

Projekt interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o.

Bc. Miroslava Gajdošíková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava Gajdošíková**
Osobní číslo: **M13572**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z oblasti interní komunikace.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o.
- Na základě provedených analýz vytvořte projekt interní komunikace ve společnosti Cardbox Packaging s.r.o.
- Vyhodnoťte náklady na projekt a očekávané přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

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

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

VERGHESE, Anisu K. Internal Communications: Insights, Practices and Models. Los Angeles: SAGE Publications, 2012, 224 p. ISBN 978-81-321-0966-2.

WRIGHT, Marc. Gower Handbook of Internal Communication. 2nd ed. Farnham: Gower, 2009, 496 p. ISBN 978-0-566-08689-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Efektivní komunikace je základem nejen kvalitních mezilidských vztahů, ale i úspěchu každé firmy. Tato diplomová práce se zabývá zvýšením efektivity interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. Detailněji se zaměřuje na vizuální prvky interní komunikace. Teoretická část obsahuje východiska pro pochopení a tím možnosti zvýšení efektivity komunikačních procesů. Analytická část zkoumá faktory ovlivňující interní komunikaci, vnímání komunikačního prostředí zaměstnanci a jejich motivační faktory. V projektové části jsou navrženy plány pro zvýšení efektivity interní komunikace a jsou podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, motivační faktory, vizualizace, zpětná vazba, firemní profil.

ABSTRACT

Effective communication is not only the basis of quality interpersonal relationships, but also the success of any company. This thesis deals with increasing the efficiency of internal communications of the Cardbox Packaging s.r.o. More specifically, focuses on the visual elements of the internal communication. The theoretical part contains the basis for understanding and thereby possibility of increasing the effectiveness of communication processes. The analytical part examines factors affecting internal communication, perception of communications environment by employees and their motivational factors. In the project part, plans for increasing the efficiency of internal communication are proposed and then subjected to time, risk and cost analysis.

Keywords: communication, internal communication, motivational factors, visualization, feedback, company profile.

"The best thing to hold onto in life is each other."

Audrey Hepburn

Chtěla bych upřímně poděkovat všem, kteří mě podporovali při psaní této práce.

Po akademické stránce předně děkuji své vedoucí Ing. Jance Vydrové, Ph.D. Dále pak Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph.D., jakožto hodnotiteli výstupu projektu Nadaní studenti a doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za konstruktivní připomínky a rady.

Děkuji zaměstnancům společnosti Cardbox Packaging s.r.o. za jedinečnou spolupráci, zejména Mgr. Pavlovi Slavíkovi, Ing. Liborovi Miloševskému, Robertovi Mahdalovi a Lubomírovi Pšenkovi.

Vzhledem k zaměření této práce na komunikace děkuji všem, kdo mne v této oblasti profesně či osobně podporovali a rozvíjeli - všem přátelům, rodině a známým. Jmenovitě proto děkuji především Zdence Durdákové, Vendule Mošťkové a Gabriele Holečkové za podporu, konzultace a připomínky.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 KOMUNIKACE	15
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES	15
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE	18
1.3 FORMY KOMUNIKACE.....	18
1.3.1 Neverbální komunikace	19
1.3.2 Verbální komunikace	21
1.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	23
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.1 OVLIVŇOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.2 HLAVNÍ OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE	26
2.2.1 Zajištění informačních potřeb	26
2.2.2 Posilování stability a loajality	26
2.2.3 Interní Public Relations.....	26
2.3 TYPY INTERNÍ KOMUNIKACE	26
2.3.1 Míra formálnosti.....	27
2.3.2 Směry komunikace.....	28
2.4 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	29
2.4.1 Komunikace tváří v tvář.....	29
2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	31
2.4.3 Další prostředky interní komunikace	33
2.5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	34
2.6 PROCES ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ INTERNÍ KOMUNIKACE	35
3 SHOP FLOOR MANAGEMENT	37
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
5 EXAKTNÍ METODY APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	39
5.1 KVANTITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ.....	39
5.2 KVADRANTOVÁ ANALÝZA.....	39
5.3 ANALÝZA PESTLE	40
5.4 ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ MODELEM 7S	41
5.4.1 Strategie.....	42
5.4.2 Struktura.....	43
5.4.3 Systémy řízení	43
5.4.4 Styl řízení a manažerské práce	43
5.4.5 Spolupracovníci.....	43
5.4.6 Schopnosti	43
5.4.7 Sdílené hodnoty.....	43

5.5	SWOT ANALÝZA	44
5.6	SMART	44
5.7	ANAÝZA KRITICKÉ CESTY.....	44
5.8	PROJEKT NADANÍ STUDENTI.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	46
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CARDBOX PACKAGING S.R.O.....	47
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	48
6.2	MATERIÁLOVÉ, INFORMAČNÍ A FINANČNÍ TOKY SPOJENÉ SE ZAKÁZKOU	50
6.3	TECHNOLOGIE TISKU	52
6.3.1	Příprava na tisk.....	53
6.3.2	Tisk.....	53
6.3.3	Výsek.....	54
6.3.4	Dokončovací práce.....	55
6.4	CERTIFIKACE.....	55
7	INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CARDBOX PACKAGING S.R.O.....	57
7.1	POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	57
7.1.1	Osobní střetnutí	57
7.1.2	Porady	58
7.1.3	Telefon	58
7.1.4	Nástěnky.....	59
7.1.5	Písemné dokumenty	59
7.1.6	Elektronická komunikace.....	59
7.1.7	Interní PR	60
7.2	SMĚRY KOMUNIKACE A JEJICH VAZBA NA POUŽÍVANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	61
7.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY SPOLEČNOSTI CARDBOX PACKAGING S.R.O.	62
7.4	KVANTITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ.....	62
7.4.1	Respondenti.....	63
7.4.2	Vyhodnocení dotazníku	63
7.4.3	Kvadrantová analýza.....	69
7.4.4	Vyhodnocení základních hypotéz	70
7.5	ANALÝZA PESTLE	71
7.6	ANALÝZA 7S	74
7.6.1	Strategie.....	74
7.6.2	Struktura.....	74
7.6.3	Systém řízení	74
7.6.4	Styl manažerské práce.....	75
7.6.5	Spolupracovníci.....	75
7.6.6	Schopnosti	75
7.6.7	Sdílené hodnoty.....	75
7.7	SWOT ANALÝZA	77
7.7.1	Nejvýznamnější silné stránky	79
7.7.2	Nejvýznamnější slabé stránky.....	80
7.7.3	Nejvýznamnější příležitosti.....	80

