerozhodují peníze, ale čas. I proto je tento ukazatel spolu s ukazateli kvality velmi klíčový. Včasnost dodávek je sledována v několika úrovních a bonitována pro pracovníky jak měsíčně, tak i ročně. Cíl včasnosti dodávek dle požadavku zákazníka je stanoven na 95%. Viz graf č. 4.

[40] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Graf č. 4 – Včasnost dodávek



Graf 4 Včasnost dodávek[41]

9.3 Formy komunikace klíčových ukazatelů

Všechna střediska ve firmě JCS mají pro všechny přístupnou a týdně aktualizovanou tzv. **SPQCD tabuli**, kde jsou pravidelně doplňovány výsledky z výše uvedených oblastí. Každý vedoucí střediska je zodpovědný za aktualizaci týdenních výsledků a při pravidelných obchůzkách top managementu společnosti, které se konají každý týden, je aktualizace důsledně kontrolována. Všichni zaměstnanci tak mají neomezený přístup nejen k výsledkům svého střediska, ale mohou kontrolovat i průběžné výsledky středisek ostatních (například skladu, expedice, zákaznického servisu, plánování, obrábění,…). Příklad této informační tabule je na obrázku č. 9. Tato tabule je doplněna obecně informační tabulí, kde jsou uvedeny běžné informace, případně zajímavosti a další organizační pokyny například z personálního oddělení. Zaměstnanci mohou informace čerpat nejen ve svém osobním volnu v období přestávek, ale je tolerováno rovněž získávání těchto informací v pracovní době. V případě neporozumění uvedeným výsledkům mají výrobní zaměstnanci kdykoli možnost kontaktovat svého nadřízeného, který je povinen tyto výsledky vysvětlit.

[41] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Obrázek č. 9 – SPQCD tabule

Obrázek 9 SPQCD tabule[42]

Další formou sdělování průběžných výrobních ukazatelů pro dané středisko i celou firmu je pořádání pravidelných výrobních porad a setkání s vedením společnosti.

Týdenní porada se koná v pondělí s vedoucím daného úseku a na začátku porady je provedeno shrnutí výsledků úseku i celé firmy. Porady se rovněž účastní inženýr kvality, který informuje, k jakým reklamacím za dané období došlo a jaká budou zavedena nápravná opatření. K těmto opatřením se rovněž vyjadřuje výrobní technolog, který následně vypracuje standardní operační postup (SOP) a proškolí zainteresované zaměstnance v následujících dnech. Tyto porady jsou plánovány na hodinu, nezřídka se ovšem v případě řešení problémů protáhne i na dvě hodiny.

Denní porada se koná před každou směnou a trvá zhruba pět až deset minut. Tuto poradu vede směnový mistr a podává většinou informace o aktuálních reklamacích v daném týdnu, nutnosti pracovat přesčas v případě většího přílivu zakázek, aby byly splněny cíle včasnosti dodávek, informuje směnu o uplynulém dnu a tématech směny aktuální.

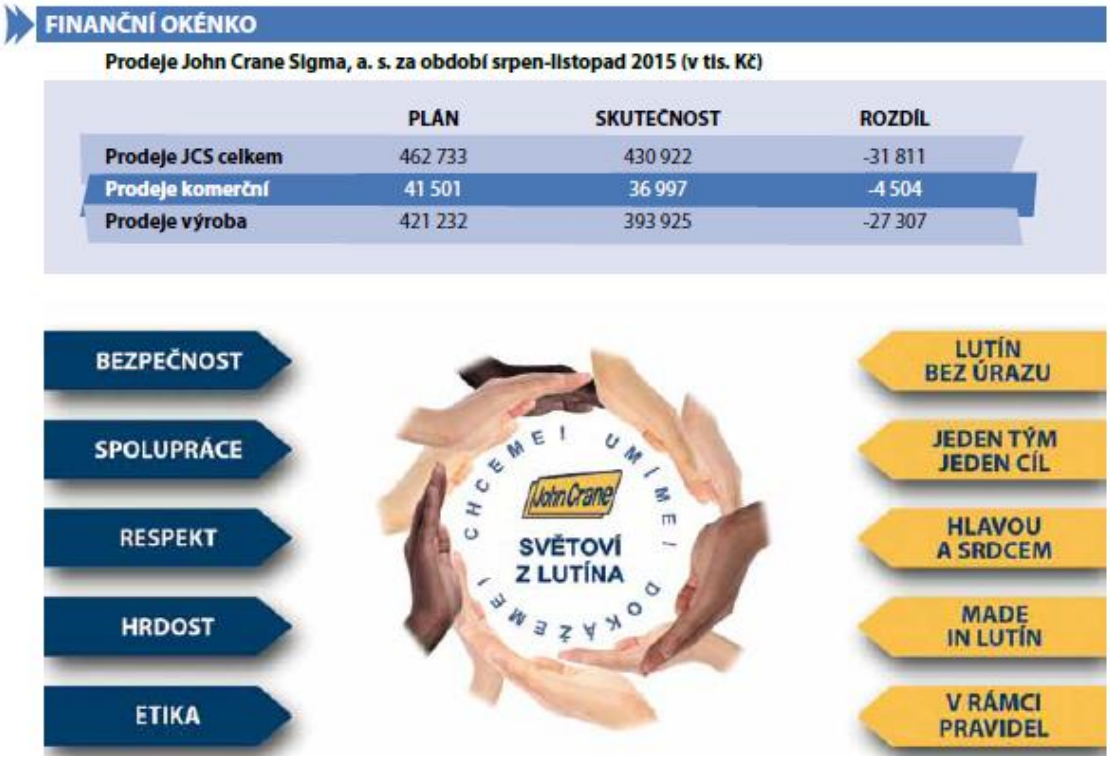
[42] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Setkání s vedením společnosti je pořádáno rovněž pravidelně každé čtvrtletí. Zaměstnanci se zde dozví aktuální výsledky výše uvedených oblastí za dané čtvrtletí a dále dostávají informace ohledně strategických plánů pobočky, případně dostávají další informace o plánovaném růstu nebo dalších organizačních opatřeních. Poradu vede plant manažer a účastní se jí se svými příspěvky personální ředitel, finanční ředitel, manažer zlepšování a manažer kvality. Toto setkání je povinné pro všechny zaměstnance, koná se v pracovní době a trvá hodinu.

