

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci

**Communication system and the practice of communication in
the organization**

Lenka Rejdová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou / diplomovou práci na téma

„Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci“

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

V Plzni dne 21.4.2013

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu této práce PhDr. Milanu Jermářovi Ph. D. za vstřícný přístup a cenné rady a připomínky.

Děkuji i personální manažerce Martě Rypplové a výrobnímu řediteli Ing. Petru Prokopovi za poskytnuté informace a ochotu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika firmy a její strategie.....	8
1.1 Organizační struktura a řízení podniku.....	10
1.2 Finanční analýza firmy.....	11
1.2.1 Rozvaha podniku.....	11
1.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	13
1.2.3 Finanční ukazatele.....	14
1.3 Personální politika firmy.....	16
1.4 Vize a strategie firmy.....	18
1.5 Strategické cíle a jejich požadavky na komunikační procesy.....	18
1.5.1 Oblast zajištění kvality.....	19
1.5.2 Oblast zaměření na zákazníka.....	21
1.5.3 Oblast úspěšnosti firmy.....	21
1.5.4 Oblast rozvoje odbornosti, znalostí a výkonnosti zaměstnanců.....	23
1.5.5 Oblast zajištění zdravého, bezpečného a příjemného pracovního prostředí.....	24
1.5.6 Oblast ochrany životního prostředí.....	25
1.5.7 Shrnutí strategických cílů společnosti.....	26
1.6 SWOT analýza.....	27
1.6.1 Silné a slabé stránky, matice IFE.....	27
1.6.2 Příležitosti a hrozby, matice EFE.....	29
2 Interní komunikace ve firmě.....	32
2.1 Definice pojmu komunikace a interní komunikace ve firmě.....	32
2.2 Komunikační systém, jeho formy a prostředky.....	33
2.3 Význam interní komunikace při implementaci strategie podniku.....	36

2.4	Komunikační strategie	38
3	Komunikační procesy v podniku BRUSH SEM s.r.o.....	42
3.1	Informovanost zaměstnanců o společnosti.....	42
3.2	Získávání informací nutných pro výkon práce.....	43
3.3	Spolupráce.....	44
3.4	Komunikační prostředky	45
3.5	Přístup firmy k zaměstnancům.....	46
4	Průzkum komunikační efektivity ve firmě BRUSH SEM s.r.o.....	47
4.1	Závěry šetření.....	62
5	Cíle účinné interní komunikace v organizaci	63
6	Závěr	65
7	Seznam tabulek a obrázků	67
7.1	Seznam tabulek	67
7.2	Seznam obrázků	67
8	Seznam použité literatury	69
8.1	Knižní publikace	69
8.2	Ostatní použité zdroje	69
9	Přílohy.....	71

Úvod

Tato práce se zabývá zhodnocením komunikačního systému v organizaci, analýzou efektivnosti komunikačních procesů a jejich schopností podpory naplnění strategických cílů společnosti. V současné době, kdy přestává být hlavním cílem všech podniků dosahování zisku, si firmy začínají uvědomovat význam interního potenciálu firmy. Tohoto potenciálu dokáže podnik využívat pouze v případě, že všichni zaměstnanci a další osoby zainteresované v chodu podniku společně efektivně komunikují. Komunikace se tak stává stěžejním prvkem na poli rozvoje vnitřní efektivity organizace a současně napomáhá i serióznějšímu obrazu firmy ve vztazích vůči obchodním partnerům a zájmovým skupinám.

Otázka důležitosti efektivního komunikačního systému podniku bude řešena ve společnosti BRUSH SEM s.r.o. Tato společnost se zabývá konstrukcí a výrobou velkých dvoupólových turbogenerátorů a příslušných budících soustav. V současné době je největším nezávislým výrobcem turbogenerátorů na světě.

Hlavním cílem práce je analyzovat problémy momentálně fungující interní komunikace v tomto podniku a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity fungování komunikace, která budou v souladu se strategickými cíli podniku.

První kapitola práce se věnuje charakteristice společnosti, její strategii a strategickým cílům a vlivu komunikace na splnění těchto cílů. Následně je zpracována SWOT analýza podniku a matice EFE a IFE. V druhé kapitole je v teoretické rovině charakterizována interní komunikace, její význam, prostředky a existující komunikační strategie. Tato teorie je následně využita v praktické části práce. V rámci třetí kapitoly jsou stanoveny hlavní komunikační procesy relevantní k naplnění vytyčených strategických cílů, které jsou následně v další kapitole podrobeny dotazníkovému šetření. Poslední část práce pak předkládá návrhy na řešení objevených komunikačních problémů, stanoví cíle účinné interní komunikace.

1 Charakteristika firmy a její strategie

Název firmy: BRUSH SEM s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Tř. Edvarda Beneše 39/564, 301 00, Plzeň

IČO: 25745735

Firma BRUSH SEM s.r.o. byla založena v dubnu roku 2001 akvizicí zahraniční společností FKI plc, součástí jejíhož konsolidačního celku byla až do konce června 2008. Počátkem července roku 2008 se firma stala součástí skupiny Merlose Plc, v rámci této skupiny náleží do divize BRUSH Turbogenerators. Do této divize dále spadají britská BRUSH Eletrical Machines Ltd. a nizozemská BRUSH HMA n.v. BRUSH SEM s.r.o. je v současné době dceřinou společností holandské firmy FKI Mondiale Holding B.V., která vlastní 100% podíl ve společnosti BRUSH SEM s.r.o.

„BRUSH Turbogenerators je největší nezávislý výrobce turbogenerátorů na světě, spojující zdroje tří výrobců generátorů pro aplikace s pohony plynovými a parními turbínami. S výrobními závody ve Velké Británii, Nizozemsku a České republice, a zákazníky z celého světa, je BRUSH Turbogenerators značkou s výrazně globálním dosahem.“ (<http://www.brush-sem.cz>, cit. 23.3.2013) Ve světě bychom nyní mohli najít více než 600 strojů na výrobu elektrické energie značky BRUSH.

Každý závod divize BRUSH Turbogenerators se specializuje na jiný sektor trhu. Britská BRUSH Eletrical Machines Ltd., sídlící v Loughborough, se zaměřuje na návrh a výrobu řady DAX dvoupólových turbogenerátorů a napájecí zařízení budících systémů. BRUSH HMA z nizozemského Ridderkerku se stalo centrem konstrukce a výroby vysokonapěťových čtyřpólových synchronních generátorů. Dále se tato společnost zabývá výrobou trakčních motorů a servisem všech značek a typů velkých elektrických zařízení. Plzeňská BRUSH SEM se specializuje na konstrukci a výrobu velkých dvoupólových turbogenerátorů a příslušných budících soustav.

Ačkoliv BRUSH SEM s.r.o. vzniká až v roce 2001, počátky výroby turbogenerátorů na území dnešní společnosti sahají až do roku 1922, kdy zde koncern Škoda založil

Elektrotechnickou továrnu Doudlevice. O dva roky později je v tomto koncernu vyroben první generátor o výkonu 14 MW pro Městské elektrické podniky Praha. Do roku 1993 je tedy společnost součástí firmy Škoda a.s., od té doby až do roku 1997 samostatnou firmou Škoda Elektrické stroje s.r.o. a následně až do akvizice společností FKI plc je známa jako Škoda Energo s.r.o. závod Elektrické stroje.

Základním oborem podniku je výroba a servis turbogenerátorů do 1000MW a budících systémů, dále se firma specializuje na následující činnosti:

- vývoj, návrh, výroba, servis a opravy generátorů a jejich příslušenství,
- servis a opravy synchronních, asynchronních a stejnosměrných strojů,
- projektování, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- zámečnictví, kovoobráběčství, nástrojařství a svařování,
- poradenství v oblasti energetiky, strojírenství a hutnictví.

Firma se v rámci své výroby zaměřuje především na 3 základní oblasti. Jednak jsou to dvoupólové generátory (chlazené vzduchem nebo vodíkem), jednak aftermarket neboli servisní činnost, kde se podnik zabývá zejména diagnostikou, měřením, údržbou, dále generálními opravami rotoru a statoru generátoru a zvýšením jeho výkonu. Třetí oblastí jsou controls neboli budící systémy, jež podnik dodává pro turbogenerátory a hydrogenerátory všech světových výrobců. Součástí této oblasti je nejenom vývoj a výroba těchto systémů, ale i jejich uvádění do provozu, diagnostika, opravy, modernizace a dodávky náhradních dílů.

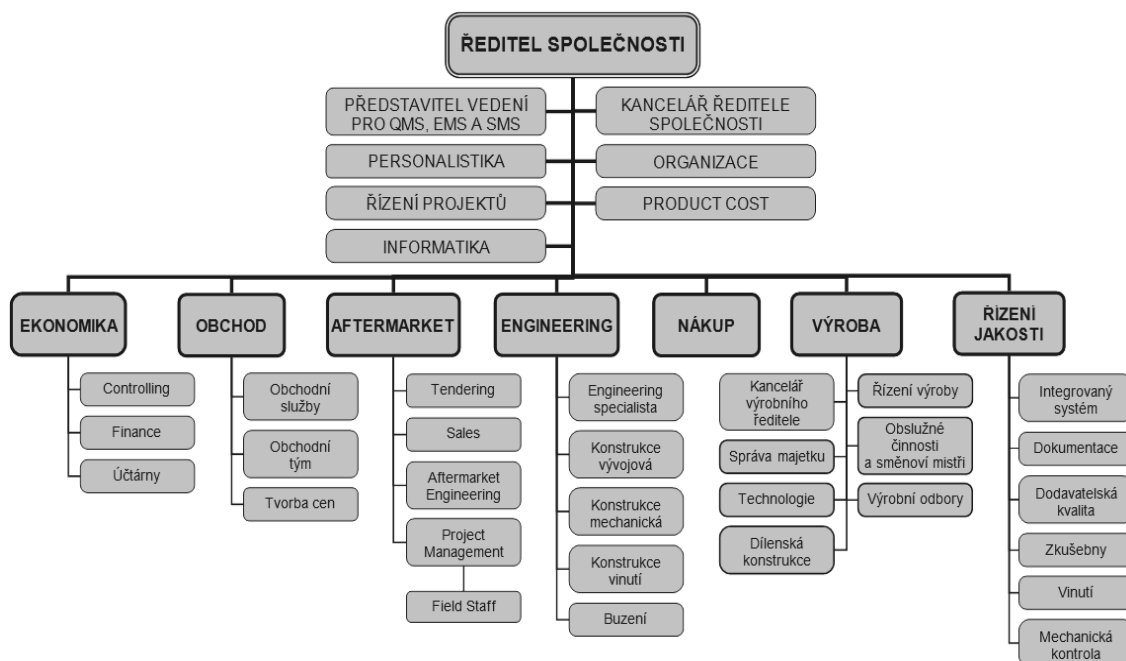
Své zákazníky si firma našla po celém světě, generátory vyrobené firmou BRUSH lze najít mimo jiné ve Velké Británii, Austrálii, Číně, Japonsku, USA nebo Saúdské Arábii. Právě v USA má firma svého nejvýznamnějšího zákazníka – firmu General Electric. Českými zákazníky jsou například ČEZ a.s. nebo Jaderná elektrárna Temelín.

Za dobu svého působení na trhu dokázala firma BRUSH SEM s.r.o. vyrobit více než 600 strojů, jež v současnosti vyrábí elektřinu po celém světě (interní materiály společnosti, 2013).

1.1 Organizační struktura a řízení podniku

Organizační struktura podniku je vzhledem k velikosti firmy relativně rozvětvená. Ředitelem společnosti je pan Ing. Pavel Lukeš MSc., jež ze své pozice zastřešuje základní oddělení, jako jsou nákup, výroba, řízení jakosti, obchod, engineering, aftermarket, řízení projektů ekonomika, informatika, personalistika a další. Do oddělení výroby spadají výrobní útvary, mezi něž patří obrobna, navijárna, cívkárna, montáž, svařovna, lisovna a měďárna. Tyto výrobní odbory mají každý svého manažera, který řídí své útvary prostřednictvím mistrů. Organizační struktura je podrobněji naznačena na následujícím schématu (interní materiály společnosti, 2013).

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti BRUSH SEM s.r.o.



Zdroj: BRUSH SEM s.r.o., 2013

Firma se řadí mezi velké podniky, zaměstnává dlouhodobě okolo 970 zaměstnanců. K počátku roku 2013 je to přesně 965 zaměstnanců. Vytváří tak velké množství pracovních míst v plzeňském regionu a za tuto činnost byla oceněna jako Zaměstnavatel regionu 2010.

Společnost BRUSH SEM s.r.o. zavedla integrovaný systém řízení, jež spojuje požadavky na kvalitu, bezpečnost i životní prostředí. Je držitelem certifikátu Jakosti dle

normy ISO 9001:2008, certifikátu Environmentálního systému řízení dle ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007 (interní materiály společnosti, 2013).

1.2 Finanční analýza firmy

Tato kapitola vychází z každoročních auditů firmy. Pro rok 2012 nebyl audit v době tvorby této práce ještě vytvořen a schválen. Uzávěrka za rok 2008 je platná za období od 31.3.2008 do 31.12.2008. V tomto roce měnila firma termín konce fiskálního roku z konce března na konec prosince. Ostatní fiskální roky odpovídají kalendářním.

1.2.1 Rozvaha podniku

Rozvaha zachycuje majetek podniku a zdroje jeho financování. V následující tabulce je uveden stručný vývoj aktiv v letech 2008 – 2011.

Tab. č. 1: Rozvaha firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011 – aktiva

ROZVAHA	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	2 998 217	2 212 332	2 958 313	3 175 522
dlouhodobý majetek	907 858	827 449	832 295	879 102
<i>dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>3 532</i>	<i>2 676</i>	<i>1 458</i>	<i>9 103</i>
software	2 147	1 854	713	4 895
ostatní DNM	1 385	822	745	4 208
<i>dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>904 326</i>	<i>824 773</i>	<i>830 837</i>	<i>869 999</i>
pozemky	27 449	27 449	27 449	27 449
stavby	296 117	363 888	367 596	381 810
samostatné movité věci a soubory movitých věcí	279 318	332 771	300 640	303 652
ostatní DHM	301 442	100 665	135 152	157 088
oběžná aktiva	2 089 094	1 381 599	2 121 488	2 291 923
<i>zásoby</i>	<i>1 245 836</i>	<i>1 022 784</i>	<i>825 548</i>	<i>901 025</i>
materiál	487 085	264 037	207 126	174 301
nedokončená výroby a polotovary	655 402	574 554	617 185	686 971
výrobky	100 524	183 986		38 479
poskytnuté zálohy na zásoby	2 825	207	1 237	1 274

<i>dlouhodobé pohledávky</i>	<i>13 023</i>	<i>24 334</i>	<i>22 215</i>	<i>30 374</i>
<i>krátkodobé pohledávky</i>	<i>726 396</i>	<i>285 782</i>	<i>1 088 389</i>	<i>1 153 020</i>
<i>krátkodobý finanční majetek</i>	<i>103 839</i>	<i>48 699</i>	<i>185 337</i>	<i>207 504</i>
časové rozlišení	1 265	3 284	4 530	4 497

Zdroj: výroční zprávy BRUSH SEM s.r.o., vlastní zpracování, 2013

Z vývoje aktiv je patrné, že se jejich celková výše nijak výrazně skokově nemění. Poměr dlouhodobého a oběžného majetku také zůstává relativně zachován. Z množství materiálu lze vyčíst snahu firmy snižovat nepotřebné zásoby materiálu. Objem pohledávek má tendenci se v čase zvyšovat, společnost by měla zvážit, zda je tato skutečnost pro ni únosná i vzhledem ke skutečnosti, že každoročně musí odepisovat množství pohledávek po době splatnosti.

Tab. č. 2: Rozvaha firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011 - pasiva

ROZVAHA	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	2 998 217	2 212 332	2 958 313	3 175 522
vlastní kapitál	750 279	992 615	1 700 602	1 658 456
základní kapitál	14 100	14 100	14 100	14 100
kapitálové fondy		-13 817	29 574	-175 787
rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 410	1 410	1 410	1 410
výsledek hospodaření minulých let	1 151 465	734 769	990 922	945 518
výsledek hospodaření běžného účetního období	-416 696	256 153	664 596	873 215
cizí zdroje	2 247 938	1 219 717	1 257 711	1 517 066
rezervy	487 298	352 948	103 944	29 497
dlouhodobé závazky	180 913	409 364	194 079	
krátkodobé závazky	1 579 727	457 405	959 688	1 487 569

Zdroj: výroční zprávy BRUSH SEM s.r.o., vlastní zpracování, 2013

Objem pasiv musí vždy korespondovat s objemem aktiv, proto se jejich celková výše vyvíjí stejným způsobem jako aktiva. Poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům se průběhu nastíněného vývoje výrazně zvyšuje, podnik se tak stává méně závislým na svém okolí. Základní kapitál podniku se nemění. Zisk (ztrátu) z běžného období rozděluje firma během následujícího období mezi nerozdělený zisk minulých let

a výplatu dividend. V roce 2011 vyplatila dividendy ve výši 45 404 tis. Kč. Kapitálové fondy se navyšují (nebo snižují) podle oceňovacího rozdílu z přecenění majetku a závazků.

V roce 2011 již firma nevyužívala žádných dlouhodobých závazků pro financování svého majetku. Stejně tak snižuje i rezervy.

1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zachycuje vývoj nákladů a výnosů podniku z provozní, finanční a mimořádné činnosti. V následující tabulce jsou uvedeny hlavní hodnoty výkazu zisku a ztráty.