7.7.4	Nejvýznamnější hrozby.....	81
7.7.5	Závěry SWOT - silné stránky	81
7.7.6	Závěry SWOT - slabé stránky.....	82
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	84
9	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	85
9.1	DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	85
9.2	CÍLE PROJEKTU	86
9.3	PRVNÍ FÁZE PROJEKTU.....	87
9.3.1	Vizualizace	87
9.3.2	Firemní profil - CARDcubeBOX.....	95
9.4	DRUHÁ FÁZE PROJEKTU.....	102
9.4.1	Vzdělávací teambuilding.....	103
9.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	105
9.5.1	Časový harmonogram první fáze	105
9.5.2	Časový harmonogram druhé fáze.....	108
9.6	ANALÝZA KRITICKÉ CESTY.....	109
9.7	SOUHRNNÉ NÁKLADY NA PROJEKT	113
9.8	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY A RIZIKA.....	113
9.8.1	Vizualizace	114
9.8.2	Firemní profil	116
9.8.3	Vzdělávací teambuilding.....	116
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	124
	SEZNAM OBRÁZKŮ	125
	SEZNAM TABULEK.....	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

Podstata komunikace a její pojetí se postupem času zásadně měnila. I když jde stále o totéž - dorozumívání se s okolím prostřednictvím různých komunikačních kanálů, přístup se změnil. Svou roli sehrála změna společnosti a uvolňování vztahů. Stejně jako by ve Viktoriánské éře byla nepředstavitelná myšlenka ženy v kalhotách či provádějící mužskou práci, tak byla na přelomu 19. a 20. století nepředstavitelná "neloajalita" zaměstnavateli formou častého střídání práce. A přeci jsme k tomu dospěli.

K pochopení podstaty komunikace je nutné chápat prostředí, v jakém probíhá. Zásadní rozdíly v komunikaci pochopitelně tvoří kulturní prostředí. Díky přednášce Parissy Haghirian (2014) jsem měla možnost lépe porozumět západnímu pojetí managementu s východním - japonským. Západní pojetí je více dravé - silnější vyhrává. Dle toho pak vypadá i komunikace ve firmě. Často se střídají zaměstnanci, každý nese odpovědnost za svou práci, musí neustále předvádět, že je na dané pozici právem, nebo bude nahrazen. Stres, rivalita, vyjednávání. Daleko od konceptu Henriho Fayola, kdy zaměstnanec se podřizuje firmě - dnes je to naopak. Pokud zaměstnanec není dostatečně motivován (ať už je jeho motivací kvalitní pracovní prostředí či vysoká mzda), snadno přejde ke konkurenci. V tom je základní rozdíl od japonského pojetí. Zatímco západní kultury se sdružují a též volí firmu, v níž budou pracovat na základě svých osobních zájmů, v Japonsku silně záleží na tradicích a pověsti dané firmy. Velice zjednodušeně lze říci, že Japonci chtějí pracovat pro vyhlášené, prestižní společnosti i za cenu, že je jejich práce nebude bavit, natož naplňovat. Svě společnosti jsou loajální a jinak pak přistupují k členům této firmy a jinak k lidem vně firmy (ti pro ně nejsou tak důležití). Je tedy logické, že komunikace uvnitř firem s takto odlišnými přístupy bude též diametrálně odlišná. Zatímco drobný spor mezi dvěma jedinci v západní kultuře nebude mít větší dopady, v japonské kultuře ovlivní chod celé pracovní skupiny, vystaví ji stresu a všichni členové se spor pokusí vyřešit - dle Haghirian (2014) většinou ustavičným nátlakem donutí hierarchicky níže postaveného zaměstnance omluvit se i v případě, že byl v právu.

V prvcích japonského přístupu k managementu, byť se může zdát od "našeho západního" diametrálně odlišný, lze najít prvky baťovského přístupu. Baťa nejenže vybudoval Zlín tak, aby zde zaměstnancům nic nechybělo (kultura, sport, rekreace, zdravotnická zařízení...), ale též kladl důraz na přátelskou firemní kulturu. Společnost byla jednou velkou rodinou - zaměstnanci nebyli podřízenými, byli partnery. Kdo jednou začal pracovat pro Baťu, už nepřestal a s největší prav-

děpodobností u něj zůstaly i jeho děti. Loajalita zasloužená důvěrou, lidským přístupem a péčí o své zaměstnance. Některé společnosti se k tomuto přístupu snaží inspirovat a staví na něm svou konkurenční výhodu. Otázkou však zůstává, zda se jim toto úsilí daří a vyplácí, či je jen v představách a slovech manažerů. Ti totiž často podceňují význam interní komunikace, tudíž slova o přátelském kolektivu jsou pouze na propagačních materiálech společnosti, ale realita uvnitř firmy je naprosto jiná. Často, zejména mladé firmy se zaměřují nejprve na externí komunikaci - jak nalákat zákazníky a partnery, jak komunikovat s nimi. Se zaměstnanci se totiž vždy "nějak" domluví.

Díky stáži ve společnosti Cardbox Packaging s.ro., zaštitěné projektem Nadání studenti se mi naskytl jedinečná možnost nahlédnout do chodu této společnosti, ale i se podílet na její budoucnosti. Právě díky tomu, že se jedná o mladou společnost, která doposud neměla definované základní hodnoty, vizi či misi jsem se chopila tématu interní komunikace. A to obzvláště proto, že se firma nachází nedaleko Zlína a právě k baťovskému přístupu nemá daleko. Rozhodla jsem se tedy zjistit, zda ta rodinná atmosféra je vnímána a prezentována pouze managementem, či je opravdu skutečností.

Práce je, s ohledem na projekt Nadání studenti, rozčleněna na související problematiky, a to tvorbu hodnot, mise, vize, strategie a cílů společnosti spolu s jejich vhodným prezentováním zaměstnancům a samotné zjištění vnímání interní komunikace a motivačních faktorů zaměstnanci a doporučení postupu, jak tento stav zlepšit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zvýšení úrovně interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. se zaměřením na vizuální prvky. Dílčím cílem je proto zjistit, jak zaměstnanci vnímají interní komunikaci a jaké jsou jejich motivační faktory. Případná nespokojenost či nedorozumění totiž mohou vést k poškození dobrého jména firmy.

Dalším cílem je vytvoření konceptu a následné zavedení mise, vize, hodnot, strategie a cílů společnosti a efektního komunikačního materiálu nesoucího tuto podstatu firmy.

Ke splnění stanovených cílů je nutné použít vhodné metody - plánovité postupy k dosažení nějakého teoretického či praktického cíle. (Molnár, 2012) Metody se samozřejmě v praxi prolínají, avšak pro jejich teoretické objasnění lze rozdělit na logické a empirické. V této diplomové práci byly využity následující metody.