Výjezdní fórum se ve společnosti koná jednou za dva měsíce a pořádá jej personální oddělení. Každé středisko vyšle svého zástupce a tito zástupci zároveň s vedením společnosti odjedou do penzionu nebo hotelu v okolí. Zástupci i zde dostávají informace o průběžných výsledcích a přitom mají větší prostor klást otázky nebo návrhy a šíře diskutovat daná témata přímo se zástupci vedení firmy. Pořádání tohoto fóra je spojeno s pracovním obědem a vyhrazený čas je půl pracovní směny. Úkolem zástupců výroby je následně informovat všechny své kolegy na pracovišti o bodech a výsledcích, které se během pořádání této akce dozvěděli. Z tohoto fóra je vždy vyhotoven akční plán s úkoly pro vedoucí středisek.

Firemní časopis vychází každé čtvrtletí a i v něm jsou uvedeny průběžné výsledky za dané období. Jeho hlavním úkolem ovšem není informovat zaměstnance o výsledcích, nýbrž poskytnout jim zajímavosti a informace z ostatních poboček John Crane, informovat o úspěších pobočky místní a zároveň uvádět informace z jednotlivých středisek, aby všichni zaměstnanci měli povědomí o činnosti kolegů z dalších oddělení. Výňatek s informacemi z firemního časopisu s finančními informacemi a vizí pobočky je na obrázku č. 10. Výrobní zaměstnanci dostávají časopis ve formě tištěné a zaměstnanci vybavení PC mají přístup k elektronické formě.