Tab. č. 3: Výkaz zisku a ztráty firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2008	2009	2010	2011
výkony	1 980 221	2 467 724	2 427 029	2 978 106
výkonová spotřeba	1 396 273	1 618 849	1 366 279	1 547 435
přidaná hodnota	583 948	848 875	1 060 750	1 430 671
osobní náklady	426 915	504 858	461 008	493 501
daně a poplatky	552	895	1 243	1 120
odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 150	61 185	74 817	72 208
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18 504	15 762	21 496	31 067
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	7 033	9 219	8 710	35 481
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	167 043	1 952	-163 039	-156 656
ostatní provozní výnosy	3 904	5 240	5 756	8 178
ostatní provozní náklady	13 437	14 784	18 042	23 884
provozní výsledek hospodaření	-49 774	276 984	687 221	1 000 378
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 211			
výnosové úroky	169	154	302	7 042
nákladové úroky	14 489	12 354	2 028	161
ostatní finanční výnosy	12 174	70 598	156 054	165 182

ostatní finanční náklady	19 173	36 991	72 279	98 239
finanční výsledek hospodaření	-20 108	21 407	82 049	73 824
daň z příjmů za běžnou činnost	-12 432	42 238	104 674	200 987
výsledek hospodaření za běžnou činnost	-57 450	256 153	664 596	873 215
mimořádné náklady	359 246			
výsledek hospodaření za účetní období	-416 696	256 153	664 596	873 215
výsledek hospodaření před zdaněním	-429 128	298 391	769 270	1 074 202

Zdroj: výroční zprávy BRUSH SEM s.r.o., vlastní zpracování, 2013

Pozitivním impulzem je výrazný růst hospodářského výsledku. Záporný hospodářský výsledek v roce 2008 byl způsoben mnoha faktory. Největší vliv má záporný výsledek hospodaření za mimořádnou činnost. Společnost v této době předpokládala posilování české koruny vůči zahraničním měnám a růst cen vstupů, a proto v rámci mimořádných nákladů zaúčtovala částku 359 246 tis. Kč jakožto předpokládané budoucí ztráty, jež by mohly vzniknout na generátorech dodávaných v rámci skupiny v letech 2009 a 2010. K zápornému výsledku hospodaření přispěla i položka změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období, která výrazně ovlivnila provozní výsledek hospodaření. Záporný finanční výsledek způsobily vysoké finanční náklady, především kurzové ztráty, na úkor nízkých výnosů.

Dobrou zprávou je skutečnost, že společnosti se úspěšně daří udržet osobní náklady na stabilní úrovni.

1.2.3 Finanční ukazatele

Finanční analýza zkoumá finanční zdraví společnosti. Jejími nástroji jsou finanční ukazatele. Mezi nejvýznamnější patří ukazatele rentability, likvidity a ukazatele zadluženosti.

Rentabilita

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, jak efektivně jsou zhodnoceny prostředky vložené do firmy. Vypočítá se jako podíl hospodářského výsledku a vlastního kapitálu.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) neboli rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně je ve firmě vytvářen zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tvořen. Lze vypočítat podílem výsledku hospodaření a aktiv.

Rentabilita tržeb (ROS) určuje, jak velké tržby musí podnik získat, aby vytvořil jednu jednotku zisku. Rovná se podílu hospodářského výsledku a tržeb.

Tab. č. 4: Rentabilita firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
ROE	-0,55539	0,258059	0,3908	0,526523
ROA	-0,13898	0,115784	0,224654	0,274983
ROS	-0,20848	0,103143	0,271427	0,290184

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vzhledem k faktu, že výpočet uvedených rentabilit vždy vychází z daného hospodářského výsledku, jsou všechny typy rentability pro rok 2008 záporné. Od následujícího roku mají však velmi slibnou, stoupající tendenci.

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vždy vyšší než výnosnost státních dluhopisů (Bláha, 2006). Tento požadavek firma již od roku 2009 splňuje.

Likvidita

Z ukazatelů likvidity, schopnosti podniku splácet své závazky, je nejčastěji měřena běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Běžná likvidita je rovna podílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pohotová od oběžných aktiv navíc odečítá méně likvidní zásoby. Okamžitá likvidita z oběžných aktiv uvažuje pouze peněžní prostředky.

Tab. č. 5: Likvidita firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
běžná likvidita	1,32244	3,020516	2,210602	1,540717
pohotová likvidita	0,5338	0,784458	1,350376	0,935014
okamžitá likvidita	0,065732	0,106468	0,193122	0,139492

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Minimální hranice běžné likvidity bývá stanovena okolo hodnoty 1,5, tudíž kromě roku 2008 je firma likvidní, ovšem s klesající tendencí. Pohotová likvidita by se měla

pohybovat nad hodnotou 1, což kromě roku 2010 firma nesplňuje. Stejně tak problémy má firma i s okamžitou likviditou, jejíž minimální hodnota by neměla klesnout pod 0,2 (Bláha, 2006). Likvidita by mohla být pro firmu velkým problémem, přihlédneme-li však ke skutečnosti, že BRUSH SEM s.r.o. je dceřinou firmou, patrně případný nedostatek finančních prostředků získá právě od mateřské společnosti.

Při posuzování likvidity podniku je zajímavý rok 2009, kdy běžná likvidita vyskočila až nad hodnotu 3, zatímco okamžitá likvidita je na polovině doporučeného minima. Tento skok je způsoben velkým množstvím zásob na úkor peněžních prostředků.

Zadluženost

Celková zadluženost identifikuje riziko, které podnik podstupuje zapojením cizího kapitálu. Lze ji vypočítat jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv.

Tab. č. 6: Zadluženost firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
celková zadluženost	0,749758	0,551326	0,425145	0,477738

Zdroj:vlastní zpracování, 2013

Ideální hodnota zadluženost společnosti by se měla pohybovat v rozmezí 0,3 a 0,6 (Bláha, 2006). Kromě výkyvu v roce 2008 firma tento požadavek splňuje.

1.3 Personální politika firmy

Hlavním principem personální politiky je fakt, že společnost může optimálně fungovat jen za předpokladu motivovaných a v rámci týmů spolupracujících zaměstnanců, kteří jsou ztotožnění se svojí rolí ve firmě a vzájemně se respektují. Kvalitní tým zaměstnanců je hlavní podmínkou dlouhodobé existence a prosperity každého podniku.

Personální politika společnosti BRUSH SEM s.r.o. se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti, jimiž jsou pracovní podmínky, vzdělávání a rozvoj, odměňování a sdílení informací a společné akce (interní materiály společnosti, 2013).

Firma se snaží zaměstnancům poskytovat co nejpříjemnější pracovní prostředí v podobě moderního pracoviště, moderního vybavení, moderní kantýny, zrekonstruovaných šaten a podobně. Dále silně dbá na bezpečnost práce zaměstnanců.

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je prioritou firmy zvyšovat znalosti svých zaměstnanců, a proto se firma zaměřuje na projekty Talent akademie, Manažerská akademie, poskytuje firemní jazykové kurzy, možnost studia MBA, jež firma hradí za zaměstnance, a v neposlední řadě nabízí i individuální a skupinový koučing.

Odměňování je základem výkonu zaměstnanců. Toho si je firma vědoma, proto nabízí svým zaměstnancům celou škálu výhod a bonusů:

- nadprůměrné mzdy,
- motivační bonusový systém – čtvrtletní prémie ve výši 25% z měsíční mzdy na základě plnění následujících ukazatelů:
 - firemní cíl (zisk společnosti),
 - útvárové cíle (pro zaměstnance výroby):
 - kvalita (náklady na nekvality přepočtené na zaměstnance nesmí překročit stanovenou hodnotu),
 - bezpečnost práce (žádný pracovní úraz s pracovní neschopností)
 - dodávky na čas (žádné zpoždění práce),
 - produktivita (plnění stanovené hodnoty),
 - osobní cíle (pro technicko-hospodářské zaměstnance),
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 800 Kč měsíčně,
- příspěvek na stravování (možnost závodního stravování na základě stravenek),
- 5 týdnů dovolené (o týden více, než nařizuje zákon) (interní materiály společnosti).

Poslední oblastí zaměření personální politiky je sdílení informací a společné akce. Informace jsou sdíleny především prostřednictvím měsíčních briefů a informačních tabulí, dále vlastní firma funkční intranet. Firma pořádá pravidelné akce pro zaměstnance jako například firemní bowlingový turnaj, dny otevřených dveří, letní grilování či oslavy výročí.

Základní pracovní doba zaměstnanců je 7,5 hodiny denně, tzn. 37,5 hodiny týdně, ačkoliv zákon umožňuje až čtyřicetihodinovou týdenní pracovní dobu. Na některých

pracovištích, kde je nutné zajistit nepřetržitý provoz, jako jsou cívárna, navijárna nebo obráběcí dílna, pracují zaměstnanci na třísměnnou pracovní dobu.

Firma každoročně k 1. dubnu uzavírá kolektivní smlouvu s odborovou organizací OS KOVO s platností jeden rok.

Společnost BRUSH SEM s.r.o. získala na financování odborného výcviku svých zaměstnanců dotaci na podporu podnikání z Evropských fondů, z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, GS Profese. Tento projekt je spolufinancován evropský sociálním fondem a státním rozpočtem ČR prostřednictvím ministerstva průmyslu a obchodu (interní materiály společnosti, 2013).

1.4 Vize a strategie firmy

Vizí společnosti je prosazení turbogenerátorů vlastního řešení na klíčové světové trhy. Firma se snaží respektovat zájmy všech zainteresovaných skupin, udržovat finančně uvážlivý, ale přesto inovativní a nápaditý směr (interní materiály společnosti, 2013).

Zaměřením na potřeby zákazníka usiluje firma o vedoucí postavení na trhu v souladu s požadavky dle norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007 a ostatními platnými zákony a právními předpisy.

Strategií firmy bylo dlouhý čas se stát největším nezávislým výrobcem generátorů. Této pozice podnik již dosáhl a nyní se v rámci své strategie snaží tuto pozici udržovat a upevňovat. Svou činností se proto zaměřuje zejména na kvalitu, zákazníka, týmovou práci, úspěšnost firmy, díky níž získává potřebnou konkurenční výhodu, rozvoj odbornosti, znalostí a výkonnosti všech zaměstnanců a na zajišťování zdravého, bezpečného a příjemného pracovního prostředí (interní materiály společnosti, 2013).

Mezi hlavní priority podniku patří ochrana životního prostředí, což se snaží dokazovat svým chováním, stanovenými cíly a programy. Plně si tak uvědomuje svou zodpovědnost k životnímu prostředí a podřizuje těmto požadavkům své aktivity.

1.5 Strategické cíle a jejich požadavky na komunikační procesy

Jak již bylo naznačeno v minulé kapitole, své strategické cíle spatřuje společnost v šesti hlavních oblastech, jimiž jsou kvalita, zákazníci, úspěšnost firmy, rozvoj odbornosti,

znalostí a výkonnosti zaměstnanců, zajištění zdravého, bezpečného a příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance a v neposlední řadě ochrana životního prostředí. V následujících podkapitolách budou tyto oblasti podrobněji specifikovány, učeny strategické cíle pro tyto oblasti a jejich nároky na komunikační systém.

1.5.1 Oblast zajištění kvality

V rámci řízení kvality se firma důsledně řídí platnou normou ISO 9001:2008. „Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby“ (http://www.iso.cz/?page_id=38, 2013, cit. 18.4.2013).

V oblasti kvality má firmy vytyčeny tři strategické cíle:

- podíl celkových nákladů na nekvalitu a obratu společnosti nesmí přesáhnout hodnotu 0,35%,
- úspěšnost určování příčin neshod dosáhne alespoň 80%,
- úspěšnost určování nápravného opatření dosáhne alespoň 70% (interní materiály firmy, 2012)

Odpovědnost za první z uvedených cílů nesou všechny útvary podniku, za druhý oddělení řízení jakosti a výroba ve spolupráci s ostatními útvary, za třetí cíl odpovídá oddělení řízení jakosti společně s výrobou.

Kvalitu, případně nekvalitu vlastních výrobků ovlivňuje v první řadě komunikace. Je povinností každého manažera informovat svého podřízeného o jeho práci, co je po něm v určitém časovém období požadováno, jakou má za svůj úkol odpovědnost, s kým případné problémy konzultovat a jaké ho za splněný úkol čekají odměny. Manažer musí dále dbát na to, aby svého zaměstnance řádně motivoval a to nejen finančně, ale také pomocí příjemného pracovního prostředí podporujícího spravedlnost a budujícího důvěru pracovníků. Na závěr je nutné zajistit, že pracovník všechny informace správně

pochoopil a že není možné, aby si je vykládal jinak. Jen správně informovaný zaměstnanec může vyrábět kvalitní produkty.

Pro dosažení kvalitní výroby je dále nutná komunikace napříč odděleními. Jednotlivé útvary musí mezi sebou komunikovat, sdílet informace především v případech, kdy jejich činnosti na sebe navazují nebo se jakkoli ovlivňují. Stejně tak nesmí být manažery podceňovány upozornění a připomínky níže postavených zaměstnanců na případné problémy ve výrobě, které by mohly způsobit nekvalitu finálního výrobku.

Nekvalitu nemusí nutně způsobovat jen podnik a jeho vlastní zaměstnanci, ale také dodavatelé jednotlivých komponent. Na dodavatelskou kvalitu má vliv mimo jiné i komunikace firmy se svými dodavateli právě díky interní komunikaci. Jen tak je totiž možné odhalit případné problémy s komponenty dodavatelů, které způsobují nekvalitu výsledných produktů. Je nutné zajistit zpětný tok informací od výstupní kontroly přes oddělení výroby, konstrukce i technologií přímo k dodavateli. Dodavatel díky tomu může neprodleně reagovat na kvalitu svých výrobků, případně kvalitní výrobky obohatit o nové užité vlastnosti, služby nebo jiné bonusy. V případě, že dodavatel není ochoten komunikovat či přistoupit na zkvalitnění svých výrobků, měla by společnost, pokud je to možné, hledat jiného dodavatele.

Určit příčiny neshod a jejich případné následné nekvality je bezpochyby také úkolem správné komunikace. Neshody by podnik nikdy neměl šanci objasnit, bez spolupráce jednotlivých útvarů, bez plynulého toku informací nejen od nadřízených směrem k podřízeným, ale i naopak. Je nezbytné odstraňovat překážky v komunikaci a pomoci zaměstnancům efektivně komunikovat. Při určování odpovědnosti za způsobené škody může docházet ke konfliktům, které správně nastavený systém komunikace může napravit.

Stejně tak při určování nápravného opatření by se měli odpovědní zaměstnanci zaměřit na komunikaci s tím oddělením, kde k problému došlo. Zaměstnanci z tohoto oddělení mají obvykle přesnější informace a znalosti z dané oblasti, mohou tak navrhnout efektivnější způsob řešení problémů.

1.5.2 Oblast zaměření na zákazníka

Jedině postup výroby přesně podle přání zákazníka může firmě zajistit stabilní příjmy a budoucí růst.

V této oblasti má podnik strategický cíl jediný:

- termíny dodávek se plní stoprocentně na čas a podle přání zákazníka.

Za tento cíl odpovídá více oddělení – obchod, nákup, výroba a řízení jakosti.

V rámci splnění tohoto strategického cíle je prioritou firmy stoprocentní dochvilnost, dodržování termínů a dále zaměření na Takt time (termíny jednotlivých částí výroby musí být vypočítány tak, aby odpovídaly přání zákazníka) a snižování Lead time (čas mezi zahájením výroby a obdržením platby, neboli čas, po který musí firma financovat výrobu z vlastních zdrojů) (<http://lssacademy.com/2010/07/20/how-to-determine-cycle-time-takt-time-lead-time/>, cit. 6.4.2013).

Dodržení časových harmonogramů dodávek je na komunikaci také zcela závislé. Po sestavení harmonogramu každé dodávky si osoba, jež jej sestavuje, musí ověřit, zda všechna oddělení jsou schopna tento harmonogram dodržet, a případně požadované termíny upravit. Pokud je časový harmonogram komunikován nekvalitně, je téměř jisté, že se dodávka zpozdí.

V případě dodržování harmonogramů je též nutné dbát na otevřenou komunikaci s řadovými zaměstnanci. V mnoha případech se totiž stává, že pracovníci již dopředu vědí, že se daný termín nedá stihnout, ale nadřízenému to buď neoznámí, či oznámí, ale nařízený to již tuto informaci dál nepředá.

Takt time a lead time přímo souvisí s nastavováním uvedených harmonogramů. Je zapotřebí co nejvíce zkracovat dobu, po kterou je firma nucena financovat výrobu vlastními zdroji, přitom ale respektovat přání zákazníka, co se časového rozložení týče.

1.5.3 Oblast úspěšnosti firmy

Při určování cílů této oblasti je nutné si uvědomit, že celková úspěšnost firmy je ovlivněna velkým množstvím faktorů. V této podkapitole však bude úspěšnost firmy posuzována z čistě ekonomického hlediska – tzn. dosahování zisku.

Aby podnik dosahoval zisku, musí se snažit minimalizovat své náklady a maximalizovat výnosy. Strategické cíle této oblasti tudíž mají za úkol:

- dosáhnout cílové průměrné hodnoty produktivity = 98,56%,
- zvýšit materiálové úspory alespoň o 10 milionů Kč.

Za zvyšování produktivity je odpovědné oddělení výroby, za úsporu nákladů společně útvar výroby a nákupu.

Produktivita zaměstnanců je úzce spjata s komunikací na pracovišti, se získáváním informací a jejich zpětným předáváním manažerům a spolupracovníkům. Pokud kolektiv zaměstnanců z různých oddělení nesdílí potřebné informace, produktivita celého podniku klesá. Je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci dostávali tyto informace včas a navíc v dostatečném množství.

Produktivita dále roste, pokud jsou zaměstnanci obeznámeni s vizí podniku, strategií a cíli podniku. V tomto případě hovoříme o takzvaném vyladění – každý člen týmu přesně zná a rozumí svému postavení a úkolům v rámci strategického plánu organizace (Šulák, 2012). Dále by měli být zaměstnanci informováni i o dosažených výsledcích v rámci podniku i jejich oddělení, tyto informace mohou sloužit jako další motivující prvek jejich práce, zvláště když sami mají možnost vidět výsledek své vlastní činnosti.

Pro dosažení maximální produktivity je navíc nutné, aby se podnik snažil zavést atmosféru naprosté upřímnosti, tzn. záměrně nezamlčovat zaměstnancům žádné informace a naopak vyžadovat upřímnost od samotných zaměstnanců. Manažeři by se měli snažit svým podřízeným naslouchat, jejich zlepšovací návrhy ocenit a netrestat je za kritiku.

V naprosté většině podniků platí rovnice spokojený zaměstnanec = produktivní zaměstnanec, tedy pokud dokáže podnik navodit ideální pracovní atmosféru a zavést pro zaměstnance optimální firemní kulturu, budou zaměstnanci s největší pravděpodobností pracovat efektivněji.

Materiálové náklady lze snížit mimo jiné zajištěním toho, aby zaměstnanci materiálem zbytečně neplýtvali a nevznikaly tak další náklady na nekvalitu. Tuto skutečnost opět ovlivňují kvalitní informace pro zaměstnance, kteří s tímto materiálem pracují. Kvalitní

komunikací mezi jednotlivými útvary lze docílit efektivního systému pro nákup a uvolňování zásob ze skladů. Podnik tak nebude muset zajišťovat nákupy materiálu s velkým předstihem, ale až těsně před jejich spotřebou.