Logické metody - využívají principy logiky a logického myšlení. Mezi logické metody patří:

- abstrakce - myšlenkový proces, při kterém se oddělují nepodstatné náležitosti jevu od podstatných, což umožňuje zjistit podstatu jevu - jeho obecné vlastnosti a vztahy,
- konkretizace - opak abstrakce - vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu,
- analýza - reálný nebo myšlenkový rozklad zkoumaného objektu na dílčí části, které se následně dále zkoumají; umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, trvalé vztahy od nahodilých,
- syntéza - opak analýzy - postup od dílčí části k celku umožňující myšlenkově spojit poznatky získané analytickými metodami v celek,
- indukce - umožňuje stanovení zákonitostí a podstaty jevů díky vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech; východiskem je statistické vyhodnocení (většinou kvalitativních) údajů, na jejichž základě se formulují obecnější závěry platné pro zkoumanou oblast,
- dedukce - opak indukce - postup od známých, ověřených obecných soudů, závěrů a tvrzení k méně známým; používá především kvantitativní data,
- abdukce - typ úsudku (nejlepší možné vysvětlení pozorovaného jevu), z něhož vytváříme hypotézy pro pozorované jevy. (Lorenc, (c) 2007-2013; Molnár, 2012)

Empirické metody - založeny na živém obrazu reality, přičemž tento odraz jevů se uskutečňuje prostřednictvím smyslových prožitků a vjemů zdokonalovaných úrovní techniky. Je tak možné zjistit konkrétní jedinečné vlastnosti nějakého jevu či objektu v realitě. (Molnár, 2012)

Pro naplnění stanovených cílů této diplomové práce byly zvoleny následující metody a techniky:

- analýza dostupných informačních zdrojů v oblasti interní komunikace a Shop Floor Managementu,
- analýza písemných dokumentů (tištěných i elektronických, veřejně dostupných i vnitropodnikových);
- namátkové neformální rozhovory s vedením společnosti, manažery a zaměstnanci firmy,
- pozorování,
- písemné dotazování pracovníků - dotazníky,
- kvadrantová analýza,
- analýzy SWOT, PESTLE a 7S,
- analýza kritické cesty,
- brainstorming při tvorbě hodnot, mise, vize,
- konzultace s odborníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Vymezení pojmu "komunikace" je celá řada - autor od autora se liší, jelikož každý na základě nejen své profese, ale i vzdělání, prostředí a zkušeností chápe tento pojem jinak. Logistik si vybaví dopravní spojení, matematik nejspíše výrokovou logiku, manažer spíše obsah rozhovoru a prostředky, jakými ho může provádět a psycholog se bude přiklánět více k tomu, jak komunikace probíhala, než co bylo jejím obsahem.

Zaměříme-li se na místní experty z oblasti managementu, Porvazník a Ladová (2010, s. 210) popisují komunikaci spíše systémově, zaměřenou více na oblast managementu, kdy komunikaci chápeme "*odevzdávání a přijímání sdělení*" přičemž sdělením je "*všechno, co je předmětem komunikace*". Připouštějí vliv neverbální komunikace, vnějších faktorů a možnou nesrozumitelnost či hodnotu sdělení pro druhou zúčastněnou stranu. Oproti tomu Mikuláščík (2010) poukazuje na odlišnosti ve vybraných definicích, ale též na základní body komunikace - je nepostradatelná při efektivním sebevyjadřování, je přenosem a výměnou informace a má následně nějaký účinek (ať už na jednu či obě zúčastněné strany komunikace) a slouží jako prostředek k vytváření a ovlivňování mezilidských vztahů.

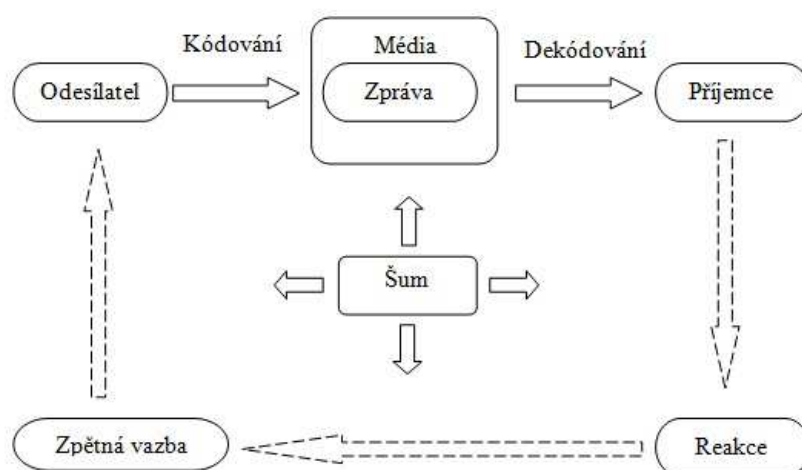
Zjednodušeně se dá tedy říci, že se jedná o dorozumívání nehledě na tom, jaký komunikační kanál či formu použijeme.

1.1 Komunikační proces

Samotný obsah sdělení není nejdůležitějším prvkem komunikace a to proto, že komunikací s dalšími jedinci chce člověk vyjádřit svůj postoj, názor. Samotné vyjádření (zakódování) a následné pochopení (dekódování) sdělení je však mnohým ovlivněno (emocemi, náladami, kulturním prostředím, vlastními zkušenostmi apod.) (Mikuláščík, 2010). Může se tak snadno stát, že 2 lidé s odlišnými životními postoji a zkušenostmi pochopí tutéž větu (např. z videozáznamu - pronesenou stejným řečníkem, stejným postojem, tónem, gestikou apod.) naprosto odlišně. Nutně to však neznamená, že by jeden z nich byl horší či lepší, zdatnější v komunikování. Znamená to, že každý z nich uvažuje jiným způsobem, přikládá větší význam jiným slovům a gestům, odlišně je chápe, či chce chápat.

Na následujícím obrázku vidíme přehledné schéma komunikačního procesu dle Kotlera. Odesílatel (tj. komunikátor) by si měl před zahájením komunikace s příjemcem (komunikantem) ujasnit, čeho chce dosáhnout a jak dobře příjemce zná. Čím více se pole zkušeností příjemce a odesílatele

le překrývají (čím mají více společných zkušeností či znalostí), tím je pravděpodobnější, že si maximálně porozumí (Kotler, 2007). Proto si například dlouholetí přátelé nemusejí složitě vysvětlovat, co a jak přesně myslí, jelikož se navzájem již dobře znají a též jsou na sebe navzájem tolerantnější a trpělivější (zejména v oblasti pochopení příčin problému či způsobu komunikace - opravdové, nikoliv nutně přímo sdělené příčiny smutku, rozhořčení apod.). Při komunikaci s cizím či méně známým jedincem by však odesílatel měl volit slova tak, aby je příjemce pochopil co nejpřesněji. Zejména sdělení pod silným vlivem emocí mohou znít chaoticky, arogantně až agresivně. Snadno tak vznikají komunikační bariéry, které budou přiblíženy v kapitole 1.4.