Obrázek č. 10 – Výňatek z firemního časopisu „Krejnoviny“

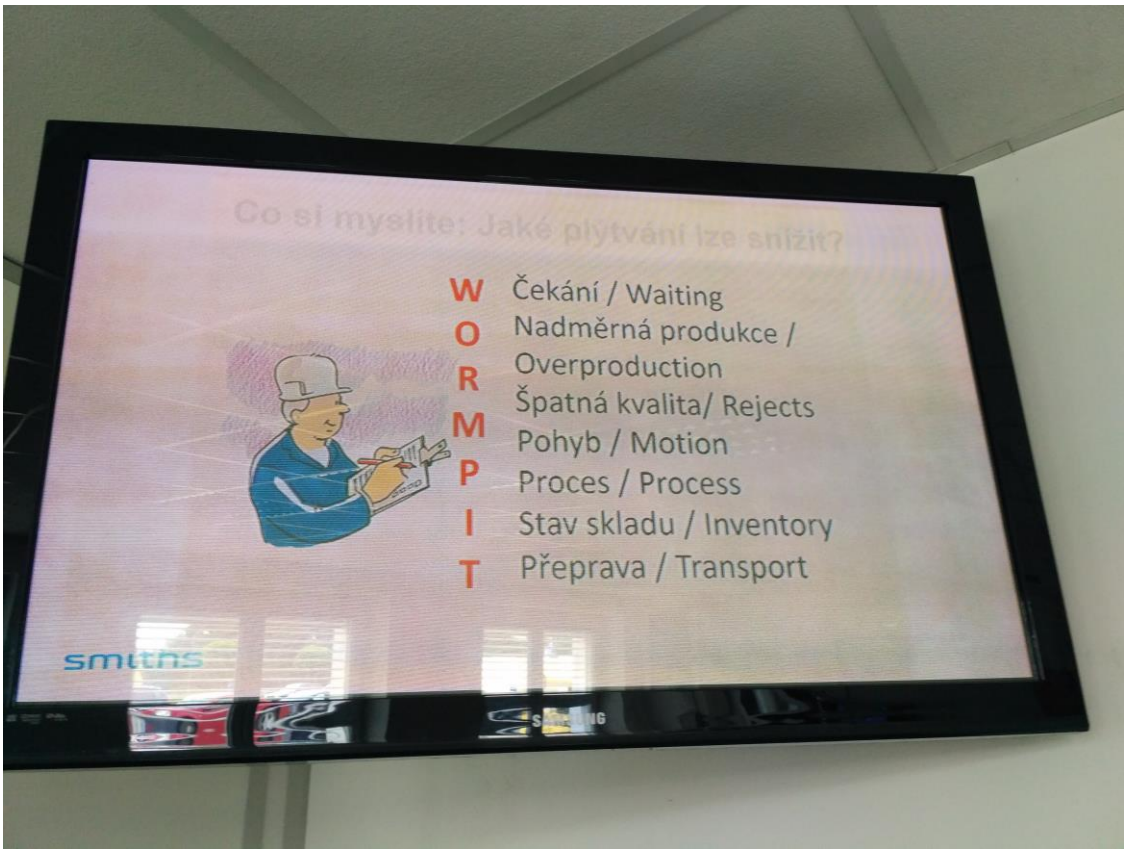


Obrázek 10 Výňatek z firemního časopisu "Krejnoviny"[43]

LCD displeje jsou součástí svačinových místností a jídelny i vstupu do budovy. Zaměstnanci i zde mají přístup k průběžně dosahovaným výsledkům společnosti, mohou vidět informace týkající se nástupu nových kolegů a je zde nepřetržitě sledován počet dnů bez úrazu. Jsou zde zaznamenány rovněž informace o plánovaných návštěvách a fotky z uskutečněných akcí (Olomoucký půlmaraton, Den otevřených dveří, Dětský den, Ples JCS, …). Výhodou je okamžité zveřejnění například nařízení managementu nebo informace o úrazu. Informace jsou aktualizovány personálním oddělením, které tyto informace rovněž prokládá zajímavostmi, aby neustále běžící prezentace přitáhla pozornost zaměstnanců a zároveň jim tak poskytuje nenásilnou formu sdělování informací během přestávek při obědě a svačinách.

[43] Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a. s.

Obrázek č. 11 – Ukázka informačního monitoru



Obrázek 11 Ukázka informačního monitoru, Zdroj: Vlastní

10 Zpětná vazba ze strany výrobních pracovníků

Cílem bakalářské práce je zodpovědět základní výzkumné otázky: Jsou cíle a dílčí výsledky vedením společnosti směrem k výrobním zaměstnancům komunikovány dostatečně? Jaká forma sdělování výsledků a cílů je výrobními zaměstnanci vnímána nejlépe? Na základě svých zkušeností s neustálým zdůrazňováním ze strany nadřízených o nutnosti více komunikovat cíle a průběžné výsledky směrem k výrobním zaměstnancům jsem průzkum prováděl s hypotézou, že tato komunikace je nedostatečná.

S ohledem na cíl práce se mi jevilo jako nejvhodnější řešení zvolit kvalitativní výzkumnou strategii. Na středisku montáže jsem pracoval osm let a s pracovníky jsem se účastnil i mimopracovních aktivit. Vzhledem k tomu, že v době provádění výzkumu (březen a duben 2016) jsem byl v JCS ve výpovědní lhůtě, byla tak ideální možnost formou řízeného, strukturovaného rozhovoru dostat nezkreslenou zpětnou vazbu. V případě použití dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsem viděl riziko

v nedostatečném počtu vyplněných dotazníků a případně i neobjektivně vyplněné dotazníky (dotazníky obecně jsou mezi zaměstnanci JCS neoblíbené).

Rozhovory jsem provedl se sedmi výrobními zaměstnanci (respondenty) střediska montáže a jejich skladbu jsem volil tak, aby byli rovnoměrně zastoupeni zaměstnanci s dlouholetou působností ve firmě se zaměstnanci relativně novými, dále jsem zohledňoval i věkové zastoupení. Nejmladší respondent měl 21 let, nejstarší 56 let. Každý rozhovor trval necelých patnáct minut a konal se mimo areál společnosti JCS. Celkem jsem položil devět otázek. Odpovědi jsem zaznamenával písemně.

10.1 Analýza rozhovorů

Otázka č. 1: Jak vnímáte obecně informovanost ohledně cílů a průběžných výsledků ze strany nadřízených?

Z analýzy první otázky vyplývá, že komunikace sice probíhá, nicméně pracovníci mají pocit, že dostávají především negativní informace. Respondent 3 uvádí: *"dostáváme informace o reklamacích, ale ani slovo o tom, že jsme dodali přes 99% dobrých výrobků"*. Respondent 5 zmiňuje: *„fiskální rok začíná v srpnu, ale cíle jsme dostali až v prosinci"*. Respondent 1 vnímá situaci jako přiměřenou, ale chybí mu více pozitivních zpráv i ohledně dalšího směřování společnosti. Pro respondenta 2 je informovanost na dobré úrovni, postrádá ovšem konkrétní bonusovou částku, na kterou má dle splněných cílů nárok.