1.5.4 Oblast rozvoje odbornosti, znalostí a výkonnosti zaměstnanců

Rozvoj samotných zaměstnanců je nesmírně důležitý pro růst podniku. Investice do vzdělávání a výcviku se podniku vyplatí zejména v případě, chce-li zvyšovat produktivitu práce.

Strategické cíle v této oblasti jsou následující:

- během fiskálního roku realizovat projekty Gnosis a Talent Academy,
- každoročně zvyšovat procento angažovaných zaměstnanců.

Odpovědnost za první z cílů nese oddělení personalistiky, druhý cíl je úkolem pro všechny manažery podniku s podporou oddělení personalistiky.

Projekt Gnosis unikátní systém pro zvyšování vědomostí a znalostí zaměstnanců a vyhledávání obzvláště nadaných jedinců s mimořádnými schopnostmi a dovednostmi. Zahrnuje Development centra pro střední management a pro talentované zaměstnance a hodnocení 360° zpětné vazby. Z projektu vychází skupina Talentů, kteří se dále dostávají do Talent Academy, se středním managementem se pracuje na dalším rozvoji právě na základě výsledků z Development center. „Development centrum, neboli rozvojově motivační centrum představuje efektivní způsob rozvoje řídicích dovedností potenciálu manažerů společnosti“ (<http://www.centrumdohody.com/ac-dc/>, cit. 2.4.2013).

Z projektu Gnosis vychází i druhý projekt – Talent Academy. Jedná se o ucelený, několik let trvající blok vzdělávání zaměřený na manažerské dovednosti, např. komunikace, prezentace, vedení lidí, motivace, hodnocení, řízení projektů a změn apod. Pomocí tohoto programu se firma využívá potenciálu Talentů a umožňuje jim další rozvoj. Dále se snaží díky projektu zvýšit znalosti a dovednosti všech svých klíčových zaměstnanců.

Pokud chce firma maximalizovat své úsilí v engagementu zaměstnanců (= zapojení zaměstnanců do interních procesů podniku, jejich angažovanost), je nezbytné, aby

všichni zaměstnanci byli seznámeni a následně ztotožněni se strategickými cíli podniku. Zaměstnanec, který přesně chápe směr, kudy se hodlá firma ubírat, může ze svého pohledu přinést mnoho nových nápadů a vylepšení. Firma by měla tyto nápady oceňovat především proto, aby byli zaměstnanci k této snaze motivováni. Základním cílem podniku by mělo být přesvědčení zaměstnanců, že si jich podnik váží a pečuje o ně jako o osoby, které nezbytně potřebuje ke svému fungování. Pokud tohoto přesvědčení zaměstnanec nenabude, je obtížné jej motivovat k zapojení se do budování efektivnější organizace.

Cílem firmy by proto mělo být i udržení firemní kultury, jež bude podporovat zaměstnance v chuti se v podniku angažovat. Nezbytné je probudit v zaměstnancích zájem o firmu, o její prosperitu a růst. Zároveň musí být zaměstnanci přesvědčeni, že právě oni jsou těmi nejdůležitějšími elementy, které tlačí podniku kupředu. Neměli by se obávat otevřeně říci svůj názor na fungování firmy ze strachu o odměňování nebo dokonce o svou pracovní pozici.

1.5.5 Oblast zajištění zdravého, bezpečného a příjemného pracovního prostředí

V oblasti bezpečnosti práce se podnik striktně řídí normou OHSAS 18001:2007. Tato norma je ve svém principu velmi podobná normě ISO 9001:2008, jen se zaměřením na snižování pracovních úrazů. Je nástrojem systematického omezování rizika a nebezpečí ohrožujících bezpečnost a zdraví zaměstnanců (http://www.iso.cz/?page_id=42, cit. 18.4.2013).

Bezpečnost práce se bude řídit podle dvou strategických cílů:

- udržet hodnotu ukazatele četnosti úrazů na nulové hranici,
- udržet hodnotu ukazatele závažnosti úrazů na nulové hranici.

Za bezpečnost práce je zodpovědná každá osoba v podniku.

Bezpečnost práce nemůže být na pracovišti stoprocentně zaručena nikdy, ale velmi k ní přispívá, když všichni zaměstnanci přesně znají a uvědomují si náplň své práce.

Zaměstnanec, který náplň své práce nezná, může neúmyslně způsobit úraz nejen sobě, ale i svým kolegům.

Stejně tak úrazy může způsobit špatná informovanost pracovníků o funkcích přístrojů, či jejich momentálních poruchách a projevech těchto poruch. O těchto událostech se pracovníci musí dozvídat neprodleně.

Všichni zaměstnanci firmy, včetně všech osob, které areál společnosti navštěvují, musí být seznámeni s bezpečnostními pravidly, jež se týkají zejména pohybu po areálu s přihlédnutím k tomu, že v areálu se nepohybují pouze osoby, ale i automobily a jiná vozidla. V tomto ohledu se BRUSH SEM s.r.o. řídí platnými předpisy, v rámci areálu má vyznačeny cesty pro pohyb chodců i vozidel, včetně označení parkovacích míst a přechodů pro chodce.

Podnik může pro snižování rizika pracovních úrazů přijmout určitá preventivní opatření, mezi něž patří snaha snižovat absence a fluktuace pracovníků, zvýšit kontrolní činnosti, zvyšovat odbornost s pravidelným ověřováním znalostí, zlepšení vztahů na pracovišti, zejména ve vztahu manažerů a jejich podřízených a podobně (<http://www.mpsv.cz/cs/5697>, cit. 18.4.2013).

Příjemné pracovní prostředí je vytvářeno částečně zaměstnanci samotnými, ale především chováním a jednáním jejich nadřízeného manažera.

1.5.6 Oblast ochrany životního prostředí

V rámci ochrany životního prostředí se firma důsledně řídí platnou normou ISO 14001:2004. Tato norma napomáhá podniku efektivně řídit dopad jeho aktivit na životní prostředí a včas rozpoznat problémy, které by mohly případně vést až k ekologickým haváriím (http://www.iso.cz/?page_id=40, cit. 18.4.2013).

V této oblasti se firma hodlá řídit následujícími strategickými cíli:

- během jednoho roku snížit produkci emisí těkavých organických látek o 10%,
- snížení spotřeby elektřiny a tepla o 5%.

Odpovědnost za tyto cíle opět nesou všechny útvary.

Splnění uvedených úkolů opět mimo jiné závisí i na správné komunikaci. Budou-li zaměstnanci správně informováni, nebudou svou neznalostí neúmyslně způsobovat škody na životním prostředí. Dokážou-li manažeři svým podřízeným vstřípnit šetrnost k životnímu prostředí, nebude docházet k plýtvání elektřinou či jakýmkoliv jiným problémům způsobeným nedbalostí.

1.5.7 Shrnutí strategických cílů společnosti

Tato kapitola shrnuje dříve vymezené strategické cíle do přehledné tabulky, včetně oblasti, na kterou se zaměřují a útvaru, jež za splnění cíle odpovídá. Cíle vytváří podnik na každý rok zvlášť, aby tak mohl efektivně reagovat na změny v tržním prostředí. Většina cílů je však koncipována na účinnost delší než jeden rok, například cíle v oblasti zajištění kvality, péči o zákazníky nebo BOZP.

Tab. č. 7: Strategické cíle společnosti BRUSH SEM s.r.o.

oblast zaměření	integrované cíle	odpovědný útvar
Zajištění kvality	celkové náklady na nekvalitu / obrat společnosti < 0,35%	všechny útvary
	úspěšnost určování příčin neshod 80% ve spolupráci s ostatními útvary	řízení jakosti
	úspěšnost určování nápravného opatření 70%	řízení jakosti, výroba
Zákazník	100% dodržení termínů podle přání zákazníka	obchod, nákup, výroba, řízení jakosti
Úspěšnost firmy	cílová průměrná hodnota produktivity = 98,56%	výroba
	materiálové úspory ≥ 10 mil. Kč	výroba, nákup
Zaměstnanci	realizace projektu Gnosis, Talent Academy	personalistika
	zvýšení procenta engagementu	manažeři, personalistika
BOZP	hodnota ukazatele četnosti úrazů = 0	všechny útvary
	hodnota ukazatele závažnosti úrazů = 0	všechny útvary
Ekologie	snížení produkce emisí těkavých organických látek o 10%	všechny útvary
	snížení spotřeby elektřiny a tepla o 5%	všechny útvary

Zdroj: BRUSH SEM s.r.o., vlastní zpracování 2013

Detailnější integrované cíle zpracovává firma na každý rok. Tyto cíle jsou vždy přiřazeny určité oblasti zaměření a útvaru, jež odpovídá za jeho splnění. Dále jsou integrované cíle rozpracovány každým útvarem až na úroveň jednotlivých týmů a zaměstnanců. Na základě splnění těchto cílů jsou poté zaměstnanci hodnoceni v rámci variabilní složky mzdy.

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je významným nástrojem strategického řízení. Jedná se o metodu sloužící k přehledné identifikaci silných a slabých stránek společnosti a jejích příležitostí a hrozeb působících z vnějšího prostředí. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí vzniká množina slabých a silných stránek zanesená do tzv. matice IFE. Faktory vnějšího prostředí jsou zaznamenány pomocí matice EFE. Obě dvě tyto matice jsou bodově ohodnoceny. Na závěr lze určit, do jaké míry je společnost závislá na externím prostředí a jak moc je ovlivňována interním prostředím ve smyslu prosazení své strategie.

1.6.1 Silné a slabé stránky, matice IFE

Silné a slabé stránky firmy vycházejí z vnitřního prostředí firmy, určují, v jakých aspektech je podnik lepší než konkurenční firmy a na kterých oblastech by měl zapracovat. Tyto stránky je možné ovlivnit, a proto by se každý podnik měl snažit posilovat a maximalizovat své silné stránky a naopak eliminovat slabé.

Jako hlavní silnou stránku firmy lze označit její pozici na trhu jakožto největšího nezávislého výrobce turbogenerátorů na světě v rámci skupiny BRUSH Turbogenerators, jíž firma dosáhla především díky unikátnosti tohoto výrobního oboru. Vstup nových výrobců na tento trh je nepravděpodobný vzhledem k náročnosti kapitálového a technologického vybavení výrobního procesu.

Právě technické a technologické znalosti jsou další z významných silných stránek společnosti. Podnik si za 90 let své tradice vytvořil velice silné know-how a vychoval si velké množství kvalitně technicky vzdělaných zaměstnanců.

Velmi dobře zvolené je i umístění závodu vzhledem k jeho průmyslové tradici, ale i strategické poloze uprostřed Evropy. Zároveň je Plzeň, jakožto čtvrté největší město v České republice i univerzitním a regionálním centrem.

V roce 2012 získala společnost v rámci CZECH TOP 100 ratingové hodnocení ČEKIA Stability Award AAA, což znamená excelentní hodnocení v oblasti stability podniku. Toto hodnocení oceňuje nejen finanční, ale i nefinanční bonitu firmy včetně predikce budoucího rizika. Od společnosti se nyní očekává spolehlivé plnění obchodních závazků, návratnost investic, nízké úvěrové riziko i minimální riziko úpadku (<http://www.cekia.cz/cz/system-hodnoceni-cekia-stability-rating>, cit. 24.3.2013)

V oblasti slabých stránek si firma plně uvědomuje nedostatky právě na poli komunikace. Je zapotřebí zvýšit komunikační schopnosti a dovednosti manažerů, zavést efektivní komunikační a informační systém, který povede ke spokojenosti všech zaměstnanců, manažerů i vlastníků firmy.

Určité problémy se u firmy objevily i při provedení finanční analýzy. Ukazatele likvidity, zejména okamžité likvidity, nedosahovaly ideálních hodnot.

Do určité míry slabou stránkou může být i výrazná specializace výrobního portfolia firmy. Podnik disponuje poměrně úzkým výrobním sortimentem.

V oblasti specializace výrobního portfolia se objevuje další slabina podniku a to je obtížná zastupitelnost klíčových zaměstnanců. Firma nyní disponuje velmi výrazným know-how, jež je ale povětšinou představováno znalostmi a dovednostmi jejich zaměstnanců. Při náhlém odchodu většího počtu těchto důležitých zaměstnanců by se firma mohla potýkat s výraznými problémy.

Matice IFE je maticí shrnující silné a slabé stránky podniku. Při jejím sestavování jsou jednotlivým silným a slabým stránkám přiřazeny váhy podle důležitosti daného faktoru v oboru, v němž firma působí. Součet vah silných i slabých stránek se musí rovnat jedné. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru dle následující škály: nejsilnější stránka = 4, méně silná stránka = 3, slabší stránka = 2, nejslabší stránka = 1. Poté je váha vynásobena stupněm vlivu každého faktoru, tím je určen vážený poměr každého faktoru. Sečtením jednotlivých vážených

poměrů získáme celkový vážený průměr matice IFE (Učební prezentace z předmětu SMA, 2011).

Tab. č. 8: Matice IFE – silné stránky

Silné stránky	váha	stupeň vlivu	vážený průměr
postavení na trhu	0,25	4	1
know-how	0,2	4	0,8
umístění závodu	0,05	3	0,15
stabilita podniku	0,1	3	0,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 9: Matice IFE – slabé stránky

Slabé stránky	váha	stupeň vlivu	vážený průměr
komunikační systém	0,2	2	0,4
likvidita	0,05	2	0,1
úzký výrobní sortiment	0,05	2	0,1
obtížná zastupitelnost klíčových zaměstnanců	0,1	2	0,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Součtem vážených průměrů silných a slabých stránek je hodnota 3,05. Vzhledem k hodnocení výsledků též na škále 1-4, kdy nejlepší hodnocení se pohybuje na hodnotě 4 a nejhorší na hodnotě 1, se podnik umístil na velmi dobré pozici. Má tedy dobré předpoklady pro uskutečnění svého strategického záměru (Učební prezentace z předmětu SMA, 2011).

1.6.2 Příležitosti a hrozby, matice EFE

Příležitosti a hrozby podniku jsou zapříčiněny vnějším prostředím, ve kterém se podnik pohybuje. Firma je tak nemůže ovlivnit, příležitostí však využívá k rozvoji firmy, naopak hrozby se snaží eliminovat, jelikož mohou rozvoj firmy znemožnit.

Významnou příležitost firma spatřuje především v prosazení na trzích větších generátorů. Zde se objevuje možnost oslovit nové zákazníky a zákazníky konkurenčních firem a získat tak nové zakázky.

Další příležitostí je i díky tomu, že sídlo podniku – město Plzeň je současně univerzitním centrem, využít potenciálu studentů nejen technických oborů, kteří do firmy přinesou nové vědomosti a nápady.

S přihlédnutím k současnému fenoménu strachu z budoucího nedostatku neobnovitelných zdrojů, má společnost šanci prosadit se jako výrobce generátorů elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Toto odvětví má stále velký potenciál i díky vládní podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů.

Jednou z dalších příležitostí může být i využití nově vyvinutých technologií či zdokonalení stávajících technologií. Vzhledem k tomu, že se podnik snaží být vždy o krok vpředu před svou konkurencí, využití moderních technologií by jí tuto pozici zajistilo.

Jako hrozba se jeví zejména úzké portfolio zákazníků, nejvíce závislost firmy na největším zákazníkovi, kterým je americká společnost General Electric, jehož zakázky tvoří přibližně 90% tržeb podniku (interní materiály společnosti, 2013). Pokud by firma General Electric začala vykazovat potíže s likviditou, či omezila objem zakázek, na budoucnost společnosti BRUSH SEM s.r.o. by měl tento fakt silný negativní vliv.

Jako na většinu firem i na firmu BRUSH působí jako hrozba například možná recese světové ekonomiky. V momentě ekonomické recese (i uměle vyvolané) omezují všechny podniky své investice. Výroba nových turbogenerátorů a opravy a modernizace stávajících mezi tyto investice rozhodně patří a podnik tak přichází o stávající i nové zakázky.

Jak ukázal rok 2008, pro firmu je hrozbou i výrazný růst domácí měny, jež je silně protiexportní. Pro zahraniční zákazníky se totiž v momentě posilování české koruny české produkty stávají dražšími a raději využijí nabídky zahraniční firmy.

Dalším faktorem, jenž by mohl ohrozit efektivní fungování podniku, je nekvalita produktů a služeb dodavatelů. Zůstává otázkou, do jaké míry může podnik tuto nekvalitu v pravou chvíli odhalit a včas najít jiného dodavatele. V kombinaci s předchozí hrozbou – růstem domácí měny by pro podnik mohlo být výhodné hledat nové dodavatele v zahraničí a částečně tím vykompenzovat případné výkyvy v měnových kurzech.

Maticice EFE shrnuje příležitosti a hrozby podniku. Stejně jako matice IFE musí být symetrická, to znamená, že obě menší matice musí obsahovat stejný počet faktorů. Opět je zapotřebí faktorům přiřadit odpovídající váhy podle důležitosti daného faktoru v oboru. Faktory jsou dále ohodnoceny stupněm vlivu na strategii podniku, ovšem na základě odlišné stupnice než matice IFE: největší vliv = 4, nadprůměrný vliv = 3, střední vliv = 2, nízký vliv = 1. Součtem násobků vah a stupňů vlivu faktoru vzniká celkový vážený poměr (Učební prezentace z předmětu Strategický management, 2011).

Tab. č. 10: Matice EFE – příležitosti

Příležitosti	váha	stupeň vlivu	vážený průměr
prosazení na trzích větších generátorů	0,15	3	0,45
studenti technických oborů	0,05	2	0,1
růst poptávky po produktech	0,1	4	0,4
nové technologie	0,2	4	0,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 11: Matice EFE – hrozby

Hrozby	váha	stupeň vlivu	vážený průměr
úzké portfolio zákazníků	0,05	2	0,1
ekonomická recese	0,2	1	0,2
nepříznivý vývoj měnových kurzů	0,15	2	0,3
nekvalita dodavatelů	0,1	3	0,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Součet vážených průměrů všech příležitostí a hrozen se rovná hodnotě 2,65, jež opět na stupnici od jedné do čtyř značí střední citlivost strategického záměru na externí prostředí (Učební prezentace z předmětu Strategický management, 2011).

2 Interní komunikace ve firmě

2.1 Definice pojmu komunikace a interní komunikace ve firmě

„Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla“ (Mikuláščík, 2010, s. 19).

„Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti“ (Holá, 2006, s. 3).

„Komunikace je prostředek, který lidem umožnil vyniknout. Díky schopnosti domluvit se dokázali lidé vytvořit starověké civilizace nebo divy světa“ (Stejskalová, 2008, s. 9).