Obr. 1 Schéma komunikačního procesu (vlastní zpracování dle Kotler, 2007, str. 577)

Komunikátor do každého sdělení dává kus své osobnosti a charakteru - nesděljuje pouze fakta, ale i svůj osobní postoj k nim, své myšlenky, dojmy, představy, obavy, či klišé a naučené fráze. Chce, aby mu byla věnována patřičná pozornost, byl vyslechnut a pochopen (Mikuláščík, 2010).

Jak již bylo nastíněno, příjemce toto sdělení (zprávu) nepřebírá v plném rozsahu a porozumění, v jakém byla vyslána. Základem správného porozumění je naslouchání, což znamená hlavně snahu porozumět a tedy nedělat ukvapené závěry, nevytvářet domněnky a naslouchat v průběhu komunikace - nepřemýšlet nad něčím jiným, ani týká-li se to tématu. Správně by tedy nemělo docházet k přemýšlení nad směrem rozhovoru, motivy protistrany či přesnou formulací otázek a vlastní reakce. Též by ideálně neměly vznikat obavy z následků (v případě podřízeného), které by mohly vést k falešnému odsouhlasení - potvrzení pochopení sdělení, aniž k tomu ve skutečnosti došlo.

Příjemce na vystavení zprávě reaguje. Nemusí se jednat pouze o odpověď stejným popřípadě odlišným komunikačním médiem. Za reakci lze považovat i vykonání pracovního příkazu či nesushlasný postoj neverbální komunikace. Následuje zpětná vazba (tzv. feedback).

Zpětná vazba je důležitá jak v osobním, tak profesním životě. Jedná se o potvrzení přijetí zprávy a způsob její interpretace. Význam zpětné vazby však bývá často podceňován. Může to být způsobeno nepřesným porozuměním tomuto pojmu, obavami a neochotou poskytovat zpětnou vazbu či nedostatečným prostorem pro následný dialog. Zpětná vazba by měla být poskytována co nejdříve po přijetí zprávy - dává se tím odesílateli najevo, zda bylo sdělení příjemcem správně (resp. dostatečně) pochopeno, zda s ním souhlasí a zda mu vyhovuje způsob, jakým bylo sdělení předáno či interpretováno (Mikuláščík, 2010).

V akademickém prostředí se zpětná vazba považuje za samozřejmost - semestrální práce v průběhu studia by měly být řádně ohodnoceny a pokud možno okomentovány, čímž se zajišťuje, že student zjistí, co udělal špatně a co dobře. Tím porozumí hodnocení práce a ví, ve které oblasti by se měl zlepšovat. Stejně tak diplomová či disertační práce je okomentována a ohodnocena. V pracovní sféře se však feedback podceňuje a pro mnohé lidi je to neuchopitelné a nepochopitelné slovo. Vyžádání si zpětné vazby zejména od podřízeného - zda správně rozumí pracovnímu úkolu - může ovlivnit chod celé firmy (ať už pozitivně či negativně). Obzvláště při poskytování feedbacku by měl být kladen důraz na snahu o slušné jednání - snažit se vyhnout aroganci, kárání a souzení. Pomoci k tomu může zaměření se na konkrétní fakta.

Z výše uvedeného schématu je patrné, že samotné porozumění sdělení příjemcem je ovlivněno i médiem, které bylo zvoleno k předání zprávy. Odesílatel by tak měl zvažovat, který typ zprávy předá jakým médiem (například urgentní zprávu předá osobně či telefonicky, nikoliv e-mailem).

Oboustranné porozumění je pak ovlivněno komunikačním šumem. Jedná se o jakýkoliv prvek, který narušuje či mění předávanou zprávu. Může se jednat i o vadu sluchu, či již zmíněné předjímání myšlenek druhého, odmítání sdělení apod. Nejčastěji se ale jedná o jakýkoliv typ hluku nebo rozptýlení (pozorování projíždějících aut, procházejících kolegů, hlasité zvuky z ulice či výrobní haly). Proto, zejména v případě osobního rozhovoru, by měly být správně voleny prostory dle obsahu zprávy. Jedná-li se o zadání či upřesnění pracovního úkolu dělníkovi, stačí jej požádat o vypnutí výrobního stroje či s ním poodstoupit stranou na klidnější místo. Jedná-li se však o vážnější sdělení, například změnu pracovního poměru, mělo by být v ideálním případě

předáno v soukromí - aby zaměstnanec neměl obavy (a tím nedošlo ke zbytečnému rozptýlení resp. šumu), že jej zaslechnou kolegové.

1.2 Funkce komunikace

Jak již bylo nastíněno, funkcí komunikace není pouze sdělení faktů. Může sloužit k zábavě, přesvědčování, sblížování apod. Mikuláščík (2010) uvádí hned několik základních funkcí komunikace. Právě informační funkce slouží k předání informací, dat a faktů. Instruktivní funkce je obohacena o vysvětlení významů, popis, postup, návod, jak něčeho dosáhnout. Dávání informací do souvislostí pro lepší pochopení problematiky je souvztažnost. Poznávací funkce úzce souvisí s informační funkcí - na rozdíl od ní je pojata z pohledu komunikanta. Vzdělávací a výchovná funkce je uplatňována zejména prostřednictvím institucí k tomuto účelu založeným a je sycena výše zmíněnými funkcemi. Přesvědčovací funkce obsahuje formy přesvědčování (úsilí o změnu názoru druhého člověka) jak argumentační, kdy jsou k přesvědčení používány fakta a logika, tak emocionální, kdy dochází k působení na city (až citovému vydírání). Do přesvědčovací funkce lze svým způsobem zařadit i posilovací a motivující funkci, jelikož při motivování přesvědčujeme daného jedince, že je lepší, než si o sobě myslí (hezčí, silnější, potřebnější, chytřejší, zapálenější pro věc...). Pocit pohody a spokojenosti navozuje funkce zábavná. Je často spjata s funkcí socializační a společensky integrující - sblížování se, vytváření vztahů mezi lidmi, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Svěřovací funkce slouží k překonání těžkostí či sdělení důvěrných informací s druhými, většinou s očekáváním podpory, porozumění a pomoci, popřípadě většího sblížení se. Funkce úniková slouží k odreagování se od starostí díky nezávaznému rozhovoru o neutrálních věcech většinou nesouvisejících s problematikou, která daného jedince trápí. Funkce osobní identity nám pomáhá zjistit, kým vlastně jsme, uspořádat si své názory, myšlenky, postoje, sebevědomí a aspirace (Mikuláščík, 2010).