Otázka č. 2: Kde máte možnost zjistit cíle a průběžné výsledky?

Analýza této otázky byla jednoznačná. Všichni respondenti jako první zmínili informační SPQCD tabule. Respondenti 3 a 7 navíc uvedli, že se průběžné výsledky dozví na týdenních výrobních poradách.

Otázka č. 3: Jak často vyhledáváte informace?

Z analýzy této otázky vyplynulo, že většina respondentů nevyhledává proaktivně informace. Například respondent 5 uvedl: *„vše, co je důležité se dozvím od nadřízeného. Na tabulích je tolik grafů, že tomu stejně nikdo nerozumí."* Respondent 1 zmínil, že SPQCD tabule vnímá jako místo, kam se vodí návštěvy. Respondent 4 podotknul: *"ty grafy a čísla tam jsou stejně jen pro manažery, mě zajímá výplatní páska"*.

Otázka č. 4: Můžete vyjmenovat veškeré zdroje, kde můžete získat inormace o cílech a průběžných výsledcích?

Podobně jako u otázky č. 2 vyplynulo, že prvotně jsou informace na SPQCD tabulích, následovaly týdenní porady. Pouze jeden pracovník (respondent 3) zmínil, že se informace dozví na setkání s vedením společnosti.

Otázka č. 5: Mají tyto informace nějaký vliv na Váš výkon?

I v případě této otázky je analýza jednoznačná – pracovníci nemají pocit, že informovanost má nějaký vliv na jejich pracovní výkon. Respondent 2 uvádí: *„nikdo nechce vyrobit zmetky, a pokud se tak stane, je nepříjemné, že se to dozvědí všichni“*. Jediný respondent 6 vnímá některé informace motivačně: *„když se dozvím, že díky vysoké včasnosti dodávek dostaneme další projekty a budeme se rozšiřovat, těší mě to…“*.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte informovanost o cílech a průběžných výsledcích?

Analýza této otázky byla většinově kladná. Pracovníci vnímají svou informovanost o výsledcích jako více než dostatečnou a to i kriticky, jako respondent 7: *„výsledkových tabulí je na hale víc než strojů a stejně to nikoho nezajímá“*. Respondent 1 podotýká: *výsledků je plno na každém rohu, ale co s tím mám jako dělat?“*

Otázka č. 7: Jaké výsledky Vás nejvíce zajímají?

Během této analýzy vyplynulo, že nejvíce zaměstnance zajímají výsledky, na které mají nastaveny motivační bonusy. Tím pádem šlo o kvalitu (měsíční bonus) a včasnost dodávek (bonus roční). Respondent 3 navíc uvedl: *„těší mě, že ve firmě je velmi málo úrazů a že jsme překonali již 150 dní bez úrazu“*.

Otázka č. 8: Jakou formu prezentace výsledků byste uvítali?

Zde byla analýza nejobtížnější, protože více než polovina respondentů neměla představu, jaká forma by byla pro ně nejvhodnější. Z odpovědí přesto vyplývá, že zaměstnanci chtějí mít cíle propojené s bonusy. Respondent 1 uvedl: *„ideální by bylo vidět okamžitě bonusovou částku, kterou mi dané výsledky přinesou. U ročního bonusu je plno podmínek a vidím jen procenta a přesně nevím, z které částky se bonus počítá“*. Toto podpořil i respondent 4: *„chybí mi přehled u individuálních bonusů. Když chodím přesčasy a podílím se tak na splnění včasnosti dodávek, měl bych mít větší bonus než ti, co na přesčasy dobrovolně nejdou“*

Otázka č. 9: Chcete ještě něco doplnit ke komunikaci cílů a průběžných výsledků společnosti?

Z připomínek u poslední otázky vyplynulo, že zaměstnanci považují svou informovanost o výsledcích za více než dostatečnou, jen pokládají za zbytečné informace, které nepokládají za důležité. Respondent 5: *„říká se, že míň je víc, my na*

dílně už na sebe přes ty tabule ani nevidíme“. Respondent 7 uzavírá rozhovor takto: *„když nám předloni zrušili vánoční bonus, dostali jsme informaci, že jsme na tom špatně, přitom každý věděl, že prodeje plníme…“*. Respondent 2 naopak uvádí: *„oproti předchozímu zaměstnavateli si nemám na co stěžovat. Tam jsem jen věděl, že mám dělat víc…“*

11 Návrh nového komunikačního modelu

Díky zpětné vazbě z řízených rozhovorů se zaměstnanci a díky svým dosavadním zkušenostem vidím zásadní problém komunikace průběžných výsledků dělnickým pozicím v několika bodech,