Komunikace nemusí vždy probíhat jen mezi lidmi navzájem, ale i v interakci mezi lidmi a neživými předměty. Komunikace mezi lidmi se označuje jako sociální komunikace a dále se dělí na ústní, písemnou a vizuální komunikaci. Při ústní komunikaci dochází zpravidla k přímému kontaktu dvou a více osob například během rozhovoru, diskuze nebo porady. K písemné komunikaci se využívá dalších prostředků sloužících k uchování informace, nejčastěji dopis, e-mail nebo jiná zpráva. Vizuální komunikace také vyžaduje určité prostředky, je prezentována mimo jiné formou obrázků, grafů, diagramů, fotografií či videozáznamů (Vymětal, 2008).

Komunikace v rámci podniku se zaměřuje především na zájmové skupiny, neboli stakeholders. „Zájmové skupiny zahrnují všechny subjekty, na něž mají organizace a její aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně“ (Stejskalová, 2008, s. 97). Mezi tyto zájmové skupiny patří především zaměstnanci, odborové organizace, zákazníci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, veřejně správní orgány a kontrolní orgány, konkurenti, investoři, banky, pojišťovny, odborná i laická veřejnost a mnoho dalších subjektů, kteří mají zájem na fungování podniku. S každou takovou skupinou musí firma komunikovat odlišným

způsobem, tyto způsoby komunikace však musí být ve vzájemné harmonii a působit tak jednotným dojmem.

Problémem firem v rámci komunikace se zájmovými skupinami může být její soustředění na hlavní prioritu podniku, ve většině případů zisk. V tom okamžiku se firmy zpravidla soustředí na své zákazníky, dodavatele, případně investory a banky, ale zapomíná na ostatní skupiny, především zaměstnance, média nebo odbory. Tento přístup vede ke zhoršení image firmy, produktivity zaměstnanců a jejich fluktuaci.

Interní komunikaci lze charakterizovat jako komunikaci mezi firmou a jejími zaměstnanci, externími spolupracovníky, smluvními partnery, odbornými poradci a dalšími subjekty, které lze zařadit do vnitřního prostředí firmy. Interní komunikace propojuje jednotlivé útvary firmy a umožňuje tak spolupráci těchto útvarů a koordinaci procesů důležitých pro efektivní chod podniku.

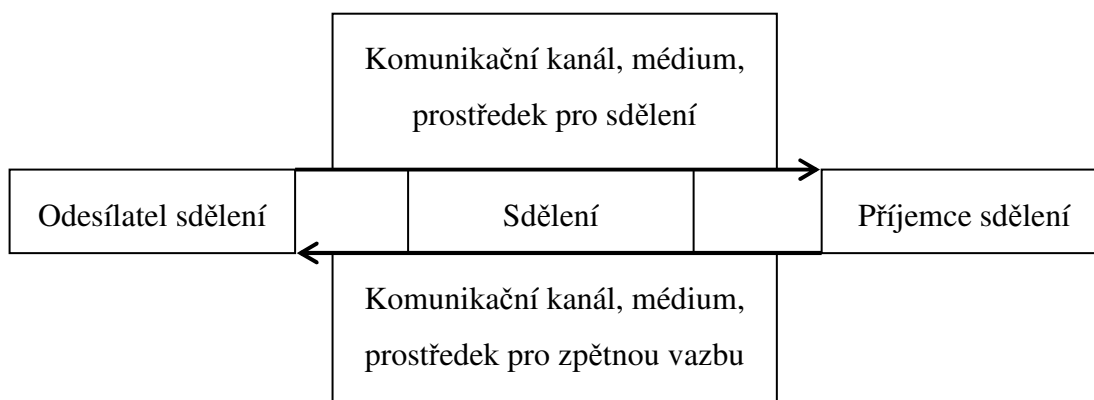
„Interní komunikace zahrnuje utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích“ (Holá, 2006, s. 8).

2.2 Komunikační systém, jeho formy a prostředky

Komunikační systém lze definovat jako soubor všech komunikačních kanálů daného podniku a jejich vzájemnou provázanost. Každá část komunikačního systému funguje na principu jasného komunikačního procesu.

Komunikační proces vždy začíná u odesílatele sdělení, jenž informaci v určitém kódu, jímž může být jazyk, elektronický zápis, obrázek, graf a podobně, odešle pomocí komunikačního kanálu (prostřednictvím určitého média či ústně). Touto cestou se sdělení dostane až k příjemci sdělení, který ji dekóduje a zpravidla odešle zpětnou vazbu původnímu odesílateli informace nejčastěji stejnou cestou, ale může využít i jiného komunikačního kanálu. Pro zjednodušení je proces komunikace shrnut na následující obrázku.

Obr. č. 2: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Holá, 2006, s. 60

Obecně lze komunikační kanál definovat jako soubor činností, prostředků a forem komunikace, jež zajišťují správný tok a sdílení informací v rozsahu určitého komunikačního procesu v rámci podniku. Efektivita komunikačního kanálu závisí na frekvenci jeho využívání, zda dokáže informaci doručit včas a prezentovat ji ve formě pochopitelné pro příjemce a zda příjemce může pomocí tohoto kanálu poskytnout odesílateli zpětnou vazbu na informaci (Holá, 2011).

Interní komunikace v podniku probíhá různými formami. Obecně se formy komunikace rozdělují na dvě skupiny – osobní formu a formu komunikace přes média. Tato média mohou být písemná či elektronická (Holá, 2006).

Komunikační kanály, které využívají osobní formu komunikace, jsou v podniku nezbytné. Jejich výhodou je bezprostřední možnost získání zpětné vazby a její vyhodnocení, podpoření předávaných informací neverbální komunikací, jež může zvýšit míru pochopení významu informací. Nevýhodou je problém s uchováním informací, jejich špatné zachycení lze těžko napravit, navíc ústně podané informace nemusí být zaměstnanci chápány jako oficiální a vážné. Je proto dobré důležité ústně podané informace podložit informacemi v písemné formě. Mezi prostředky osobních komunikačních kanálů patří například rozhovory, diskuze, porady, telefonní hovory, videokonference, ale i různá školení či společné kulturní akce, ať už sportovní či společenské.

Komunikace prostřednictvím médií se v rámci rozvoje technologií stala v současnosti téměř kompletně záležitostí elektronických dokumentů – písemných, vizuálních i audiovizuálních. Písemné dokumenty uchované v elektronické podobě jsou snadno vyhledatelné, lze je sdílet napříč celým podnikem a distribuovat je všem zaměstnancům, kteří mají přístup k počítači. Informace v elektronické podobě jsou vnímány jako důležité a oficiální. V provozech, kde zaměstnanci nemají automatický každodenní přístup k počítači, je však tento přístup k distribuci dat neefektivní a manažer musí dbát na to, aby se důležité informace dostaly ke všem zaměstnancům jinou formou. I přes technologický pokrok je však v současnosti stále nutné uchovávat určité dokumenty i v papírové podobě.

Nevýhodou informací podávaných v písemné podobě je skutečnost, že nijak nezajišťuje zpětnou vazbu. Interaktivní způsob jak sdílet elektronické dokumenty a další informace uchované v elektronické podobě je například intranet. V případě intranetu lze umožnit, aby zaměstnanci poskytovali zpětnou vazbu, ale nelze ji zaručit.

Pomocí písemné formy komunikace lze řešit firemní záležitosti i bez přímého kontaktu osob pomocí e-mailů, zpráv SMS, či dalších moderních prostředků jako jsou chaty, ICQ (komunikační software pro komunikaci dvou a více uživatelů), Skype a mnoho dalších podobných programů.

Vizuální a audiovizuální komunikační prostředky jsou nejčastěji využívány v rámci školení a výcviku zaměstnanců, nábory nových zaměstnanců a v rámci firemních porad a mítinků.

Kromě prostředků osobních komunikačních kanálů tedy firma využívá i prostředky písemné a elektronické. Nejvýznamnějšími jsou výroční zprávy, manuály činností, firemní časopisy, nástěnky, již zmíněný e-mail a intranet.

„Všechny písemné (časopisy), audiovizuální (televize) a elektronické (intranet) publikace jsou spíše vhodnými médii pro informování, nejsou vhodné pro operativní řešení problémů a náhlých situací, kdy je potřeba reagovat okamžitě a pružně podle potřeb“ (Holá, 2011, s. 199). V tomto případě je pojem televize chápán jako video promítané zaměstnancům ať už pravidelně, nebo jen při určitých příležitostech, jako jsou školení, instruktáže, porady a podobně.

Jako další prostředky firemní komunikace lze chápat i firemní oblečení nebo drobné dárky s logem firmy.

Dále je možné komunikaci dělit na oficiální a neoficiální. Neoficiální komunikaci nelze z podniku odstranit, ale je zapotřebí dbát na to, aby tato komunikace byla alespoň z části kontrolována, podpořena pravdivými a kvalitními informacemi a nedocházelo tak k vytváření a šíření fám a polopravd.

Další členění rozlišuje komunikaci dle komunikačních směrů – vertikální, horizontální a diagonální, častěji však na komunikaci „shora dolů“, „zdola nahoru“ a komunikaci „do stran“ (Armstrong, 2002). Komunikace shora dolů se uskutečňuje mezi manažery a jejich podřízenými. Do této oblasti spadají instrukce manažerů k pracovní náplni, motivace zaměstnanců, informování o významných událostech v podniku, podnikové politice, rozpočtech a neméně důležité informace o strategii podniku a podílu zaměstnanců na tomto strategickém záměru.

Komunikace zdola nahoru je realizována opět mezi různými hierarchickými stupni. Obsahuje zpětnou vazbu poskytovanou zaměstnanci svým manažerům o pochopení instrukcí, vykonané práci či připomínkách a nápadech na zlepšení fungování firemních procesů.

Komunikace do stran se odehrává mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. V tomto případě se jedná například o spolupráci manažerů více útvarů, spolupráci zaměstnanců z různých útvarů kooperujících na společném projektu, nebo o sdílení informací mezi zaměstnanci navzájem.

2.3 Význam interní komunikace při implementaci strategie podniku

V dnešní době, která je charakteristická především vracejícími se ekonomickými recesemi, ostrým konkurenčním prostředím na globálních trzích, a vysokými nároky zákazníků, je pro každou firmu nezbytné, aby stála na pevných základech. Pokud chce firma dosahovat naplánovaných výsledků, musí všichni zaměstnanci kolektivně spolupracovat, komunikovat a uvědomovat si, jakou roli hrají v procesu dosahování těchto výsledků právě oni.

„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu“ (Armstrong, 2002, s. 719).

Interní komunikace hraje ve firmě obrovskou roli, ačkoliv ne všichni manažeři si tuto skutečnost plně uvědomují. Na správně fungující interní komunikaci stojí nejenom efektivní fungování všech procesů ve firmě, nastavení správné firemní kultury, ale i způsob, jak docílit společného sdílení strategie firmy, strategických cílů a vize celé společnosti.

Nefunkční interní komunikace se projevuje nejčastěji nedostatkem informací, neúplnými či nejednoznačnými informacemi. V tom případě ve firmě vzniká informační šum, kdy jsou informace záměrně či nezáměrně zkreslovány, zužovány či dokonce zamlčovány. Důsledkem špatně fungující interní komunikace potom mohou být demotivace, nerozhodnost, pasivita nebo dokonce i frustrace zaměstnanců (Holá, 2006).

Důvodem, proč efektivně fungující systém interní komunikace neexistuje přirozeně ve všech podnicích, je patrně rozdílné chápání jejího obsahu. Není totiž snadné přesně vymezit rozsáhlost vlivu působení interní komunikace. Obecně lze základní oblasti vymezit jako:

- informace nutné pro výkon práce – koordinace pracovních činností v rámci celé organizace, každý zaměstnanec musí znát náplň své práce, její účel i funkci v rámci hierarchie všech procesů,
- informační a motivační propojení nutné pro spolupráci – společné sdílení vize a cílů společnosti, informace o výsledcích podniku, budování důvěry v prosperitu firmy,
- utváření žádoucího pracovního chování a postojů zaměstnanců sloužících k dosažení jejich stability – firma musí neustále reagovat na změny vnějšího prostředí a v návaznosti na něj udržovat stabilitu interního prostředí, komunikovat se zaměstnanci postoje k aktuálním otázkám (Holá, 2011).

2.4 Komunikační strategie

Jak přesně by měla komunikační strategie vypadat, v tom se autoři odborné literatury do jisté míry rozcházejí. Jisté však je, že komunikační strategie by měla být jakýmsi uceleným systémem a návodem pro všechny zaměstnance podniku, včetně manažerů, jak správně komunikovat, to znamená co komunikovat, s kým, kdy, jak, proč a jaký by měl být výsledek.

Mark Wright ve své publikaci „Gower Handbook of Internal Communication“ popisuje komunikační strategii jako obtížný úkol, kdy je třeba vycházet z pěti základních aspektů, jimiž jsou strategie, struktura, systémy, standardy a dovednosti. V oblasti strategie je důležité uvědomit si samotnou strategii podniku a z ní při sestavování komunikační strategie vycházet, nezbytné je přitom zaměstnancům strategii odhalit, aby nezůstala skryta. Každý zaměstnanec musí vědět, kam firma směřuje a co je jejím cílem.

V tomto momentu se může společnost rozhodnout mezi třemi základními typy komunikační strategie:

- strategie informační otevřenosti,
- strategie podporujícího klima,
- strategie založená na výkonnosti.

Tyto strategie ovšem nelze chápat jako protichůdné, ideálním východiskem pro podnik je, využít částečně všech tří typů.

Strategie informační otevřenosti spočívá v neustálém objasňování informací zaměstnancům. V případě, že se vrcholové vedení usnese na určitém rozhodnutí, má za úkol tuto informaci předat dál v přesném smyslu tak, aby nemohlo dojít k žádným mystifikacím.

Strategie podporujícího klimatu se zaměřuje především na manažery podniku na všech hierarchických úrovních za účelem napomoci jim při změnách organizačního klimatu. V tomto případě je nejdůležitější osobu právě manažer a je na něm, jak dokáže zaměstnance zaujmout a povzbudit, záleží na tom, co říká, co dělá, jak vypadá.

Třetí strategie se zaměřuje především na výkonnost. Jejím smyslem je neuvažovat o komunikaci jako o úkolu pro jedno oddělení, komunikace by měla procházet všemi útvary organizace. Hlavním cílem této strategie je vyhledat a zdůraznit nejefektivnější elementy firemní komunikace. Ty části komunikace, které zaměstnanci využívají a oceňují je, udržet a naopak vyřadit ty, jež pro ně smysl postrádají. Ušetřené finanční prostředky pak podnik využije lépe (Wright, 2009).

Česká odbornice na interní komunikaci Jana Holá chápe komunikační strategii jako „souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace (Holá, 2011, s. 44). Komunikační strategie tedy nezahrnuje jen komunikaci interní, ale i komunikaci marketingovou. Oba dva druhy komunikace musí být navzájem v harmonii, nesmí si odporovat. Celkový způsob komunikace vytváří image a reputaci firmy

Pokud chce firma vytvořit vlastní komunikační strategii, musí postupovat v následujících krocích:

- určení všech komunikačních subjektů – osoby a skupiny, s nimiž firma chce či musí spolupracovat,
- definice konkrétních komunikačních cílů u každé skupiny, tyto cíle musí být měřitelné, aby se dala určit jejich splnitelnost,
- stanovení podílu příjemce informace na dosažení cíle – forma komunikace potřebná k přesvědčení partnera,
- výběr nástrojů k dosažení cíle,
- rozpracování časového harmonogramu komunikačního cíle,
- přidělení zodpovědnosti za splnění cíle konkrétní osobě či skupině osob,
- nastavení rozpočtového omezení (Holá, 2011).

Na základě tohoto návodu lze sestavit komunikační strategii celého podniku včetně všech zainteresovaných osob. Strategii interní komunikace lze sestavit obdobným způsobem. Nejprve musí management podniku uvážit, jaké informace chce svým podřízeným sdělovat, ale také jaké informace chtějí ve skutečnosti zaměstnanci slyšet. Tyto dva zpravidla odlišné aspekty je třeba harmonizovat, k čemuž je zapotřebí identifikace komunikačních problémů a vysledování jejich zdrojů (Holá, 2006).

„Prostřednictvím konkrétního komunikačního plánu naplňuje management strategii a cíle interní komunikace firmy. Plán je časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé aktivity s jasně deklarovaným cílem, odpovědností a třeba i rozpočtem“ (Holá, 2006, s. 57).

Plán se skládá nejen z kanálů, kde probíhají oficiální informace, jako je intranet, ale i z neoficiálních cest. V případě neoficiálních cest je ale nezbytné, aby se zamezilo šíření polopravd a smyšlenek, jež by oficiální systém komunikace zcela podkopaly. Proto musí top management poskytovat vždy jen pravdivé a aktuální informace a manažeři sledovat zpětnou vazbu sdílení informací, ověřovat si, zda se jejich sdělení během předávání neupravuje či neztenčuje. Celý systém managementu v ideální situaci dbá na přesné vyznění informací a zpětně ověřuje, že byla pochopena. Manažerem nepochopená informace nemůže být pochopena na jím komunikovaných nižších úrovních. Manažer musí být připraven vždy reagovat na doplňující otázku týkající se jeho sdělení (Holá, 2006).

Jana Holá se ve své publikaci „Interní komunikace ve firmě“ v kapitole o komunikační strategii inspirovala „Řízením lidských zdrojů“ Michaela Armstronga. Dle něj vychází efektivní nastavení komunikační strategie právě z posouzení toho, co chce řící management oproti tomu, co chtějí slyšet pracovníci, a následné identifikace problémů, jež se vyskytují během sdělování a přijímání informací. Také poukazuje na důležitost správného řízení komunikace a jejího načasování.

„Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí: za prvé, dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají; za druhé, vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace; a za třetí, pomoci pracovníkům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje“ (Armstrong, 2002, s. 722).

Hlavním úkolem managementu v oblasti komunikace je tedy přizpůsobení informací, jež musí sdělit, svým podřízeným. Zaměstnanci mají totiž zájem o informace, jež se jich bezprostředně týkají – jejich pracovní náplně, odměňování, pracovních podmínek a podobně.

Při analýze komunikačních překážek je potřeba zaměřit se především na jejich příčiny, zda jsou v chybném či nedostatečném nastavení komunikačních kanálů nebo v omezených komunikačních schopnostech manažerů. Problém komunikačních kanálů lze napravit zavedením nového systému komunikace, problémy na straně manažerů musí být řešeny individuálně, nejlépe prostřednictvím komunikačního výcviku (Armstrong, 2002).