1.3 Formy komunikace

Komunikace nemusí být vždy záměrná či přímo vědomá - komunikátor si ani nemusí uvědomovat, že vysílá nějaké sdělení, nebo že jeho podstatu zkresluje svými vedlejšími projevy - tónem, trémou, nervozitou, nesouladnými gesty apod. Už jen zoufalý, popřípadě vzájemná výměna zoufalých výrazů nakupujících při spatření dlouhé řady u pokladny v supermarketu je komunikací. Ani nemusí být nespokojenost vyslovena a přesto je zřejmá. Proto se jako základní dělení forem

komunikace používá verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní) komunikace. Jedna druhou může doplňovat, ale i úplně nahrazovat.

1.3.1 Neverbální komunikace

Řeč těla je pro člověka natolik samozřejmá, že si ji často ani neuvědomuje a přesto ji každý den používá již od dětství. Ve chvílích, kdy lidé ještě ani nemluví, již používají gesta a mimiku, aby dali jasně najevo, co chtějí a potřebují. Z toho vyplývá, že člověk nemusí znát principy neverbální komunikace na to, aby ji mohl používat. Člověk, který nezná neverbální komunikaci a její vliv je pouze snazší "kořistí" pro toho, kdo se alespoň částečně vyzná v této problematice. Gesty, mimikou, postoji totiž o sobě lze říci více, a většinou nechtěně, než samotnými slovy. Uchazeč o pracovní pozici může slovy vyjadřovat, jak je vzdělaný, znalý, schopný, zářný ideál, ale svým mimoslovním projevem může dávat najevo naprostý opak. Stejně tak obráceně - osoba, která umí používat neverbální komunikaci dokáže působit tak, jak si přeje i v případě, že skutečnost je zcela odlišná. A správný manažer by to měl být schopný rozeznat. To potvrzuje i Bruno a Adamczyk (2013, s. 14): *„Řeč těla představuje podceňovanou součást komunikace. Kdo se naučí lépe vnímat řeč těla druhých, brzy zjistí, že výraz těla vypovídá mnoho o vnitřním světě člověka: díky řeči těla se projevuje neviditelné a nevyřčené, a sice naše myšlenky, motivy a postoje.“*

Vztah neverbální komunikace k verbální zprávě

Neverbální komunikací sdělujeme a vyjadřujeme mnohé. Mikuláščík (2010) uvádí, že ve vztahu k verbální zprávě může jít o opakování a zesílení verbální zprávy (například odpověděním a ukázáním směru na dotaz kudy se jde na nádraží), odporování (neverbální chování je v rozporu s verbálním - student může tvrdit, že má seminární práci již hotovou, ale z jeho chování je znát, že tomu tak není), reagování na verbální zprávu pouze neverbálními signály (reakce na určitou informaci - například radostné poskakování, zatnutí pěsti, nadšený úsměv, mračení se apod.), důraz nebo doplnění (doplnění verbálního projevu například poklepáním na stůl, čímž se posiluje verbální sdělení) a regulace (neverbální komunikace pomáhá kontrolovat slovní sdělení). Jakmile si člověk začne uvědomovat možné významy neverbální komunikace, může si na okolí začít všimnout alespoň některých typů postojů, které potřebuje rozeznat. Důležité je však brát ohled na konkrétní situaci. Člověk s překříženýma rukama na hrudi nemusí nutně dávat najevo svůj nesouhlas či nespokojenost, ale může mu být pouze chladno. Navíc některá gesta mají specifický

význam podle toho, v jakém prostředí a kým - mužem či ženou - jsou prováděna. Například zdánlivě nevinné gesto mírného naklonění hlavy na stranu je často v základním významu vysvětlované jako naslouchání. Kdo chce vypadat, že naslouchá svému protějšku by pak měl používat toto gesto. Zároveň však v případě žen bývá toto gesto chápáno jako flirt (jedním z mnohých psychologických vysvětlení je symbol důvěry - větší odhalení, zpřístupnění krku - části těla s životně důležitými tepnami) a právě z tohoto důvodu by jej ženy neměly používat na pracovišti. Již z tohoto příkladu je zřejmé, že různá gesta mohou být různě chápána na základě různých okolností - odlišnost kultury, prostředí, pohlaví, společenského postavení apod.

Prvky neverbální komunikace

Mikuláščík (2010) potvrzuje, že nejvíce si okolí všímá neverbálních projevů v oblasti obličeje, na druhém místě pak pohybů rukou a paží a nejméně si všímá pohybů a pozice těla a nohou. Často si lidé všímají, zda jejich protějšek uhýbá pohledem, když lže, nebo si není něčím jistý a vzpomíná si. Nemusí vědět, že pohled očí nahoru vlevo znamená vzpomínání si, oproti tomu vpravo nahoru signalizuje lež - zapojení fantazie - či přinejmenším zvažování jak vhodně formulovat svá slova, aby dobře vyzněla. Jelikož není vhodné ani dlouze zírat do očí (signál agrese, dominance), doporučuje se občas upírat pohled do strany, nikoliv nahoru. Pohled dolů naopak signalizuje pokoru a podřízenost. Z tohoto příkladu je zřejmé, že člověk nemusí neverbální komunikaci přímo rozumět na to, aby jej ovlivňovala a chápal některé signály. Lidé často říkají "ani se na mě nepodíval", nebo "vzdaluje se mi", aniž by si uvědomovali, že se jedná o neverbální komunikaci (v případě vzdalování se jde o proxemiku, o níž bude řeč dále).

Neverbální komunikace má celou řadu prvků. Již zmíněné pohledy očí pochopitelně neznamenají pouze směr, kterým člověk pohled upírá. Jedná se i o to, jak jsou oči pootevřené a dokonce jak jsou rozšířené či stažené zornice - pravděpodobně proto se říká, že oči jsou bránou do duše - rozšířené zornice signalizují zvýšený zájem (není-li bráno v potaz požití návykových a omamných látek popřípadě méně osvětlené prostředí), zúžené naopak nedostatečný zájem, stres či až negativní postoje (opět není-li bráno v potaz přílišné osvětlení či vliv některých návykových látek).