11.1 Chybějící komunikační směrnice

JCS je profesionální a certifikovaná společnost dle norem ISO a v první řadě je zde chybějící funkční komunikační směrnice. Za dobu praxe u této společnosti jsem měl možnost navštívit mnoho porad a co se komunikace cílů a průběžných výsledků týče, neexistuje jednotný model, jak tyto výsledky komunikovat a vysvětlovat. Realita je potom taková, že jeden manažer může dělat informativní schůzky třeba dvakrát do týdne a jiný nemusí dělat porady se svými podřízenými měsíce. Z tohoto důvodu bych nechal ze strany personálního oddělení vypracovat komunikační směrnici, kde by bylo jasně stanoveno jakým způsobem sdělovat informace zaměstnancům, kde tyto informační schůzky provádět, jak často a kdy zaměstnance informovat a především sjednotit způsob sdělování informací. V JCS je totiž více než 20 SPQCD tabulí a nemají jednotný formát. Toto potom působí neprofesionálně a neumožňuje to zaměstnancům z jiných oddělení (v horším případě i zaměstnancům konkrétního oddělení) porozumět, jak si vedou oddělení kolegů. Dochází tak k rozdělování firmy na jednotky a nenaplňuje se vize společnosti *Jeden tým, jeden* cíl. Rovněž postrádám povinnost vedoucích jednotlivých divizí reportovat, zda vůbec byly výsledky podřízeným komunikovány a vysvětleny. Může být následně realita taková, že výsledky jsou průběžně aktualizovány, nicméně pracovníci na dělnických pozicích neví, jak k nim přistupovat a co z nich čerpat.

11.2 Vytvoření informačních koutků

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě se na náhodných místech nachází informační tabule. Z důvodu sjednocení formy a následně možného pořádání informačních porad bych pro každou halu vytvořil místo, kde bych centralizoval veškeré výsledky a informace samozřejmě rozdělené pro jednotlivé divize. Na základě časového harmonogramu zahrnutého v komunikační směrnici by byl vizualizován plán jednotlivých informačních schůzek na tomto centralizovaném místě. Zaměstnanci by tak měli možnost dostat vysvětlení o zveřejněných výsledcích přímo na místě, mohli by se ptát na nejasné body a zároveň i měli možnost jednoduchého přístupu k cílům a výsledkům dalších divizí, což by rozhodně napomáhalo stmelování týmů napříč celou firmou JCS.

11.3 Provázanost výsledků s bonusy

Ač teorie hovoří o tom, že finanční motivace není vždy rozhodující, v praxi jsem se nesetkal u výrobních zaměstnanců s tím, že by bylo upřednostňováno například prostředí, které je ve firmě JCS na profesionální úrovni. V posledních letech díky ekonomickému růstu a současně velmi nízké nezaměstnanosti se i JCS musí vypořádat s nedostatkem zaměstnanců a nezřídka se stává, že výrobní zaměstnanci opouští po několika letech firmu pouze z důvodů, že jim například nějaký soukromník bez perspektivy nabídne v daný moment větší finanční částku. Z toho důvodu bych motivoval výrobní zaměstnance výkonnostním bonusem, který by byl v oblasti maxima neomezený. Zkušenost s tímto typem provázanosti výsledků s bonusem uvedu v další kapitole.

11.4 Zjednodušení cílů a výsledků

Mnohdy jsou cíle a následně výsledky v takové formě, že je potřeba hlubšího porozumění problematice, aby se mohl dotyčný v těchto výsledcích orientovat. Jako příklad uvedu včasnost dodávek vůči slibu k zákazníkovi. John Crane používá jako řídící systém SAP, kde jsou nastaveny dodací lhůty pro jednotlivé typy výrobků. V případě příjmu objednávky systém dle zadaných dodacích lhůt vygeneruje termín a tento termín je potvrzen zákazníkovi. Je tedy brán, jako slib zákazníkovi. Může se ovšem stát, že zákazník změní požadovaný termín na pozdější. Originální slib ovšem

v systému zůstane a firma se orientuje na zákaznický požadavek. Potom se může stát, že ačkoli zákazník dostal vše v požadovaných termínech, včasnost dodávek vůči slibu nebude 100%. Bylo by nasnadě tedy změnit sledování na zákaznický požadavek. V případě, že zákazník zadá požadavek bez respektu na dodací lhůty, je i toto sledování neobjektivní. Z toho důvodu byl vytvořen tzv. latest promise, kde je na základě změn generována nová dodací lhůta. Výrobní zaměstnanci pak mnohdy mají ve sledování grafů, kde jsou obsaženy všechny tři sledování dodávek chaos a většinou se jim ani nechce těmto složitostem porozumět.

11.5 Návrh provázanosti výsledků s bonusy

V současné době působím ve firmě VMT Ecopack, s.r.o. Oproti firmě JCS jde o malou výrobní společnost s padesáti zaměstnanci. Zde nebyly prezentovány ani výsledky a rovněž se neorganizovaly žádné porady. Rovněž měření nebylo zavedeno a tudíž jsem zavedl nejen měření a sledování výsledků, ale rovněž k tomuto měření nastavil motivační bonusy s neomezeným maximem. Pouze toto jednoduché propojení a zavedení nové pohyblivé složky pro zaměstnance zvedlo v následujících měsících výkon o 20%.

Obrázek č.12 – VMT Ecopack, s.r.o.