3 Komunikační procesy v podniku BRUSH SEM s.r.o.

Podnik BRUSH SEM s.r.o. se otázkou komunikace doposud nijak systematicky nezabýval, ačkoli mnoho komunikačních kanálů je již zavedených a to v různých formách. Konkrétní komunikační strategii firma zavedenou nemá. Pozitivní informací je, že vedení společnosti je nakloněno myšlence zavedení efektivnějšího systému komunikace a návrhy na zdokonalení je připraveno prodiskutovat a případně implementovat.

Pro naplnění organizačních cílů charakterizovaných v kapitole 1.5 je zapotřebí zaměřit se právě na ty složky komunikace, které splnění těchto cílů nejvíce ovlivňují. Na základě vlastního průzkumu jsem je rozdělila do následujících oblastí:

- informovanost zaměstnanců o společnosti,
- získávání informací nutných pro výkon práce,
- spolupráce,
- komunikační prostředky,
- přístup firmy k zaměstnancům.

V následujících podkapitolách budou tyto oblasti charakterizovány podrobněji a analyzovány v kontextu momentálního stavu ve firmě.

3.1 Informovanost zaměstnanců o společnosti

Informovanost zaměstnanců spočívá v jejich znalosti a pochopení smyslu podnikové vize, strategie a strategických cílů. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s plány společnosti na současné a budoucí období, ale i s výsledky, jichž se podniku podařilo dosáhnout.

Informování zaměstnanců má vliv zejména na úspěšnost firmy ve smyslu zvyšování produktivity zaměstnanců, jenž je jedním ze strategických cílů. Znalost podnikových cílů a dosažených výsledků má pozitivní efekt na výkonnost pracovníka zvláště v případech, kdy sám pracovník vidí svůj přínos v rámci prosperity celé společnosti.

Stejně tak by firma ráda zvyšovala engagement svých zaměstnanců, jež opět bez informovanosti o vizi a strategii společnosti není možný.

Společnost BRUSH SEM s.r.o. zpracovává každoročně soubor integrovaných cílů pro celou společnost, tyto cíle jsou následně rozpracovány až na operativní cíle, za jejichž splnění odpovídají jednotliví zaměstnanci či týmy.

O dosažených výsledcích informuje společnost zaměstnance každý měsíc formou tzv. Briefu. Jedná se o dokument zpracovaný formou prezentace, jenž obsahuje informace o výkonnosti celého podniku. K těmto informacím si přidávají odborní ředitelé útvary další informace, které potřebují sdělit svým přímým podřízeným, ti pak připojují své informace týkající se konkrétních pracovišť pro své podřízené. Takto je Brief kaskádově předáván až k mistrům a následně ke všem zaměstnancům včetně dílny. Obsah měsíčního Briefu bude podrobněji rozebrán v kapitole 3.4 Komunikační prostředky.

3.2 Získávání informací nutných pro výkon práce

Oblast získávání informací je jednou z nejvýznamnějších oblastí v otázce efektivního nastavení komunikačních procesů. Je zaměřena především na zajištění efektivního pracovního výkonu zaměstnanců. Zaměstnanci musí být pravidelně informováni o nárocích na jejich práci a o všech událostech, jež jejich práci mohou ovlivnit. Je nutné, aby tyto informace dostávali včas a v dostatečném množství dříve, než se začnou šířit nepravdivé informace. Pracovník musí znát náplň svojí práce a ideálně mít informace i o pracovní náplni svých nejbližších kolegů. Je třeba, aby pracovník věděl, na koho se v případě jakýchkoliv problémů obrátit, to znamená znát kompetence a odpovědnosti klíčových zaměstnanců napříč celým podnikem.

Strategické cíle, jež jsou touto oblastí ovlivněny, je hned několik. V první řadě jsou to cíle týkající se kvality výrobků. Zde je nutnost informování pracovníků o jejich pracovní náplni logická a zřejmá. Dále jsou to cíle týkající se dodávek na přání zákazníka, zvyšování produktivity zaměstnanců, materiálových úspor, bezpečnosti práce, ale i ochrany životního prostředí.

O základní náplni své práce jsou zaměstnanci společnosti BRUSH SEM s.r.o. informováni ihned při nástupu na jejich pracovní pozici prostřednictvím stručného

dokumentu popisujícího tuto pozici. Aktuální informace zaměstnancům předává jejich přímý nadřízený, manažerům a technicko-hospodářským pracovníkům zpravidla e-mailem, dělnickým pracovníkům ústně.

3.3 Spolupráce

Oblast spolupráce se specializuje na vztahy uvnitř útvarů a týmů a na vztahy útvarů a týmů navzájem. Je důležité, aby se manažeři, ale i samotní zaměstnanci snažili překonávat a odstraňovat překážky ve vzájemné komunikaci, tolerovali odlišnosti a nesnažili se chápat jiné oddělení či tým jako protivníky, ale jako kolegy, s nimiž je zapotřebí kooperovat. V případě konfliktů v podniku je nutné identifikovat jejich příčiny a v případě destruktivních konfliktů zavést taková opatření, aby se neopakovaly. Konstruktivní konflikty je třeba usměrňovat správným směrem a nenechat je přerůst v destruktivní.

Strategické cíle, u nichž je potřeba vysoké spolupráce mezi zaměstnanci, týmy a útvary, jsou především zaměřené na udržení kvality produktů a určování příčin neshod, dodržování termínů dodávek a zajištění bezpečnosti práce.

Dle informací výrobního ředitele pana Prokopa prošla firma BRUSH SEM s.r.o. během posledních čtyř let malým přerodem v oblasti spolupráce jednotlivých útvarů. Zatímco dříve ovládaly podnik malé vnitřní boje a soutěživost mezi odděleními, dnes již většina zaměstnanců chápe, že jediný způsob jak zajistit prosperitu firmy a tedy i svou je spolupráce a občasné obětování vlastního dobra na úkor kolegy. Tento přerod začal na úrovni výrobní porady, při níž se schází vedoucí jednotlivých výrobních útvarů společně s klíčovými technicko-hospodářskými pracovníky a kterou řídí právě výrobní ředitel. Postupně se duch spolupráce rozšířil i na nižší hierarchické stupně.

Osobní konflikty se v podniku neřeší před ostatními, ale vždy v soukromí. Pracovní konflikty se řeší v rámci porad, ale díky vzrůstající kooperaci oddělení se počet konfliktů snižuje.

3.4 Komunikační prostředky

Interní komunikace v každém podniku využívá větší množství komunikačních prostředků ať už osobních či písemných. Tyto prostředky slouží k přenosu informace od odesílatele k příjemci.

Při posouzení vlivu komunikačních prostředků na strategické cíle podniku BRUSH SEM s.r.o. je zřejmé, že komunikační prostředky podmiňují splnění každého z těchto cílů. Mezi nejvýznamnější komunikační prostředky využívané ve firmě BRUSH SEM s.r.o. patří porady, e-mail, intranet a již zmíněný Brief. Dále firma pro komunikaci využívá rozhovory, výroční zprávy, manuály činností, nástěnky a mnoho dalších.

Výrobní porady se v podniku konají každý den. V sedm ráno začínají porady v jednotlivých výrobních odděleních, na osmou hodinu se pak schází výrobní ředitel s vedoucími jednotlivých výrobních oddělení a dalšími klíčovými zaměstnanci, jako jsou správce budov, správce strojů či sekretářka, jenž vytváří zápis z porady. Tato porada trvá přibližně patnáct až pětadvacet minut. Na těchto poradách se řeší operativní záležitosti, vždy však v následujícím rozvrhu: bezpečnost, kvalita a neshody, technické poruchy, další informace. Účelem prvních tří bodů programu je celopodnikově sladit informace o předešlém dni. V rámci bezpečnosti informují jednotlivá oddělení o případných úrazech pracovníků, jejich závažnosti, příčinách a řešení zamezující opakování podobného úrazu. V oblasti kvality a technických poruch jsou sdělena fakta, problémy jsou však již řešeny nebo vyřešeny a cílem tedy není nalézt řešení, ale pouze informovat ostatní oddělení o vzniknuvším problému. Během porady je sděleno množství různých druhů informací – kromě prostého sdělení o dění v podniku se objevují i poděkování za práci nad rámec povinností, oznámení budoucí nepřítomnosti jednoho z manažerů a jmenování dočasného zástupce, žádosti různých služeb jiných útvarů, např. půjčování pracovníků mezi útvary. V průběhu porady má možnost vyjádřit se každý ze zúčastněných. Na závěr porady sdělí výrobní ředitel ostatním novinky, které během porady nezazněly, rozdělí úkoly napříště a domluví si případné další schůzky s konkrétními účastníky porady.

Součástí Briefu, jenž byl již ve stručnosti charakterizován v kapitole 3.1, jsou informace o událostech a dodržování stanovených cílů. Pravidelně se v Briefu objevuje zpráva

z oblasti bezpečnosti práce o počtech úrazů, nebezpečných událostech a novinkách v této oblasti. Dále je řešena produktivita, termíny dodávek jednotlivých zakázek, kvalita a náklady na nekvalitu. Další poskytnuté informace se týkají současného počtu zaměstnanců a jejich absence. Zaměstnanci jsou také informováni o klíčových událostech ve firmě, jako jsou například výsledky testování výrobků, problémy ve výrobě, nové zakázky a podobně (Měsíční Brief, 2012).

3.5 Přístup firmy k zaměstnancům

Přístup firmy a manažerů k zaměstnancům je velmi významnou složkou interní komunikace firmy. Podnik musí ke svým zaměstnancům přistupovat jako k zájmové skupině, již je třeba přesvědčit o její důležitosti pro firmu a o kvalitách podniku jako zaměstnavatele. Je důležité, aby zaměstnanec byl na své pozici spokojený, loajální vůči společnosti a neobával se otevřeně projevit svůj názor. Toto je úkol především pro manažery, kteří musí své podřízené přesvědčit o zájmu vedení společnosti o jejich práci, názory a nápady na zlepšení fungování organizace.

To, jaký mají zaměstnanci názor na společnost a naopak, ovlivňuje většinu strategických cílů. Významný efekt má především v oblasti produktivity pracovníků, kde jejich spokojenost zpravidla přímo úměrně ovlivňuje jejich výkonnost, a v oblasti rozvoje jejich odbornosti a znalostí, kdy může angažovaný zaměstnanec do podniku přinášet nové nápady.

V podniku BRUSH SEM s.r.o. v současnosti funguje systém zlepšovacích návrhů. Pracuje na jednoduchém principu vhažování anonymních či podepsaných připomínek a návrhů do tzv. Boxu, k němuž mají přístup všichni zaměstnanci. Tyto připomínky a návrhy jsou následně posouzeny a odpovědi na ně jsou připíchnuty na nástěnku.

Manažerské schopnosti pracovníků ve vedoucích funkcích se snaží podnik zvyšovat pomocí Development center. Projekty Gnosis a Talent Academy mají za úkol vyhledávat talentované zaměstnance a poskytnout jim potřebné vzdělání a výcvik.

4 Průzkum komunikační efektivity ve firmě BRUSH SEM s.r.o.

V rámci praktické části této práce byla analyzována efektivita jednotlivých oblastí komunikace uvedených ve třetí kapitole. Analýza byla provedena formou dotazníku, jenž je v plném znění uveden v příloze. Vyplněný dotazník odevzdalo celkem 80 zaměstnanců podniku a to jak řadových pracovníků, tak zaměstnanců na vedoucí pozici. Cílem tohoto šetření je posoudit efektivitu nastavených komunikačních procesů a porovnat pohled řadových zaměstnanců a jejich nadřízených manažerů na tuto problematiku.

Základní údaje

Pohlaví

Technicky zaměřená firma jako je BRUSH SEM s.r.o. zaměstnává na odborných i dělnických pozicích především muže. Tomuto faktu odpovídá i výsledek průzkumu, počet respondentů – mužů tvoří přesně 70%, žen 30%.

Věk

Jen menšinu zaměstnanců tvoří mladí lidé do třiceti let – 14%. Lidé mezi 31 a 45 lety jsou zastoupeni v 50%, osob nad 46 let je 36%. To je způsobeno především velkou náročností oboru především v oblasti dovedností a znalostí. Podnik se snaží udržet si zaměstnance, kteří ve firmě uchovávají know-how.

Postavení ve firmě

Dotazník odevzdalo celkem 11 pracovníků z vedoucích pozic (14%). Ostatní zaměstnanci tvoří 86% respondentů.

Délka působení ve firmě

Naprostá většina zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník, pracují v podniku již více než tři roky (89%). Proto se dá jejich názor pokládat za relevantní.

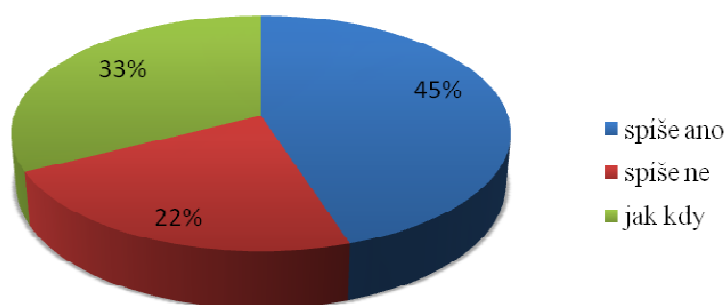
Nyní v dotazníku následují otázky, rozčleněné do jednotlivých oblastí dle kapitoly 3. V těchto otázkách vybírali respondenti z nabízených možností zpravidla jednu, u vybraných i více odpovědí, možnosti jsou vždy uvedeny v legendě příslušného grafu. Dvě otázky dotazníku byly otevřené, bez možností, bylo na vůli respondenta, zda na

danou otázku odpoví. Jedna z otázek byla koncipována jako přiřazování bodů jednotlivým možnostem. Vzhledem k faktu, že dotazník byl mezi zaměstnance rozdán v papírové formě, nebyli respondenti nuceni odpovídat na každou otázku.

Informovanost

Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě (včetně negativních) Vám sděluje? (Holá, 2011)

Obr. č. 3: Dotazník – graf otázka č. 1

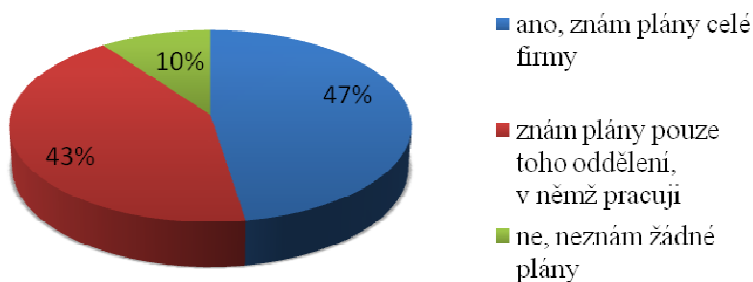


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Hned první otázka apeluje na spokojenost zaměstnanců s chováním firmy vůči nim, tato otázka částečně patří i do poslední oblasti – přístup firmy k zaměstnancům. Necelá polovina zaměstnanců je s komunikací firmy vůči nim spokojená, alarmující však může být téměř čtvrtina, která si myslí, že podnik úmyslně zatajuje důležité informace. Většina zaměstnanců na vedoucích pozicích (55%) je přesvědčena, že firma žádné informace neskrývá a hovoří otevřeně. Právě zde by mohl být problém – manažeři nedokážou toto přesvědčení efektivně šířit i na své podřízené.

Jste obeznámen/a s plány firmy na letošní rok?

Obr. č. 4: Dotazník – graf otázka č. 2

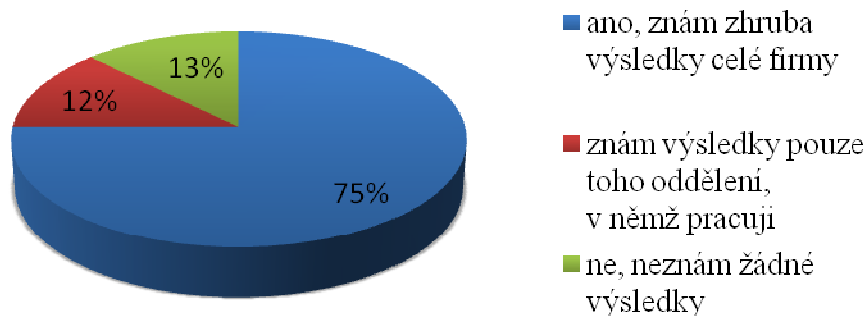


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Naprostá většina zaměstnanců plány firmy nebo alespoň jejich oddělení zná. Manažeři by však měli docílit stoprocentní informovanosti zaměstnanců. Jeden z respondentů na manažerské pozici však také zvolil třetí možnost, tedy že nezná žádné plány, zde se jedná buď o velký problém v komunikaci, nebo o recesi.

Jste obeznámen/a s výsledky firmy za předcházející období?

Obr. č. 5: Dotazník – graf otázka č. 3

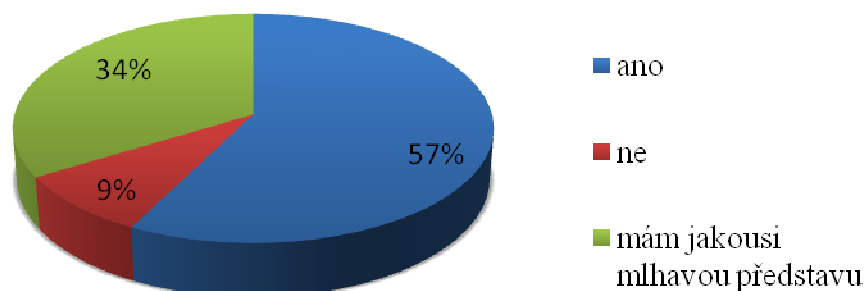


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Paradoxní je, že plány celého podniku nezná ani polovina zaměstnanců, s výsledky jsou však seznámeny celé tři čtvrtiny. Zásahu na tomto faktu má bezesporu pravidelně firmou kolující Brief, je však na škodu, že obsahuje právě téměř jen informace o výsledcích, připojení informací o plánech firmy do budoucna by jistě nebyla na škodu.

Znáte hlavní body vize a strategie společnosti?