Mezi další prvky patří například mimika (pohyby svalů obličeje), gestika (většinou záměrná gesta, například již zmíněné gesto ukázání směru), posturika - držení těla (někdo se nejistě krčí a nejradyji by se zhroutil sám do sebe a svého vnitřního světa, jiný jde zpříma ukazujíc své neochvějné sebevědomí), kinezika - spontánní pohyby, haptika - doteky, chronemika - využití a strukturalizace času (někteří lidé při prezentování mají problém naplnit časovou dotaci, jiní se

obávají, že jim stanovený čas nebude ani v nejmenším stačit), neurovegetativní reakce (například zrudnutí a zvýšené pocení jakožto reakce na stres), prostředí, rekvizity a image (v pracovním prostředí se jedná zejména o oblečení vhodné k danému pracovnímu zařazení) a proxemika. Právě proxemika je dalším srozumitelným příkladem toho, že lidé často nevědí proč, ale vědí, že jim někdo není sympatický. Je to často dáno (mimo jiné) právě vzdáleností, v níž se nacházejí. Při prezentování se většinou jedná o vzdálenost od jednoho metru, osobní vzdálenost je pak nižší do cca 0,5 m, a intimní vzdálenost pak až po dotyk. Není nutné znát přesné hranice - člověk může pociťovat, že mu v přítomnosti daného jedince nebylo příjemně právě proto, že byl příliš blízko či příliš daleko. Pokud chce někdo působit autoritativně až výhružně (a posílit svá slova), stačí vstoupit do osobní oblasti druhého a tvářit se sebejistě, hledět přímo do očí. Naopak lidé, kteří si již příliš nerozumí, se budou navzájem, byť nevědomky, vzdalovat.

Neverbální komunikace velmi ovlivňuje výsledný dojem z verbálního projevu. O to více, pokud daný jedinec ví, jak má působit na druhé. To je obzvláště výhodné v oblasti managementu. Slovní projev by však též neměl být opomíjen.

1.3.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov. Může být přímá či zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná (Mikuláščík, 2010).

Dle Porvazníka a Ladové (2010) rozlišujeme tři druhy hovorové komunikace: monolog, dialog a diskuzi.

Monolog

U monologu, jak je již z názvu zřejmé (monos v řečtině znamená jeden), se jedná o jednostranné zprostředkování sdělení, čímž se komunikátorovi nedostává zpětné vazby. Typickými formami monologu je přednáška, referát či proslov. Dialog pak probíhá oboustranně. Smyslem dialogu by však nemělo být podporování vlastního ega a povyšování se nad komunikačního partnera.

Dialog a diskuze

Dialog by měl rozvíjet názory a myšlenky obou zúčastněných stran a vést tak ke kvalitnějšímu řešení problému. Proto by nemělo docházet k obhajování názoru, o kterém již člověk není plně přesvědčen, ale stojí si za ním jenom proto, aby nepřipustil, že se mýlil. Zatímco výsledkem dia-

logu by měl být nový názor, výsledkem diskuze je nalezení názoru nejlepšího a na základě něj následné přijetí rozhodnutí (Porvazník a Ladová, 2010).

Výhody a nevýhody verbální komunikace

Verbální komunikace je pro člověka přirozeným způsobem navazování sociálních interakcí. Své názory a myšlenky obhajuje, zdokonaluje, či pouze líčí ostatním. Prezentuje a vymezuje tak svou osobnost. Člověk je ze své podstaty tvor společenský, proto si potřebuje vyměňovat názory, dojmy a zážitky s druhými. Nedostatek komunikace může vést až k depresivním stavům.

Výhodou ústní komunikace oproti písemné je zejména možnost okamžité zpětné vazby, výměny názorů a obohacení o neverbální komunikaci, což je efektivní při vyjednávání či přesvědčování (Mikuláščík, 2010). Komunikátor tak ihned vidí, jak komunikant na jeho sdělení reaguje a může uzpůsobit obsah a formu sdělení.

Možná se zdá, že ve slovní komunikaci by neměl být problém, zejména v psané komunikaci. V ní je eliminována neverbální složka, čímž by nemělo docházet ke zkreslení sdělení obzvláště nejistými postoji, nervozitou, či naopak arogancí a agresivním vyjadřováním. Přeci jen na psaný projev si může člověk vyčlenit více času, vše řádně promyslet a naformulovat. Ale i pak může dojít k nepochopení sdělení. Je to způsobeno odlišnostmi ve vnímání slov komunikantem a komunikátorem. Opět sehrává svou roli kulturní prostředí, profesní specializace, znalosti a zkušenosti (jak pracovní tak osobní). O to větším problémem může být dorozumívání s cizinci.

Mikuláščík (2010) poukazuje na to, že slova označující konkrétní objekty bývají chápána přesněji než slova abstraktní (například svoboda - každý na základě svých postojů a zkušeností toto slovo vnímá jinak). Dalo by se to přirovnat k rozpoznávání barevné škály. Někteří lidé rozlišují pouze základní, nejčastěji používané barvy, někteří lidé (obzvláště v návaznosti na jejich profesi - grafici, designéři, švadleny, šperkaři,...) rozeznávají mnohem více odstínů. Může se tak stát, že zatímco bytový designér rozezná a odliší 10 odstínů bílé barvy, pro běžného člověka to bude stále jedna a táž bílá.

Prostředí, v němž člověk vyrůstá a v němž se pohybuje, tedy sehrává též svou roli. Na základě toho, která slova okolí daného jedince používá nejčastěji, si buduje svou slovní zásobu a význam těchto slov. Člověk vyrůstající v rodině používající vulgarismy pak těmto slovům přikládá jinou váhu, než člověk, který vulgarismus nikdy nepoužil - pro prvního se jedná o více méně běžné

slovo, pro druhého však o něco silného, vysoce urážlivého - něco, co by se nemělo často používat a musí k jeho použití být opravdu závažný důvod.

Svou roli sehrává i prostředí, v němž komunikace probíhá. Jak uvádí Mikuláščík (2010, s. 99), *"jazyk vhodný v jednom prostředí nemusí být vhodný v prostředí jiném"*. Proto by měl komunikátor přizpůsobovat způsob komunikace i dle toho kde a s kým komunikuje. Odborníci ze stejné oblasti mohou plně používat odborné pojmy, aniž by docházelo k nepochopení, odborníci napříč obory jejich specializace by již měli odborné pojmy volit obezřetněji, ale nejvíce opatrní, co do použití odborných pojmů by měli být odborníci komunikující s jedinci s nižším vzděláním. Například manažer by v rozhovoru s dělníkem neměl používat odborné pojmy téměř vůbec - není-li to nevyhnutné. V opačném případě totiž nejen, že podřízený nemusí pochopit sdělení, ale též může nabýt dojmu, že se nad ním jeho nadřízený povyšuje.

Je zřejmé, že při komunikaci může vzniknout řada nedorozumění a správnému vzájemnému porozumění často něco brání. Právě o komunikačních bariérách je následující kapitola.