Obrázek 12 VMT Ecopack, s.r.o., Zdroj: Vlastní

Interní sledování plánovaných a skutečných hodin bylo zavedeno, nevěnovala se tomuto měření významná pozornost s tím, že marže byla dostatečně vysoká na to, aby pokryla případné propady. Důkladnějším sledováním jsem zjistil, že aktuální počet odvedených hodin na zakázce je většinou vyšší než plán a firma tudíž vykrývá tuto ztrátu z marže. Jako první měření jsem tudíž zavedl sledování plánovaných a odvedených hodin na projekt s tím, že za uspořenou hodinu si tým dle individuálních výkonů rozdělí částku 100 Kč. Výsledek byl okamžitý. Příklad sledování uvádím níže.

Tabulka č. 13 – Propojení průběžných výsledků s bonusy

Listopad 2016									
Projekt	V160019	V161215	V161206	V161357	V150839	V161725	V161369	V161290	V161378
Plotter plán	167	50	524	54	20	65	250	12	55
Plotter skutečnost	156	49	520	54	20	50	224	12	40
Rozdíl	11	1	4	0	0	15	26	0	15
Montáž plán	289	154	1100	195	35	90	659	25	118
Montáž skutečnost	287	132	1008	190	35	85	620	24	95
Rozdíl	2	22	92	5	0	5	39	1	23
Celkem	13	23	96	5	0	20	65	1	38

Úspora celkem (hod)	261
Bonus tým (Kč)	26 100

Tabulka 4 Propojení průběžných výsledků s bonusy, Zpracování: Vlastní

Závěr

Správně zvolená komunikace v organizaci je základním předpokladem správného fungování firmy. Komunikační metody by s postupem času neměly zůstávat neměnné, v každém případě jim přísluší určitý standard, dle kterého by měla organizace komunikovat a tedy i sdělovat průběžné výsledky a cíle.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou cíle a dílčí výsledky ze strany managementu společnosti John Crane Sigma, a.s. k výrobním zaměstnancům komunikovány dostatečně, pomocí zpětné vazby od výrobních zaměstnanců zjistit, jakou formu sdělování upřednostňují a případně navrhnout lépe fungující komunikační model.

V teoretické části jsem nejdříve popsal základy a typy komunikace a více se zaměřil na komunikaci v organizaci. Část teoretické práce jsem věnoval i firemní etice, která s firemní komunikací úzce souvisí.

Stěžejní částí této práce bylo shrnutí současného komunikačního modelu a následně šetření mezi zaměstnanci formou strukturovaného rozhovoru. Ten jednoznačně potvrdil, že výrobní zaměstnanci považují sdělování cílů a výsledků za více než dostatečné. Ukázal ovšem i slabá místa komunikace a to byla především forma sdělování těchto cílů a výsledků.

Navrhnul jsem proto určitá opatření, která by měla vést k novému – především standardizovanému – modelu firemní komunikace, s přihlédnutím k potřebám výrobních zaměstnanců, a to je provázanost průběžných výsledků s dosahovanými bonusy.

Hlavním doporučením tedy bylo zavést komunikační směrnici, vytvořit komunikační místa ve společnosti a především zjednodušit prezentaci dosahovaných výsledků a vytyčených cílů organizace. Cíl práce se tímto podařilo splnit ve všech oblastech.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Plaček Vlastimil
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení vnitrofiremní komunikace
Název práce v anglickém jazyce:	Managing of internal communication
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D
Počet stran:	53
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	Komunikace, komunikační model, firma, bonus, cíle, výsledky, John Crane
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Communication, communication model, company, bonus, targets, results, John Cranel

Stručná charakterizace práce v českém jazyce:

Bakalářská práce je věnována tématu vnitrofiremní komunikace v konkrétní firmě. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se zabývá vysvětlením základních pojmů týkající se komunikace a následně se zaměřuje na vnitrofiremní komunikaci. V praktické části popisuje konkrétní firmu a zabývá se současným komunikačním modelem ve firmě. Je zakončena návrhy na zlepšení tohoto modelu.

Stručná charakterizace práce v anglickém jazyce:

Bachelor thesis is devoted to managing of internal communication in a selected company. The work is divided into two parts. In the theoretical part deals with explaining the basic concepts related to communication and continuous with the focus on In-house communication. In the practical part describes the selected company and describes the current communication model. Suggestions for improving this model are in the end.

Literatura a prameny

ADAIR, John. *Efektivní komunikace.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.

ALLHOFF, Dieter – W. a ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 479 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FÜRST, Maria. *Psychologie*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997. 263 s. ISBN 80-7198-199-0.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

Interní dokumenty společnosti John Crane Sigma, a.s.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. Manažerská komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. Manažerská komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Prvky komunikačního procesu.* [online], 2017 [cit. 2017-06-27]. Dostupné na WWW:

<http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6.php?l=06&projection&p=06>.

JOHN CRANE. *John Crane products.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-27]. Dostupné na WWW:

<http://johncrane.com>.

ANONYM. *Formy komunikace.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-27]. Dostupné na WWW:

< http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/formy-komunikace.html>.