Obr. č. 6: Dotazník – graf otázka č. 4

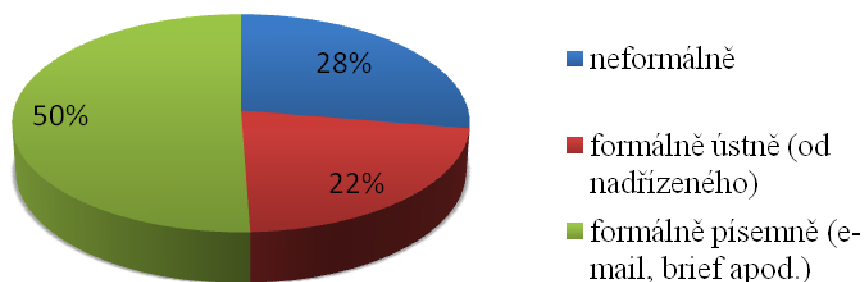


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Aby zaměstnanci znali vizi a strategii podniku, v němž pracují, je v dnešní době nezbytností. Proto je třeba zbylých 43%, kteří si smyslem strategie nejsou jisti, o strategii a vizi společnosti informovat a zajistit, aby ji plně pochopili.

Jakým způsobem se k Vám jako první dostávají důležité informace o firmě?

Obr. č. 7: Dotazník – graf otázka č. 5



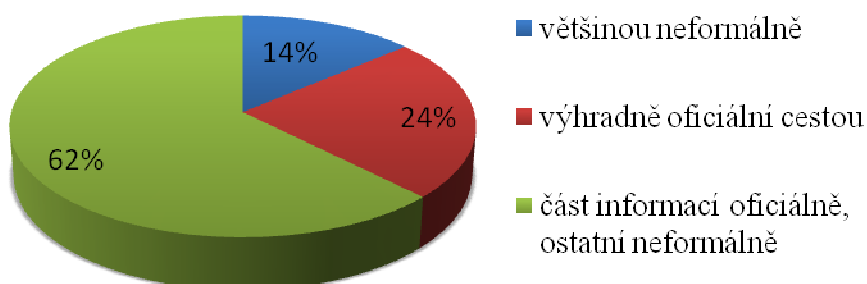
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Je patrné, že systém informování pomocí Briefu má efektivitu přibližně poloviční. Druhá polovina zaměstnanců se k informacím o podniku dostává buď přes nadřízeného, což je v pořádku, či neformálně od kolegů, což už tak v pořádku není. Tento komunikační kanál lze totiž jen velmi těžko sledovat a může docházet ke vzniku nepravdivých informací. Udivující je, že i tři z jedenácti zaměstnanců z vedoucích pozic uvedli, že se důležité informace dozvídají z neformálních kanálů.

Získávání informací

Jakým způsobem získáváte informace, které potřebujete pro svou práci?

Obr. č. 8: Dotazník – graf otázka č. 6

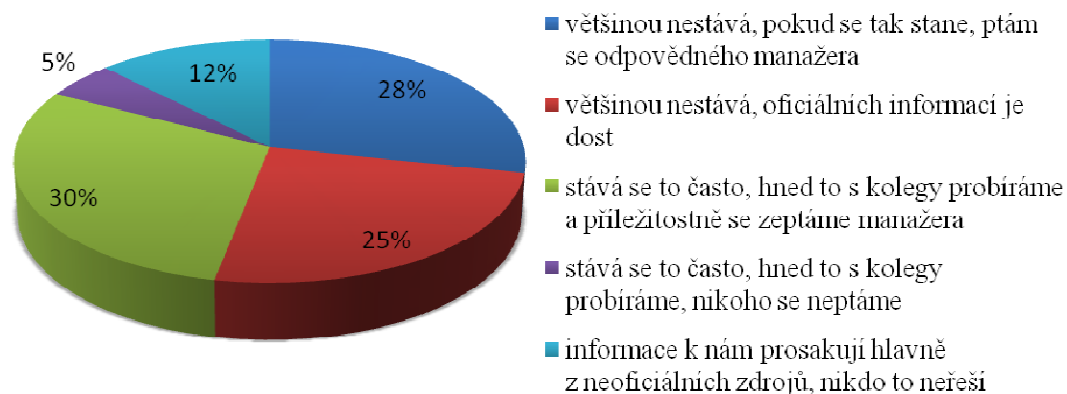


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Kombinace obou způsobů získávání informací pro pracovní výkon je ideální, skloubí se tak výhody oficiálních instrukcí manažerů, konstrukce a dalších se zkušenostmi ostatních pracovníků.

Jak často se ve firmě stává, že k vám důležité informace přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od managementu? Jak se v tomto případě chováte?
(Holá, 2011)

Obr. č. 9: Dotazník – graf otázka č. 7

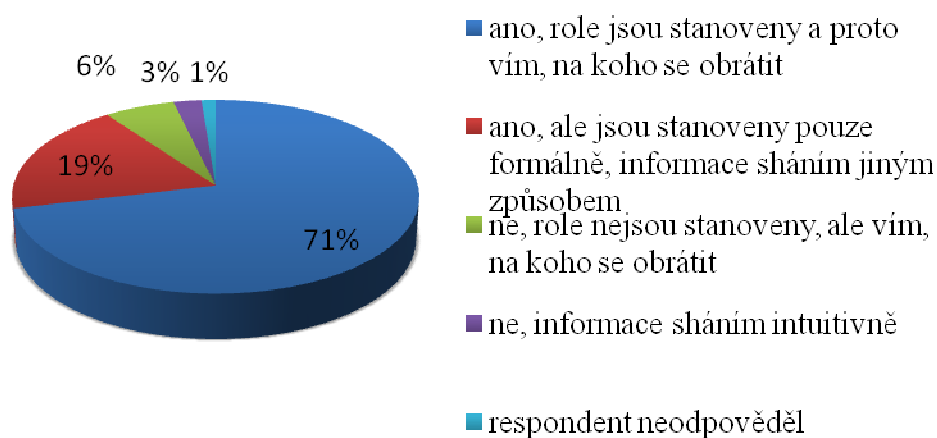


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Téměř k polovině respondentů se dostávají neoficiální informace dříve než oficiální, to znamená jen jediné – šíření fám, polopravd, dokonce i poplašných zpráv. Tomuto jevu se musí snažit management zabránit šířením oficiálních zpráv ihned po jejich obdržení. V případě, že narazí na lživé neoficiální informace, musí je ihned vyvrátit a uvést věci na pravou míru.

Jsou ve firmě stanoveny jednotlivé role pracovníků včetně jejich odpovědnosti a kompetencí a víte, na koho se v případě potřeby obrátit?

Obr. č. 10: Dotazník – graf otázka č. 8

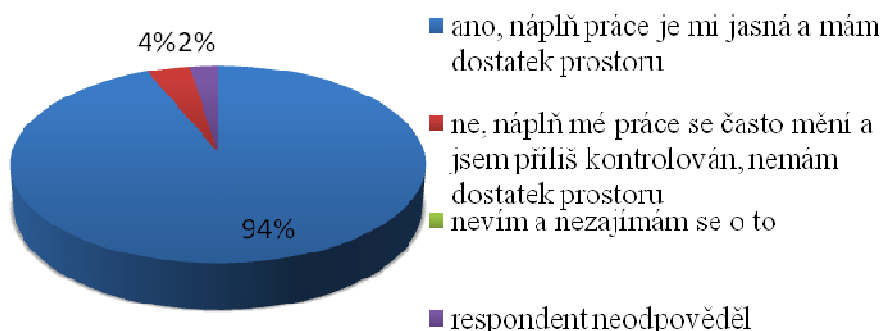


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výrazná většina zaměstnanců je srozuměna s nastavením rolí v rámci podniku a orientuje se v této hierarchii. Pouze 9% si nastavení rolí příliš neuvědomuje, ale i tak vědí, na koho se obrátit. Systém rolí je v tomto směru tedy efektivní.

Domníváte se, že je Vám srozumitelný obsah vaší práce, že máte dostatek prostoru pro vlastní práci? (Holá, 2011)

Obr. č. 11: Dotazník – graf otázka č. 9

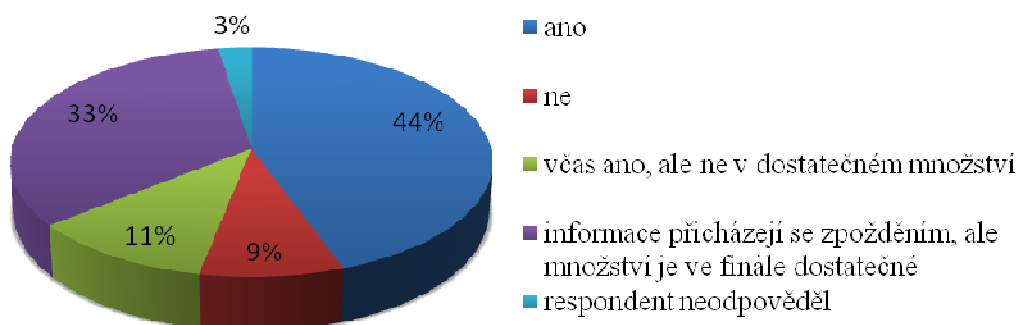


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výrazně kladný výsledek odpovědí na tuto otázku značí, že zaměstnanci jsou o své práci z jejich pohledu informováni kvalitně, žádný zaměstnanec není ke své práci lhostejný.

Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas a v dostatečném množství?

Obr. č. 12: Dotazník – graf otázka č. 10



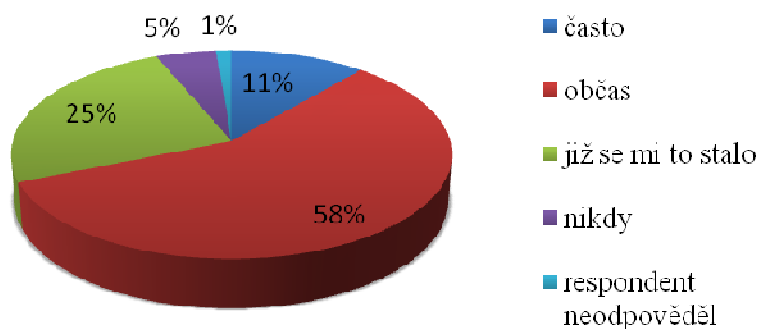
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Necelá polovina zaměstnanců je s poskytovanými informacemi spokojena, velká část však poukazuje na zpoždění důležitých informací, jeden respondent nad rámec otázky

upozornil na fakt, že tato chyba vzniká obvykle na straně managementu v UK. I tak by se česká firma měla zaměřit na kvalitu informací, jež svým zaměstnancům poskytuje.

Jsou Vám poskytovány nadbytečné nebo nepotřebné informace, které se Vás vůbec netýkají?

Obr. č. 13: Dotazník – graf otázka č. 11



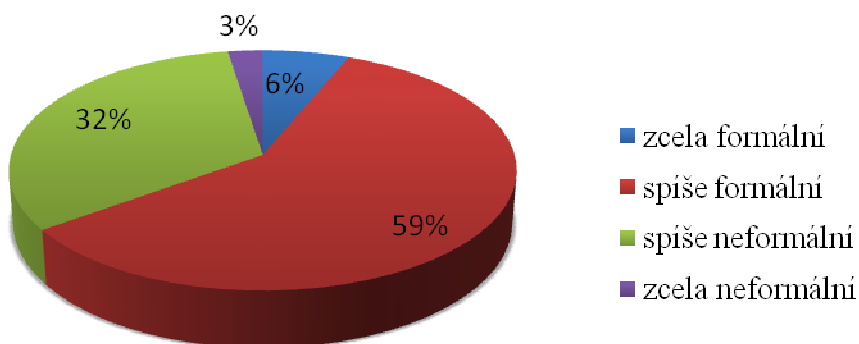
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

69% zaměstnanců se setkává s nadbytečnými informacemi. Manažeri podniku by se měli naučit rozeznávat důležité informace od nadbytečných. Na druhou stranu zaměstnanec může chápat i důležité informace jako pro něj nepotřebné.

Spolupráce

Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?

Obr. č. 14: Dotazník – graf otázka č. 12



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Kompromis mezi formálním a neformálním přístupem ideálně doplňuje podnikovou strategii, jež je zaměřena jak na výkon zaměstnanců, tak na jejich spokojenost.

Domníváte se, že jednotlivé týmy navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit? (Holá, 2011)

Obr. č. 15: Dotazník – graf otázka č. 13

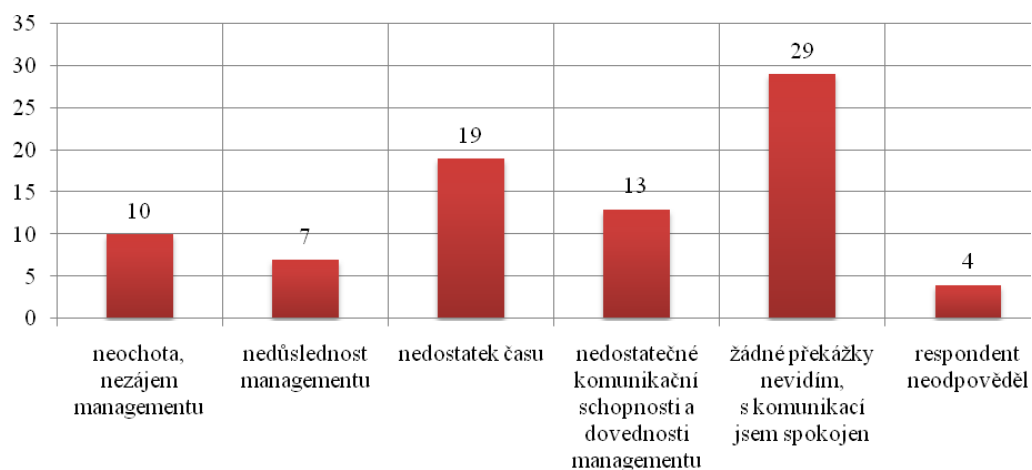


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Více než polovina týmů evidentně funguje efektivně, zaměstnanci vedoucích pozic jsou o tom přesvědčeni dokonce z 64%. Zbytek o této skutečnosti přesvědčený není. Velkým úkolem pro manažery je tedy zvolit takový způsob komunikace mezi útvary, jež bude efektivní a přijatelný pro obě strany.

Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a firmou (resp. managementem)? (Holá, 2011)

Obr. č. 16: Dotazník – graf otázka č. 14



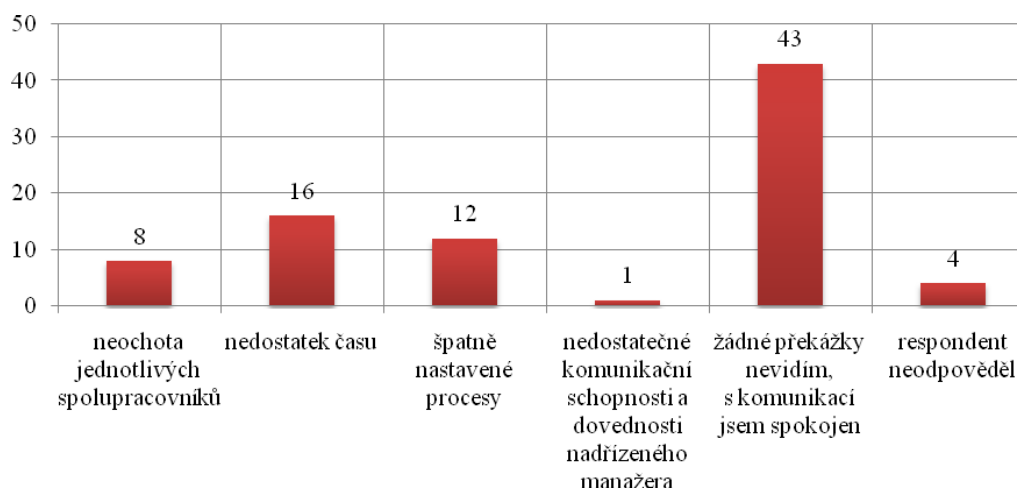
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

35% zaměstnanců je s komunikací s managementem spokojeno, ostatní spatřují problémy především v nedostatku času a nedostatečných komunikačních schopnostech managementu. Tyto dvě oblasti spolu souvisí, protože komunikace by měl být jeden

z nejdůležitějších úkolů manažera a pokud si nenajde čas na komunikaci se svými podřízenými, měl by své komunikační schopnosti zlepšit.

Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu? (Holá, 2011)

Obr. č. 17: Dotazník – graf otázka č. 15

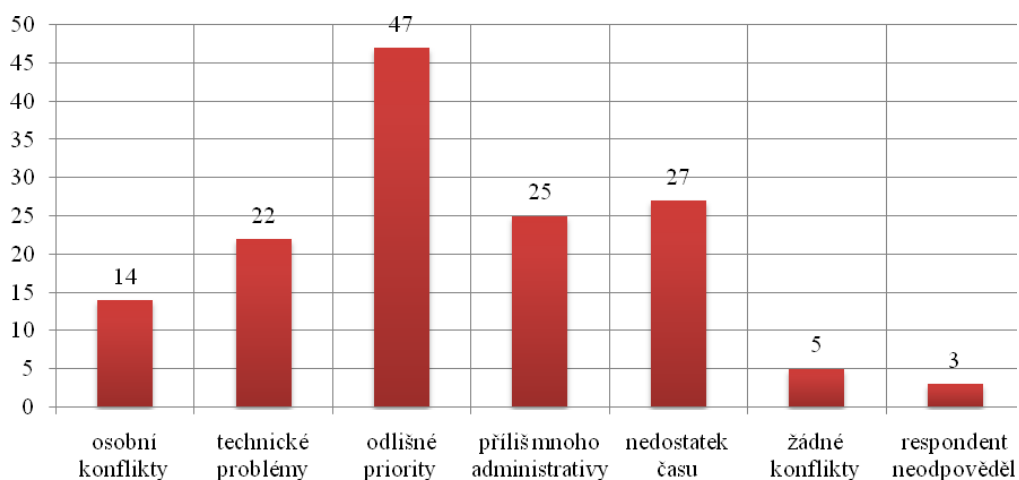


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Komunikace v rámci pracovního týmu dopadla podstatně lépe než ve vztahu s manažery. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni, stěžují si především na nedostatek času a na špatně nastavené procesy.

Z jakého zdroje pochází konflikty ve firmě?

Obr. č. 18: Dotazník – graf otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledku je patrné, že konflikty v podniku způsobují zejména odlišné priority zaměstnanců. To je právě problémem komunikace, která má za úkol sladit priority zaměstnanců tak, aby podnik jako celek dosahoval vytyčených cílů. Nedostatek času se stal fenoménem dnešní doby, vylouvá se na něj stále větší množství lidí, přestože obvykle stačí lépe svůj čas organizovat. Podnik by se mohl zamyslet nad možností eliminace nepotřebné administrativy.

Co byste navrhoval/a zlepšit ve firemní komunikaci?