1.4 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou překážkami v komunikaci, které způsobují nepřesné či nedostatečné pochopení komunikovaného sdělení. Bariéry se mohou vyskytovat na jedné nebo na obou stranách komunikace.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, může se jednat o kulturní odlišnosti, rozdílné zkušenosti, profesní znalosti, dovednosti, nevhodné prostředí či čas na komunikaci (již zmíněný hluk či vyrušování kolegy), neschopnost koncentrace způsobená stresem, rozptylování se okolím, tvorbu předpokladů, závěrů, skákání do řeči, netrpělivost a nenaslouchání.

Většinou dochází ke kombinaci více komunikačních bariér. Například pokud se zaměstnanec od kolegů dozví, že jeho nadřízený se často chová arogantně, pak se může stát, že toto chování od něj již bude očekávat i v případě, že tomu tak ve skutečnosti není - mohlo se stát, že si tak zaměstnanci vyložili jeho časté používání odborných pojmů a cizích slov či pouze dojem, že je méně přátelský, než ostatní nadřízení. Při rozhovoru s nadřízeným pak tento zaměstnanec bude citlivější na jakékoliv prvky arogance a může se stát, že spíše než obsahu sdělení bude věnovat pozornost stylu, jakým s ním hovoří, reagovat bude s určitou dávkou nedůvěry, skepse, popřípadě může zaujmout obranný či naopak agresivní postoj.

Bureš a Lopuchovská (2007) upozorňují mimo jiné na to, že myšlenky často nejsou totožné s tím, co je vysloveno a slyšeno. Lidé předpokládají, že to, co sdělují druhým je natolik samozřejmé a jasné, že není zapotřebí složitého vysvětlování. Dalším problémem může být přílišná zainteresovanost v dané problematice - pokud člověk příliš chce, aby nastal nějaký výsledek situace, může naprosto ignorovat cokoli, co je v rozporu s tímto vytouženým stavem.

Pokud si člověk neuvědomuje své komunikační bariéry, nepovažuje je za důležité, snadno se stane, že mu lidé nebudou rozumět. Pokud člověk komunikuje s přáteli, těm většinou záleží na tom, aby správně pochopili sdělení. Jedná-li se však o méně zainteresovaného člověka, například demotivovaného zaměstnance, pravděpodobnost, že se bude aktivně snažit o pochopení, je mnohem nižší a může mít fatální následky na chod firmy. Komunikační bariéry nás obklopují každý den a v různých situacích. Pokud manažer špatně vykomunikuje přestěhování stolu do jeho nové kanceláře, nemusí to mít tak zásadní následky na chod firmy, jako když zaměstnanec nepochopí, jak má vykonat svůj pracovní úkol, nebo jej dokonce odmítne vykonat.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní (též označovanou jako vnitropodnikovou či vnitrofiremní) komunikaci lze chápat jako veškerou komunikaci (formální i neformální) probíhající uvnitř firmy. Jedná se o oblast, která aktivně zapojuje a komunikuje se všemi interními stakeholdery (zúčastněnými stranami), kterými jsou zaměstnanci, vedení, externisti a absolventi. V posledních letech se o interní komunikaci hovoří více a to z důvodu jejího posunu - od prosté komunikace s lidmi formou příkazů spíše k vedení a sdílení firemních cílů. Společnosti potřebují, aby zaměstnanci opravdu rozuměli tomu, co se od nich očekává a jaký to má smysl - interní komunikace to napomáhá zajišťovat (Vergheese, 2012).

Specifikem interní komunikace je to, že ji tvoří každý pracovník podniku. Některé prvky interní komunikace nelze řídit - například typickou "šeptandu" - proto je důležité vhodně informovat zaměstnance o důležitých událostech a o strategii a výsledcích společnosti.

2.1 Ovlivňování interní komunikace

Základem je uvědomit si důležitost interní komunikace. Společnost je jako jedna velká rodina - pokud na rodinu útočí kdokoliv z vnějšího prostředí (závistivá sousedka, pomstychtivá kamarádka,...) různými pomluvami a urážkami jednotlivých členů, fungující rodina se semkne a navzájem brání své členy. Rodina většinou funguje na principu "Je mi jedno, jestli je to co říkáš pravda - moji sestru nebudeš urážet!!" - a to činí rodinu nepremožitelnou. Pokud ale vztahy nefungují, jak by měly, tak i nepatrná pomluva vede k rozepřím uvnitř rodiny a destabilizuje ji, což může vést až k jejímu rozpadu. Proto je důležité udržet zdravé vztahy ve své firemní "rodině".

Firma musí své zaměstnance brát jako rovnocenné partnery a zaměstnanci naopak musejí důvěřovat vedení firmy. K tomu napomáhá sdílení vizí a hodnot společnosti. Holá (2006) dokonce uvažuje o zaměstnancích jako o zákaznících firmy, kterým se musí umět "prodat" vize a cíle společnosti, aby zaměstnanci sami byli loajální a chtěli pro firmu udělat maximum. Na oplátku získávají jistotu, stabilitu zaměstnání, zázemí v prosperující společnosti.

Je tak jistě zřejmé, že interní komunikaci nelze přímo vytvářet, lze ji pouze ovlivňovat - směr, jakým se bude ubírat, atmosféru, v jaké bude probíhat. Interní komunikace totiž není pouze předávání dat a informací, ale i utváření postojů a názorů o společnosti, pracovním kolektivu, vnějším světě. První část - předávání informací lze ovlivnit vhodnou organizační strukturou s jasným hierarchickým uspořádáním, vymezením kompetencí a procesu předávání informací v různých

případech (postupy vyřizování objednávky, reklamace apod.). Druhá část je však hůře uchopitelná, jelikož se jedná o smýšlení jednotlivců tvořících společnost. Na podobném principu tak lze rozdělit interní komunikaci na několik základních oblastí.

2.2 Hlavní oblasti interní komunikace

Holá (c2006) přesněji rozlišuje tři hlavní oblasti interní komunikace. Jedná se o zajištění informačních potřeb, posilování stability a loajality a interní Public Relations.

2.2.1 Zajištění informačních potřeb

Zajištění informačních potřeb znamená poskytnutí informací pro výkon konkrétní práce a její koordinaci s cílem zajistit celkové fungování společnosti. Každý tak má dostatek informací o základních procesech firmy, obsahu, účelu a návaznosti své práce - každý ví, jaký pracovní výkon se od něj očekává a požaduje (Holá, c2006).

2.2.2 Posilování stability a loajality

Posilování stability a loajality je otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci za účelem dosažení pocitu jistoty a sounáležitosti. Toho management dosahuje právě nejen oznamováním vývoje firmy a chystaných změn, ale i umožněním vyjádřit se a zapojit se do samotné tvorby změny (Holá, c2006).