JOHN CRANE. *John Crane industries.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-27]. Dostupné na WWW:

<http://johncrane.com>.

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPC	Crane Packing Company
č.	Číslo
ISO	International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro tvorbu norem)
JCS	John Crane Sigma, a. s.
KPI's	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výsledků)
např.	Například
PC	Personal Computer (osobní počítač)
Plc.	Public limited company (obdoba a.s.)
s.	Strana
SAP	Service Access Point (řídící firemní systém)
SMART	Secific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Agreed (odsouhlasený), Realistic (reálný), Timed (časově ohraničený)
SPQCD	Safety (bezpečnost), People (lidé), Quality (kvalita), Costs (náklady), Delivery (dodávky)
s.r.o.	Společnost ručením omezením
srov.	Srovnej
VMT	Value (hodnota), Motion (pohyb), Trust (důvěra)

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení dodávek JCS , Tvorba: Vlastní 26
Graf 2 Rozdělení zákaznických reklamací 30
Graf 3 Srovnání plánovaných a skutečných minut 31
Graf 4 Včasnost dodávek 32

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky komunikačního procesu 10
Obrázek 2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací, Zpracování: Vlastní 15
Obrázek 3 Logo společnosti John Crane 24
Obrázek 4 Výrobní závod John Crane Sigma, a.s., Zdroj: Vlastní 25
Obrázek 5 Mechanická ucpávka 27
Obrázek 6 Membránová spojka 27
Obrázek 7 Středisko montáže, Zdroj: Vlastní 29
Obrázek 8 Organizační struktura střediska montáže, Tvorba: Vlastní 29
Obrázek 9 SPQCD tabule 33
Obrázek 10 Výňatek z firemního časopisu "Krejnoviny" 35
Obrázek 11 Ukázka informačního monitoru, Zdroj: Vlastní 36
Obrázek 12 VMT Ecopack, s.r.o., Zdroj: Vlastní 41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Funkce komunikace, Zpracování: Vlastní 11
Tabulka 2 Cíle firmy z hlediska časového rozdělení, Zpracování: Vlastní 21
Tabulka 3Metoda SMART, Zpracování: Vlastní..... 22
Tabulka 4 Propojení průběžných výsledků s bonusy, Zpracování: Vlastní 42

Seznam příloh

Příloha 1 Business plán – Montáž (Úroveň 5) 52
Příloha 2 Denní výsledky z výroby 53

Obchodní plán 2016: Montáž

Úroveň 5

John Crane

Vize John Crane — Být celosvětový lídr v energetických odvětvích a expert v dodávkách kritických technických řešení

Bezpečnost
- Celkové množství úrazů = 0
- Vytvoření plánu nového layoutu lapovny (zaměřený na zvýšení bezpečnosti)
- Obnovení hlášení rizik a skoro nehod na hale C

Lidé
- Profesionalizace montážního týmu
- Standardizace montážních postupů a principů
- Realizace dalších projektů neustálého zlepšování
- Účast na cirkulaci zaměstnanců mezi odděleními

Kvalita
- Snížení zákaznických reklamací o 30%
- Snížení interní nekvality o 20%
- Redukovat otevřené reklamace o 20%
- Zlepšit a stabilizovat nápravná opatření formou 5xproč a 8D reporty
- Zaměření se na kořenové příčiny a následná nápravná opatření

Náklady
- Zvýšení produktivity o 3% oproti FY 2013/2014
- Realizace dvou nových projektů vedoucích ke snížení nákladů

Dodávky
- Zlepšit včasnost dodávek vůči slibu na min. 90 % do konce FY15 (3QFY15)
- Zavedení nástrojů k pokrývání kapacitních výkyvů (včasná reakce)

Neustálé zlepšování
- Zavedení elektronického systému sledování a řízení zakázek
- Zdokonalení 5S na všech pracovištích montáže

Obchodní cíle

Zdraví & Bezpečnost, počet případů	0
Interní zmetky	<3,500 ppm
Včasnost dodávek na slib (3QFY15)	>= 90%
Over/under absorption YTD	(?)
Non material COGS YTD	?
Zvýšení produktivity	3% vs PY
Snížení nákladů na nekvalitu	£ 350 k
Produktivita závodu	£ 632,6 k
Obrátkovost skladu	8
Fixní náklady	£YM
Počet zaměstnanců přímí & nepřímí	(dle rozpočtu)
Životní prostředí	4 % vs PY

Akce umožňující realizaci
- Úzká spolupráce montáže s Data týmem a MRP
- Pravidelné work-shopy s oddělením kvality
- Implementace a zdokonalení SOP na všech pracovištích montáže
- Neustálé školení pracovníků montáže
- Pravidelné mikroaudity na všech pracovištích montáže
- Návštěvy montérů na provozech a servisních místech – získávání nových zkušeností a poznatků