Tato otázka byla koncipována v otevřené formě, odpovědělo na ni 24 respondentů. Objevily se tyto významné odpovědi (odpovědi typu nic, nevím a odpovědi neodpovídající na danou otázku nejsou uvedeny):

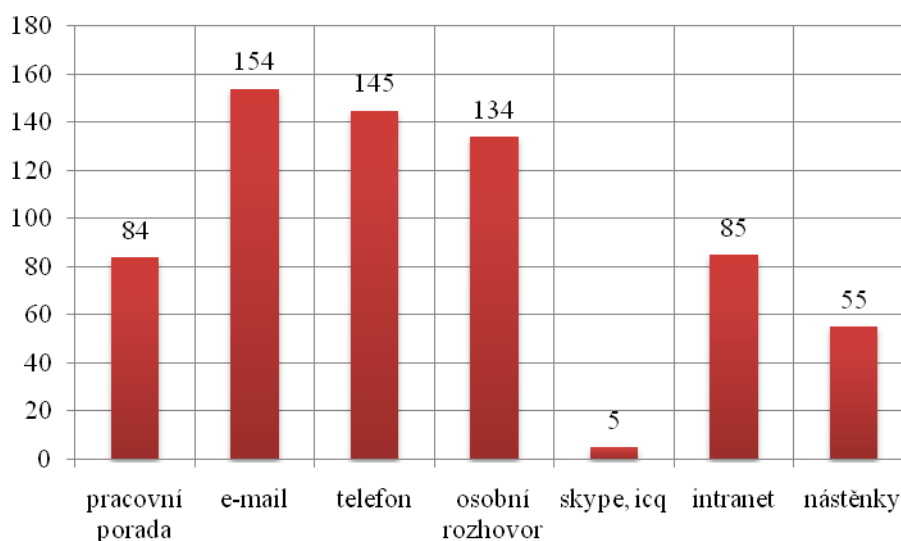
- vstřícnost
- častější informování
- pravdivé informace (3x)
- „mnoho vrstev managementu, informace se směrem nahoru ředí, filtrují, cenzurují“
- „správné rozdělování informací na zainteresované lidi a ne o mě beze mě“
- „plán, efektivita, rozum, kompromis, dohody“
- „na hale telefonní seznam všech čísel ve firmě“
- „včasná informovanost, viditelně přehledy aktuálních nabídek i zakázek“
- „větší informovanost o procesech, důležité je s kým komunikovat“
- „odpovědět na všechny otázky, které byly vzneseny“
- „když už se informace dostanou, aby se neměnily každou hodinu“
- „méně práce, méně porad = více času, nepřetíženost zaměstnanců“
- „včasné plnění žádostí“
- „větší informovanost pracovníků na nižších pozicích“
- „konkrétní informace o finančním stavu s.r.o.“

Výrazná je nespokojenost zaměstnanců s informacemi, jež podle nich nejsou pravdivé. Pokud chce být firma absolutně otevřená vůči zaměstnancům, musí tyto lživé informace uvádět na pravou míru. Jiným zaměstnancům vadí nedostatek informací nebo jejich zpoždění a časté změny.

Komunikační prostředky

Obodujte následující komunikační prostředky podle četnosti jejich využívání (často – 2, občas – 1, nikdy – 0)

Obr. č. 19: Dotazník – graf otázka č. 18

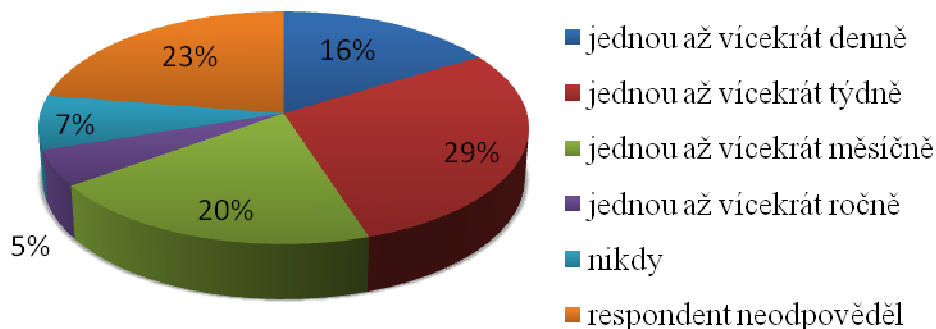


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z odpovědí na tuto otázku byly sečteny počty bodů jednotlivých prostředků, aby bylo možné snadno identifikovat nejvyužívanější komunikační prostředky. Nejčastěji používaným komunikačním kanálem je e-mail, telefon a osobní rozhovor, naopak téměř nikdo nevyužívá skype nebo ICQ. Poměrně špatného výsledku dosáhl systém intranetu, patrně kvůli špatné dostupnosti pro zaměstnance na dělnických pozicích. Mezi prostředky, jež zaměstnanci doplnili jako další často využívané, patří video a telekonference a informační systém.

Jak často se účastníte porad?

Obr. č. 20: Dotazník – graf otázka č. 19

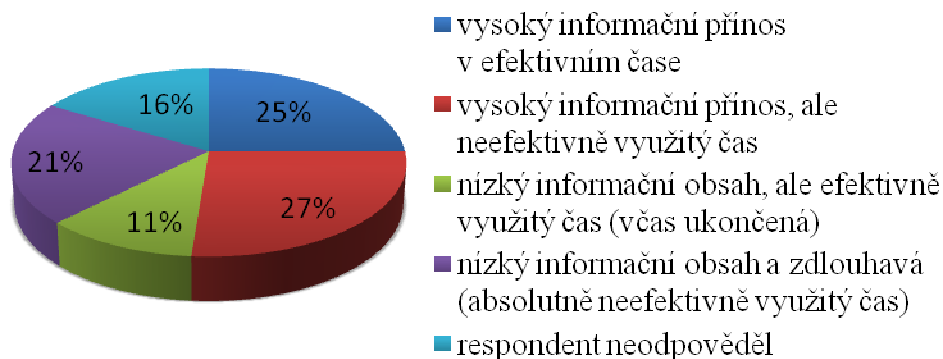


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina zaměstnanců se účastní porad několikrát týdně až měsíčně. Na tuto otázku velké množství respondentů neodpovědělo, lze tudíž předpokládat, že se porad patrně neúčastní, čímž by procento neúčastníků se vzrostlo na 30%.

Jak vnímáte přínos porad, kterých se účastníte?

Obr. č. 21: Dotazník – graf otázka č. 20

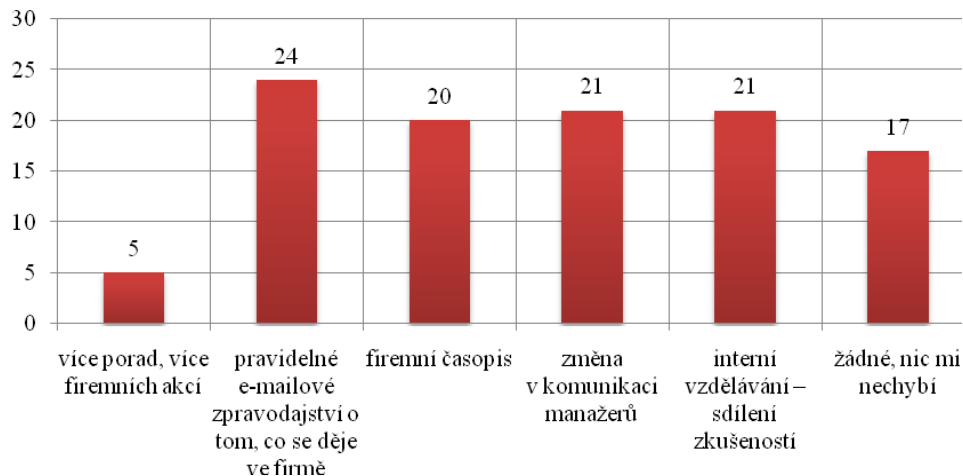


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Porady jsou ve většině odpovědí hodnoceny jako efektivní z hlediska objemu informací, méně již však z pohledu časového. Poměr jednotlivých odpovědí ale je relativně podobný, dá se tedy usuzovat, že různé porady v rámci podniku jsou vedeny různě a tedy s proměnlivou efektivitou.

Které z dalších komunikačních prostředků interní komunikace byste přivítal/a?
(Holá, 2011)

Obr. č. 22: Dotazník – graf otázka č. 21



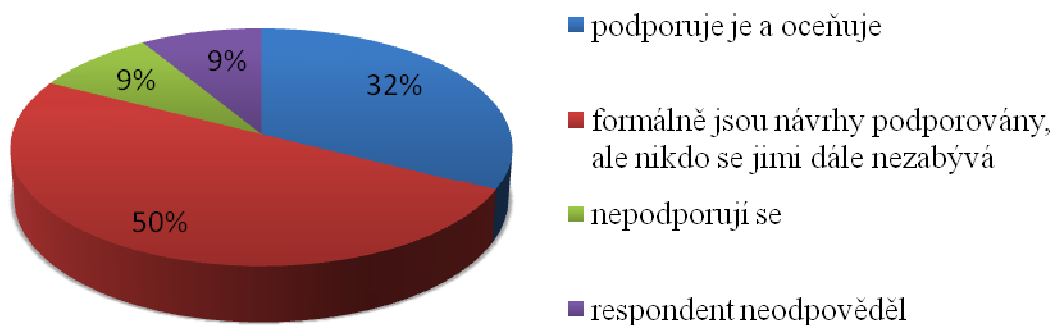
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Kromě porad by zaměstnanci uvítali všechny navržené prostředky. Jeden z respondentů by přivítal i veřejná přístupová místa k intranetu a elektronické schránky zaměstnanců.

Přístup firmy k zaměstnancům

Jak firma přistupuje k návrhům na zlepšení fungování firmy?

Obr. č. 23: Dotazník – graf otázka č. 22



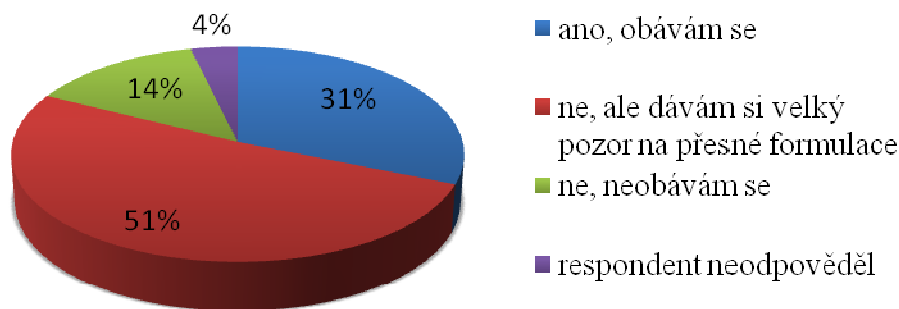
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dle názoru zaměstnanců se bohužel firma návrhy na zlepšení fungování firmy důkladně nezabývá, to pro firmu působí kontraproduktivně, jelikož zaměstnanci nejsou

motivování k podávání těchto návrhů. O tom, že firma tyto návrhy doopravdy podporuje, je přesvědčeno 32% všech zaměstnanců, z manažerů je přesvědčeno 60%.

Obáváte se otevřeně říci, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o pracovní pozici či odměňování?

Obr. č. 24: Dotazník – graf otázka č. 23



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Procento zaměstnanců obávajících se otevřeně hovořit dosahuje 31%, což je velmi vysoké číslo, zaměstnanci by měli být vedeni k tomu otevřeně projevit svůj názor a nebýt za něj postihováni. Je základním úkolem manažerů vytvořit takovou pracovní atmosféru, ve které se zaměstnanci budou cítit příjemně.

Domníváte se, že vedení zajímá Váš názor na fungování firmy?

Obr. č. 25: Dotazník – graf otázka č. 24

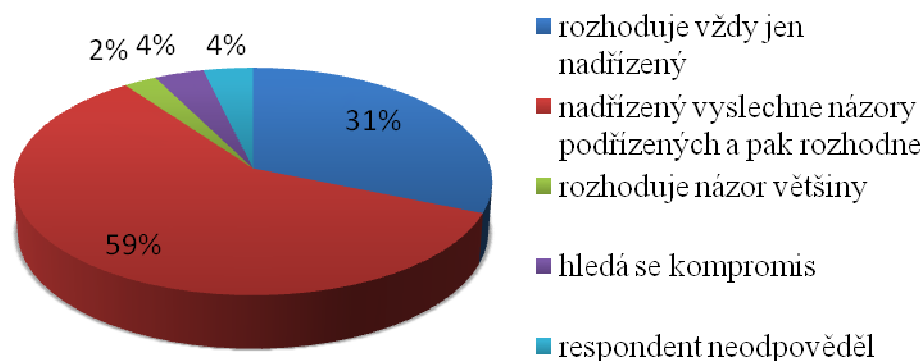


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

U této otázky byl objeven podobný problém jako u předchozí otázky, 68% zaměstnanců je chováním nadřízených odrazeno od případného sdílení vlastních nápadů. Každý pracovník by měl mít vždy pocit, že jeho názor je v podniku důležitý a že je reálné, aby svými nápady vylepšil stávající aspekty fungování podniku.

Jak probíhá ve firmě rozhodování?

Obr. č. 26: Dotazník – graf otázka č. 25

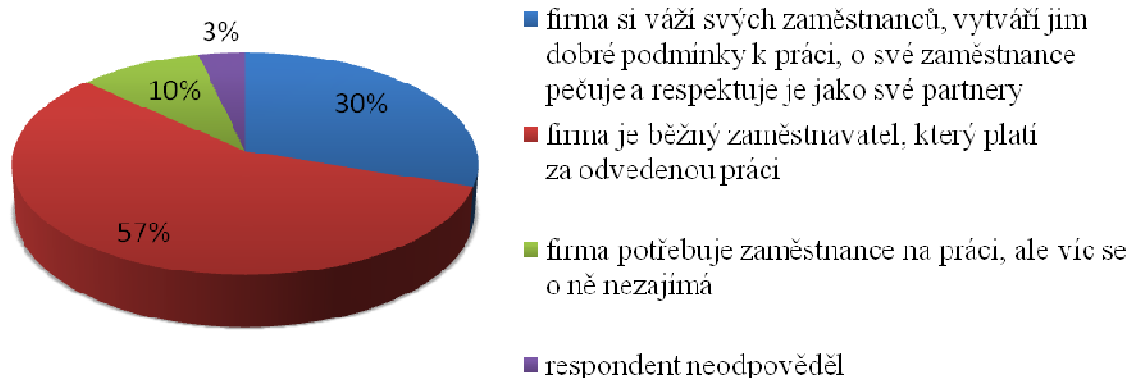


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve výrobním podniku, který vyrábí tak technologicky náročné produkty jako BRUSH SEM s.r.o., je samozřejmé, že se při důležitých rozhodnutích musí podnik spolehnout především na odborné manažery a není možné, aby se na rozhodování podíleli řadoví zaměstnanci. V tomto směru je komunikace v podniku nastavena správně.

Jak byste charakterizoval/a firmu jako zaměstnavatele? (Holá, 2011)

Obr. č. 27: Dotazník – graf otázka č. 26



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Cílem podniku by opět mělo být vzbudit u svých zaměstnanců důvěru ve společnost jako celek a především v její vedení. Pro kvalitní výkon zaměstnance je nezbytné, aby byl přesvědčen, že si podnik váží jeho samotného, jeho odvedené práce a jeho znalostí, které do firmy přináší.

4.1 Závěry šetření

Při shrnutí výsledků dotazníkového šetření v podniku BRUSH SEM s.r.o. je nutné poukázat na několik slabých míst v rámci interní komunikace společnosti. Tyto slabiny se týkají především vztahu vedení společnosti a zaměstnanců, zejména přenosu všech informací přes řadu hierarchických stupňů až k nejnižší postaveným zaměstnancům a nazpět. Za tento přenos informací jsou odpovědní manažeři na všech úrovních, kteří ne vždy své povinnosti stoprocentně plní.

První slabou oblastí je **neznalost strategie a plánů organizace** všemi zaměstnanci. Zaměstnanci o plánované budoucnosti firmy musí být informováni ať už písemně nebo ústně od nadřízeného. Informace o strategii a plánech musí být sdíleny neprodleně po jejich schválení v nezměněné podobě až k hierarchicky nejnižší postaveným zaměstnancům.

Další slabinou je **nedokonalá otevřenost firmy**. V případě, že si chce podnik udržet loajalitu svých zaměstnanců, musí je zasvětit do interních záležitostí a žádné záměrně neskrývat či nezkreslovat. Pokud manažer na nějakou nepravdivou informaci, jež vznikla mimo management, narazí, musí ji neprodleně opravit a o nepravdivé informaci informovat všechny, kteří se s ní setkali.

Třetí a největší slabou stránkou komunikace je **pohled zaměstnanců na vnímání vedení podniku jich samotných**. Velká část zaměstnanců se domnívá, že je management nebere jako kolegy, ale jen jako pracovní sílu, nezáleží jim na jejich názorech a nápadech. Management musí zaměstnancům tuto domněnku vyvrátit a vybudovat v zaměstnancích zdravé pracovní sebevědomí.

5 Cíle účinné interní komunikace v organizaci

V rámci minulé kapitoly byla ve firmě BRUSH SEM s.r.o. nalezena řada nedostatků v oblasti interní komunikace. V této kapitole budou navrženy cíle pro odstranění těchto komunikačních nedostatků.

V první řadě je nutné zajistit **komplexní informovanost všech zaměstnanců**, především o strategii firmy a budoucích plánech podniku. V podniku momentálně efektivně funguje systém tzv. Briefu, jenž informuje zaměstnance o výsledcích jednotlivých oddělení i podniku jako celku. Navrhuji tento prezentační dokument obohatit právě o strategii firmy a její plány do budoucnosti. S Briefem by měli být seznámeni zaměstnanci na všech úrovních podniku včetně nejnižší postavených zaměstnanců. Vyšší informování zaměstnanců zvýší pravděpodobnost dosažení strategických cílů zejména v oblasti produktivity, kvality a engagementu.

Dále v návaznosti na výsledky šetření doporučuji **vylepšit stávající systém tzv. Boxu**, kam zaměstnanci vhazují své nápady a připomínky. Pro posílení důvěry zaměstnanců v podnik samotný je nutné se těmito vzkazy důkladně zabývat a odpovídat na ně s co nejmenším prodlením. Odpovědi na vzkazy by měly být umístěny na velmi dobře přístupném a viditelném místě. Jakkoliv významné připomínky a nápady je dobré zveřejňovat prostřednictvím dalších komunikačních kanálů, například prostřednictvím již zmíněného Briefu. Dochází tak k vyšší motivaci zaměstnanců se v podniku angažovat, což byl také jeden ze strategických cílů podniku.