Příloha 2 Denní výsledky z výroby

Czech Operations Scorecard

Fiscal Year:	2016
Period:	008.2016
Week:	12.2016
Day:	25.3.2016

Days month	18
Days MTD	18

Exchange Rate [illegible]		
CZK	EUR	[illegible]
CZK	GBP	[illegible]
CZK	USD	[illegible]
CZK	CZK	1,000

	CZ OPERATIONS				MANUFACTURING (CZ310)				GAS SEALS (CZ340)				CARTRIDGE SEALS (CZ320)				COUPLINGS (CZ330)			
Sales (kCZK)	Actual	Budget	Diff.	Margin	Actual	Budget	Diff.	Margin	Actual	Budget	Diff.	Margin	Actual	Budget	Diff.	Margin	Actual	Budget	Diff.	Margin
Today	0	5 381	-5 381	-	0	1 302	-1 302	-	0	913	-913	-	0	2 796	-2 796	-	0	371	-371	-
WTD	15 067	26 905	-11 839	16,8%	3 764	6 508	-2 744	21,1%	2 635	4 565	-1 930	26,9%	7 989	13 978	-5 989	11,7%	680	1 855	-1 175	14,4%
MTD	89 853	107 622	-17 473	18,3%	19 561	26 031	-6 470	18,9%	15 757	18 259	-2 502	27,1%	50 731	55 912	-4 884	15,3%	3 803	7 420	-3 617	18,4%
YTD	771 702	853 055	-81 811	15,5%	174 112	197 887	-23 774	16,4%	100 254	129 517	-29 264	23,5%	456 979	464 065	-7 461	13,3%	40 357	61 586	-21 312	17,6%
Budget (FY16)		107 622		19,2%		26 031				18 259				55 912				7 420		
Latest forecast (FORQ3)		87 900	103%	18,8%		21 000	93%			15 000	105%			49 000	104%			2 500	152%	

Delivery Performance	Original Promise GI	Latest Promise GI	Customer Request	No. of Invoiced Items	Original Promise GI	Latest Promise GI	Customer Request	No. of Invoiced Items	Original Promise GI	Latest Promise GI	Customer Request	No. of Invoiced Items	Original Promise GI	Latest Promise GI	Customer Request	No. of Invoiced Items	Original Promise GI	Latest Promise GI	Customer Request	No. of Invoiced Items
Today	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0
WTD	93,3%	98,2%	96,0%	1 561	94,5%	97,9%	96,3%	500	94,6%	96,7%	95,7%	184	92,4%	98,9%	97,0%	813	91,8%	98,0%	81,6%	64
MTD	92,4%	97,5%	95,8%	8 217	91,7%	96,1%	94,7%	2 712	93,3%	95,9%	95,4%	966	92,5%	98,7%	96,9%	4 212	93,5%	98,6%	90,8%	325
YTD	81,9%	87,9%	85,3%	68 846	69,8%	74,4%	73,5%	24 184	89,5%	91,1%	93,2%	6 675	88,1%	95,9%	91,8%	34 563	86,5%	94,8%	85,0%	3 412
Today-Avrg No. of Days Late	-	-	-		-	-	-		-	-	-		-	-	-		-	-	-	
WTD-Avrg No. of Days Late	25	6	11		7	7	6		7	2	6		36	6	20		27	25	4	
MTD-Avrg No. of Days Late	15	5	8		9	6	7		5	3	4		24	5	11		16	7	8	
YTD-Avrg No. of Days Late	10	8	11		10	9	10		7	5	5		13	6	12		13	6	15	

Order Intake	Today	WTD	MTD	YTD	Today	WTD	MTD	YTD	Today	WTD	MTD	YTD	Today	WTD	MTD	YTD	Today	WTD	MTD	YTD
Value (total)	492	17 562	84 788	738 287	199	4 979	23 232	171 118	0	1 273	6 486	98 177	293	10 600	52 180	435 181	0	710	2 890	33 812
No. of Items (total)	59	2 024	8 431	68 536	34	789	3 221	23 534	0	114	440	6 851	23	1 055	4 420	34 801	2	66	350	3 350

Orderbook	Total Value	Arrears (Request GI)	Arrears (Original GI)	Arrears (Latest GI)	Total Value	Arrears (Request GI)	Arrears (Original GI)	Arrears (Latest GI)	Total Value	Arrears (Request GI)	Arrears (Original GI)	Arrears (Latest GI)	Total Value	Arrears (Request GI)	Arrears (Original GI)	Arrears (Latest GI)	Total Value	Arrears (Request GI)	Arrears (Original GI)	Arrears (Latest GI)
Value (total)	110 212	2 781	8 958	1 952	21 553	859	1 593	764	16 199	156	101	138	67 634	1 464	6 464	877	4 826	302	801	173
No. of Items (total)	6 134	220	321	162	2 414	52	123	46	1 155	10	9	9	2 384	140	179	95	181	18	10	12

Stock	Total Value	Stocked Items	RM	Stocked Items	Total Value	Stocked Items	Total Value	Stocked Items	Total Value	Stocked Items
Value (total)	121 354	12 490	3 051	107	665	120	105 066	11 218	12 573	1 045