Dalším cílem v oblasti interní komunikace by mělo být celoplošné **komunikační školení pro manažery** na všech úrovních podniku. Je zapotřebí, aby tyto výukové programy vedl nejlépe externí odborník na manažerskou komunikaci. Manažeři se během těchto hodin naučí správně předávat informace svým podřízeným, zaměřit se na cíl a pomoci k tomuto zaměření i svým podřízeným, budovat žádoucí vztahy v týmu, který vede. Zvýšením komunikačních schopností a dovedností manažerů podnik snáze dosáhne vytyčených cílů ve všech strategických oblastech.

V rámci cílů interní komunikace je také potřeba změnit pocit zaměstnanců, že o ně vedení podniku nejvíce výrazný zájem. Toho lze docílit jednak vylepšením systému

Boxu, popsaným výše, jednak **neformálními sportovními a kulturními akcemi**. Efektivní by mohl být například celopodnikový turnaj v určitém kolektivním sportu, kdy jeden tým budou tvořit zaměstnanci z různých hierarchických stupňů. O výsledcích turnajů je opět třeba informovat zaměstnance napříč celou firmou, aby akce mohly získat určitou popularitu. Dobré vztahy na pracovišti, jež mohou společně neformální aktivity navodit, tvoří příjemné pracovní prostředí a zvyšují produktivitu zaměstnanců.

Změna postoje zaměstnanců vůči podniku je dlouhotrvající proces, který však nejprve musí začít u samotných manažerů. Teprve v momentě, kdy sami manažeři budou přesvědčeni o důležitosti všech zaměstnanců pro chod firmy, mohou o tom přesvědčit i své podřízené.

Důležitým aspektem při šíření informací je fungující intranet, ten je sice ve firmě zaveden a velká část zaměstnanců jej využívá, pro pracovníky na dělnických pozicích je to obtížné, jelikož neexistují volná přístupová místa k intranetu pro tyto zaměstnance. Podnik by mohl využít starších počítačů, které by byly jinak vyřazeny, a vytvořit **prostory pro zaměstnance bez každodenního přístupu k počítači**. Zde by zaměstnanci získávali informace uváděné na intranetu a mohla by jim být zřízena i firemní e-mailová schránka, kam by dostávali další informace o důležitých událostech. Informovanost zaměstnanců napomáhá snazšímu plnění strategických cílů.

Vzhledem k časové náročnosti všech předešlých komunikačních cílů doporučuji přijmout jednoho **nového zaměstnance na pozici komunikačního specialisty**. V jeho kompetenci bude zabezpečení efektivního fungování komunikačních kanálů, šíření informací (například rozesílání informačních mailů nebo tvorba intranetových článků), zajištění komunikačního vzdělávání a výcviku manažerů, účast na poradách za účelem jejich zefektivnění a samozřejmě i budoucí rozvoj interní komunikace v podniku.

Při šetření v rámci kapitoly 4 také vyplynulo, že poměrně velká část zaměstnanců je přesvědčena o tom, že podnik zatajuje některé důležité informace, proto by podnik měl při výběru správné komunikační strategie zvolit strategii informační otevřenosti (viz kapitola 2.4 – komunikační strategie dle Marka Wrighta) a tím zaměstnancům osvětlit své záměry a plány. Využít by však podnik měl i aspekty druhého typu komunikační strategie – strategie podporujícího klima, a využít manažery jako prostředníky, kteří vytvářejí žádoucí povzbuzující atmosféru na pracovišti.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat problémy interní komunikace v podniku BRUSH SEM s.r.o. a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity fungování komunikace, která budou v souladu se strategickými cíli podniku.

Na začátku práce byla společně s charakteristikou společnosti a stručnou analýzou prostředí stanovena její vize a strategie a současně vliv interní komunikace na konkrétní strategické cíle. V rámci každého strategického cíle byly specifikovány jeho požadavky na komunikační procesy. Následně byla provedena SWOT analýza s výsledky v podobě matic IFE a EFE.

Další část práce byla zaměřena na teoretické poznatky potřebné pro provedení kvalitní analýzy interní komunikace, zejména pak na komunikační strategii, druhy a prostředky komunikace a význam komunikace při implementaci podnikové strategie.

Třetí část práce vycházela z požadavků jednotlivých strategických cílů podniku a bylo tak vytvořeno pět základních oblastí interní komunikace relevantních k naplnění organizačních cílů. V rámci každé z oblastí byl analyzován současný stav fungování v podniku a v rámci další části práce byly tyto oblasti podrobeny šetření. Šetření probíhalo formou dotazníku, jež vyplňovali zaměstnanci napříč celou firmou.

Dotazník se zaměřoval především na informovanost zaměstnanců o dění ve firmě, získávání informací nutných pro pracovní výkon, spolupráci s ostatními útvary a týmy, komunikaci s manažery, využívané komunikační prostředky a také na názor zaměstnanců na jejich vlastní důležitost ve firmě dle vedení společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo nalezeno hned několik slabín v interní komunikaci podniku především v přenosu informací od vedení společnosti přes manažery jednotlivých úrovní až k hierarchicky nejnižší postaveným zaměstnancům a nazpět. Největšími problémy se tak stala nedokonalá informační otevřenost firmy vůči zaměstnancům, neznalost strategie a plánů podniku ze strany zaměstnanců a jejich pocit vlastní méněcennosti v kontextu celého podniku způsobená nesprávným chováním manažerů.

Všechny problémy byly analyzovány a následně v poslední části práce navrženy cíle interní strategie pro odstranění těchto problémů a nastartování fungování efektivnější interní komunikace. Mezi návrhy opatření patří například zpřístupnění již zavedených komunikačních kanálů všem zaměstnancům firmy a zvýšení informovanosti pomocí těchto kanálů, zvyšování komunikačních schopností a dovedností manažerů prostřednictvím specializovaných školení a zavedení nové pracovní pozice komunikačního specialisty, který bude mít na starosti další rozvoj interní komunikace v podniku.

Závěrem lze říci, že i přes řadu slabín nalezených díky této práci funguje komunikace ve společnosti BRUSH SEM s.r.o. poměrně dobře, což také dokládá její excelentní postavení na světovém trhu výroby turbogenerátorů. Tato práce tak může firmě napomoci zefektivnit interní komunikační procesy a udržet se tak na skvělé tržní pozici i v budoucích letech.

7 Seznam tabulek a obrázků

7.1 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozvaha firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011 – aktiva	11
Tab. č. 2: Rozvaha firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011 - pasiva	12
Tab. č. 3: Výkaz zisku a ztráty firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011	13
Tab. č. 4: Rentabilita firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011	15
Tab. č. 5: Likvidita firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011	15
Tab. č. 6: Zadluženost firmy BRUSH SEM s.r.o. v letech 2008 – 2011	16
Tab. č. 7: Strategické cíle společnosti BRUSH SEM s.r.o.	26
Tab. č. 8: Matice IFE – silné stránky	29
Tab. č. 9: Matice IFE – slabé stránky.....	29
Tab. č. 10: Matice EFE – příležitosti	31
Tab. č. 11: Matice EFE – hrozby	31

7.2 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti BRUSH SEM s.r.o.	10
Obr. č. 2: Schéma komunikačního procesu.....	34
Obr. č. 3: Dotazník – graf otázka č. 1	48
Obr. č. 4: Dotazník – graf otázka č. 2	48
Obr. č. 5: Dotazník – graf otázka č. 3	49
Obr. č. 6: Dotazník – graf otázka č. 4	49
Obr. č. 7: Dotazník – graf otázka č. 5	50
Obr. č. 8: Dotazník – graf otázka č. 6	50
Obr. č. 9: Dotazník – graf otázka č. 7	51

Obr. č. 10: Dotazník – graf otázka č. 8	51
Obr. č. 11: Dotazník – graf otázka č. 9	52
Obr. č. 12: Dotazník – graf otázka č. 10	52
Obr. č. 13: Dotazník – graf otázka č. 11	53
Obr. č. 14: Dotazník – graf otázka č. 12	53
Obr. č. 15: Dotazník – graf otázka č. 13	54
Obr. č. 16: Dotazník – graf otázka č. 14	54
Obr. č. 17: Dotazník – graf otázka č. 15	55
Obr. č. 18: Dotazník – graf otázka č. 16	55
Obr. č. 19: Dotazník – graf otázka č. 18	57
Obr. č. 20: Dotazník – graf otázka č. 19	58
Obr. č. 21: Dotazník – graf otázka č. 20	58
Obr. č. 22: Dotazník – graf otázka č. 21	59
Obr. č. 23: Dotazník – graf otázka č. 22	59
Obr. č. 24: Dotazník – graf otázka č. 23	60
Obr. č. 25: Dotazník – graf otázka č. 24	60
Obr. č. 26: Dotazník – graf otázka č. 25	61
Obr. č. 27: Dotazník – graf otázka č. 26	61

8 Seznam použité literatury

8.1 Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

BLAHA, Zdenek Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

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

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

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

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

WRIGHT, Marc, ed. *Gower handbook of internal communication*. 2nd ed. Farnham: Gower, 2009. xxiii, 468 s. ISBN 978-0-566-08689-2.

8.2 Ostatní použité zdroje

Assesment a Development centra (AC/DC) [online]. Praha: Centrum dohody, 2013 [cit. 2.4.2013] Dostupné z: <http://www.centrumdohody.com/ac-dc/>.

BRUSH SEM s.r.o. [online]. Plzeň: BRUSH SEM s.r.o., 2013 [cit. 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.brush-sem.cz>.

Interní materiály společnosti BRUSH SEM s.r.o.

ISO 14001:2004 [online]. [cit. 18.4.2013] Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40.

ISO 9001 [online]. [cit. 18.4.2013] Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38.

Konzultace v podniku.

KOTTNAUER, Jiří. *Statistika pracovních úrazů, nehod a havárií v plynárenství* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2008 [cit. 18.4.2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5697>.

Měsíční Brief – červenec 2012.

Obchodní rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2013 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>.

OHSAS 18001:2007 [online]. [cit. 18.4.2013] Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42.

PEREIRA, Ron. *How to Determine Cycle Time, Takt Time, Lead Time* [online]. [cit. 6.4.2013] Dostupné z: <http://lssacademy.com/2010/07/20/how-to-determine-cycle-time-takt-time-lead-time/>.

Systém hodnocení ČEKIA Stability Rating [online]. Praha: Čekia, a.s., 2011 [cit. 24.3.2013] Dostupné z: <http://www.cekia.cz/cz/system-hodnoceni-cekia-stability-rating>.

Učební prezentace z předmětu Strategický management. Plzeň, 2011. Doc. Ing. Emil Vacík, Ph. D.

Výroční zprávy společnosti BRUSH SEM s.r.o. pro rok 2008 až 2011.

9 Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Rejdová a studuji Ekonomickou fakultu při ZČU v Plzni. V rámci své diplomové práce zpracovávám téma „Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci“ právě ve firmě BRUSH SEM s.r.o. Ráda bych Vás proto požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní, prosím Vás tedy o naprostou upřímnost, díky níž bude možné napravit případné nedostatky v interní komunikaci a tak zvýšit efektivitu práce, založené na lepší spolupráci a vyšší spokojenosti všech ve firmě. Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve Vaší firmě. Děkuji Vám za spolupráci.

Pohlaví

- muž
- žena

Věk

- do 30 let
- 31 – 45 let
- 46 let a více

Postavení ve firmě

- top management
- vedoucí pozice
- řadový zaměstnanec

Délka působení ve firmě

- do 1 roku
- 1-3 roky
- více než 3 roky

INFORMOVANOST

1. Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě (včetně negativních) Vám sděluje?

- spíše ano
- spíše ne
- jak kdy

2. Jste obeznámen/a s plány firmy na letošní rok?

- ano, znám plány celé firmy
- znám plány pouze toho oddělení, v němž pracuji
- ne, neznám žádné plány

3. Jste obeznámen/a s výsledky firmy za předcházející období?

- ano, znám zhruba výsledky celé firmy
- znám výsledky pouze toho oddělení, v němž pracuji
- ne, neznám žádné výsledky

4. Znáte hlavní body vize a strategie společnosti?

- ano
- ne
- mám jakousi mlhavou představu

5. Jakým způsobem se k Vám jako první dostávají důležité informace o firmě?

- neformálně
- formálně ústně (od nadřízeného)
- formálně písemně (e-mail, brief apod.)

ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

6. Jakým způsobem získáváte informace, které potřebujete pro svou práci?

- většinou neformálně
- výhradně oficiální cestou
- část informací oficiálně, ostatní neformálně

7. Jak často se ve firmě stává, že k vám důležité informace přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od managementu? Jak se v tomto případě chováte?

- většinou nestává, pokud se tak stane, ptám se odpovědného manažera
- většinou nestává, oficiálních informací je dost
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme manažera
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme, nikoho se neptáme
- informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší

8. Jsou ve firmě stanoveny jednotlivé role pracovníků včetně jejich odpovědnosti a kompetencí a víte, na koho se v případě potřeby obrátit?

- ano, role jsou stanoveny a proto vím, na koho se obrátit
- ano, ale jsou stanoveny pouze formálně, informace sháním jiným způsobem
- ne, role nejsou stanoveny, ale vím, na koho se obrátit
- ne, informace sháním intuitivně

9. Domníváte se, že je Vám srozumitelný obsah vaší práce, že máte dostatek prostoru pro vlastní práci?

- ano, náplň práce je mi jasná a mám dostatek prostoru
- ne, náplň mé práce se často mění a jsem příliš kontrolován, nemám dostatek prostoru
- nevím a nezajímám se o to

10. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas a v dostatečném množství?

- ano
- ne
- včas ano, ale ne v dostatečném množství
- informace přicházejí se zpožděním, ale množství je ve finále dostatečné

11. Jsou Vám poskytovány nadbytečné nebo nepotřebné informace, které se Vás vůbec netýkají?

- často
- občas
- již se mi to stalo

- nikdy

KOMUNIKACE VE FIRMĚ

12. Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?

- zcela formální
- spíše formální
- spíše neformální
- zcela neformální

13. Domníváte se, že jednotlivé týmy navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?

- ano, komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují
- ne, spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit
- ne, hlavně nikdo nechce nic řešit

14. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a firmou (resp. managementem)?

- neochota, nezájem managementu
- nedůslednost managementu
- nedostatek času
- nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
- jiné:
- žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen

15. Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu?

- neochota jednotlivých spolupracovníků
- nedostatek času
- špatně nastavené procesy
- nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti nadřízeného manažera
- jiné:
- žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen

16. Z jakého zdroje pochází konflikty ve firmě? (možno označit více odpovědí)

- osobní konflikty
- technické problémy
- odlišné priority
- příliš mnoho administrativy
- nedostatek času
- jiné:

17. Co byste navrhoval/a zlepšit ve firemní komunikaci? (uved'te)

18. Obodujte následující komunikační prostředky podle četnosti jejich využívání (často – 2, občas – 1, nikdy – 0)

- pracovní porada:
- e-mail:
- telefon:
- osobní rozhovor:
- skype, icq:
- intranet:

- nástěnky:
- jiné často využívané komunikační prostředky (uved'te):

19. Jak často se účastníte porad? (uved'te)

20. Jak vnímáte přínos porad, kterých se účastníte?

- vysoký informační přínos v efektivním čase
- vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas
- nízký informační obsah, ale efektivně využitý čas (včas ukončená)
- nízký informační obsah a zdlouhavá (absolutně neefektivně využitý čas)

21. Které z dalších komunikačních prostředků interní komunikace byste přivítal/a?
(možno označit více odpovědí)

- více porad, více firemních akcí
- pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
- firemní časopis
- změna v komunikaci manažerů
- interní vzdělávání – sdílení zkušeností
- jiné:
- žádné, nic mi nechybí

FIREMNÍ KULTURA

22. Jak firma přistupuje k návrhům na zlepšení fungování firmy?

- podporuje je a oceňuje
- formálně jsou návrhy podporovány, ale nikdo se jimi dále nezabývá
- nepodporují se

23. Obáváte se otevřeně říci, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o pracovní pozici či odměňování?

- ano, obávám se
- ne, ale dávám si velký pozor na přesné formulace
- ne, neobávám se

24. Domníváte se, že vedení zajímá Váš názor na fungování firmy?

- ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci
- ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor
- ne, bojím se cokoli říci

25. Jak probíhá ve firmě rozhodování?

- rozhoduje vždy jen nadřízený
- nadřízený vyslechne názory podřízených a pak rozhodne
- rozhoduje názor většiny
- hledá se kompromis

26. Jak byste charakterizoval/a firmu jako zaměstnavatele?

- firma si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, o své zaměstnance pečuje a respektuje je jako své partnery
- firma je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci
- firma potřebuje zaměstnance na práci, ale víc se o ně nezajímá

Abstrakt

REJDOVÁ, Lenka. Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2013

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační strategie, management

Diplomová práce se zabývá komunikačním systémem v organizaci, analýzou efektivnosti komunikačních procesů a jejich schopností podpory naplnění strategických cílů společnosti. Cílem práce je analyzovat problémy momentálně fungující interní komunikace ve společnosti BRUSH SEM s.r.o. a navrhnout opatření pro zvýšení efektivitu fungování komunikace, která budou v souladu se strategickými cíli podniku.

První část je zaměřena na charakteristiku společnosti, její strategie a strategických cílů a SWOT analýzu. V další části jsou uvedeny teoretické poznatky potřebné pro provedení kvalitní analýzy interní komunikace. Třetí část vymezuje hlavní komunikační procesy relevantní k naplnění vytyčených strategických cílů. Následuje dotazníkové šetření, z něhož jsou stanoveny slabé stránky interní komunikace podniku. V závěru práce jsou navrženy cíle interní komunikace pro účinnou komunikaci v organizaci.

Abstract

REJDOVÁ, Lenka. *Communication system and the practice of communication in the organization*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 75 s., 2013

Key words: communication, internal communication, communication strategy, management

The diploma thesis deals with the communication systems in the organization, analyzing the effectiveness of communication processes and their ability to support the strategic objectives of the company. The aim is to analyze the problems currently functioning internal communication within the company BRUSH SEM s.r.o. and suggest measures for increasing the efficiency of communication, which are in line with the strategic objectives of the company.

The first part is focused on the characteristics of the company, its strategy and strategic objectives and SWOT analysis. The next section discusses the theoretical knowledge necessary to perform quality analysis of internal communication. The third section identifies the main communication processes relevant to the fulfillment of strategic objectives. The following is a questionnaire survey, from which are made weaknesses in internal communication of the company. In conclusion are proposed objectives of internal communication for effective communication in an organization.