2.2.3 Interní Public Relations

Poslední oblastí je interní Public Relations (dále jen interní PR). Ta si klade za cíl motivovat zaměstnance a dosáhnout společného sdílení vizí a cílů firmy. Management tak přímo vědomě buduje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě a používá k tomu podobné prostředky, jako v rámci PR zaměřené na vnější okolí (Holá, c2006).

2.3 Typy interní komunikace

Interní komunikaci lze dělit dle míry formálnosti a směru, kterým se ubírá. Díky porozumění těmto pojmům je mnohem snazší přesnější specifikace cílů a chápání samotné interní komunikace.

2.3.1 Míra formálnosti

Pracovníci by měli být dostatečně informováni svými nadřízenými - mít veškeré informace potřebné pro výkon jejich pracovní činnosti. Neměli by však být přetíženi informacemi, které pro ně nejsou důležité nebo dokonce s jejich prací vůbec nesouvisejí. To je úlohou zejména formální komunikace. Zároveň by však měli mít pocit důležitosti, potřeby, že firmě na nich záleží, aby neformální komunikace, kterou nelze tak dobře řídit, nebyla negativního charakteru a nevedla k destabilizaci morálky a společnosti.

Formální komunikace

Dědina a Odcházal (2007) uvádí, že o formální komunikaci se jedná v případě, kdy je sdělení předáno oficiálně stanovenými komunikačními kanály. Dalším znakem formální komunikace je frekvence a časový plán sdělení (například týdenní porady vedení, každoroční hodnocení pracovního výkonu, sdělení výsledků společnosti apod.).

Neformální komunikace

Oproti tomu neformální komunikace je spontánnější, probíhá nezávisle na formálně stanovených komunikačních kanálech společnosti. Nejčastěji se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci, tzv. šeptandu. Ta, pokud je obsah jejího sdělení zachycen může být velmi užitečná pro vedení - lze tak zjistit, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni, co je trápí (lidé si častěji stěžují, než chválí, čehož lze takto využít). Nevýhodou však je jednak to, že bývá často velmi zkreslena různou interpretací jednotlivých lidí a jednak fakt, že jí může využít konkurence či obchodní partneři. Konkurence snadno zjistí slabiny společnosti - s čím jsou zaměstnanci nespokojeni, kde vidí problém, a buď se z tohoto příkladu pouze poučí pro dobro své vlastní firmy, nebo lepšími podmínkami přímo naláká zaměstnance do své společnosti. Obchodní partneři, ať už stálí či potenciální mohou znejistět a přehodnotit svá rozhodnutí pod vlivem obav z následků špatné interní komunikace. Nespokojení zaměstnanci, či pouze zaměstnanci bez určité informační jistoty (nemají dostatečné informace, neznají smysl své práce, nejsou si jisti správností či pravdivostí jim poskytovaných informací, pochybují o rozhodnutích svého nadřízeného, protože nemají dostatek oficiálních informací apod.). Význam formální komunikace roste zejména v době krizí, kdy je nanejvýš nežádoucí, aby se zaměstnanci dozvíдали informace z neoficiálních zdrojů (např. o propouštění pracovníků či přímo likvidaci firmy).

2.3.2 Směry komunikace

Směr komunikace představuje směr, jímž je sdělení předáváno. Základním členěním je horizontální a vertikální komunikace, přičemž vertikální se dá dělit na shora-dolů a zdola-nahoru.

Komunikace shora-dolů

Nejčastěji používaným směrem, zejména v případě formální komunikace, je směr shora-dolů. V tomto případě vertikální komunikace se jedná o předávání sdělení od hierarchicky výše postavených pracovníků svým podřízeným. Jedná se tak zejména o udělování příkazů či sdělování důležitých informací. Důležitá je pravidelnost těchto sdělení, což Dědina a Odcházal (2007) považují dokonce za důležitější než zvolený komunikační nástroj. Je logické, že nadřízený by měl úkoly rozdávat s určitým předstihem a plánovaně (zejména ve výrobním podniku, kde jsou nutné přestavby linky), aby nedocházelo k neefektivitě práce způsobené zmatkem, nejasnostmi a prostoji. Správná informovanost může i zmírnit odpor ke změnám, jelikož zaměstnanci vědí, že je s nimi jednáno a komunikováno férově, tudíž by měli mít větší pochopení v případě náhlé změny plánu (urgence objednávky, práce přesčas apod.). Pokud komunikace shora-dolů prochází přes více odesílatelů, zvyšuje se riziko, že k příjemci dojde výsledné sdělení velmi zkreslené. Nemusí jít ani o úmyslné filtrování předávaných informací, ale o jedinečnost výkladových slovníků jednotlivých odesílatelů. Proto je důležitá zpětná vazba - ujištění se, že co mělo být sděleno, bylo nejen sděleno, ale i pochopeno.

Komunikace zdola-nahoru

Komunikace zdola-nahoru jsou naopak sdělení od podřízených svým nadřízeným. Jedná se o formu zpětné vazby, jelikož se většinou jedná o pravidelné zprávy o postupu projektu či podávání zlepšovacích návrhů. Často však zaměstnanci neradi iniciují komunikaci s nadřízenými z důvodu obav o špatné přijetí negativních informací, popřípadě chápání podnětných připomínek jako negativní kritiky a následné potrestání těchto zaměstnanců či jejich kolegů. Proto jsou opět důležité dobré vztahy se zaměstnanci a udržování otevřené atmosféry na úrovni zaměstnanec rovná se partner, nikoliv podřízený. Je nutné, aby zaměstnanci věděli, že za chybu nebudou potrestáni, proto se jim nemají snažit zakrýt, ale naopak se z ní mají poučit a pomoci zlepšit procesy ve firmě (Dědina a Odcházal, 2007). V poslední době stále více firem směřuje k využití plošších organizačních struktur, což vede k využití horizontální komunikace a navození přátelštější atmosféry.

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace znamená výměnu sdělení v rámci stejné hierarchické úrovně. Zde si jsou všichni opravdu rovni, tudíž se zaměstnanci mohou zaměřit na podstatu sdělení, nikoliv na vhodnou formulaci a použitý nástroj komunikace. Tento typ komunikace je proto rychlejší a přesnější (Dědina a Odcházal, 2007). I na univerzitě platí pravidla nadřízenosti a podřízenosti, proto se již zde studenti setkávají s touto problematikou - často je rychlejší a efektivnější osobní setkání s vyučujícím, než formulování vhodných slov, frází a formalit do e-mailu a též již formulace slov je zcela odlišná a časově náročnější, než při komunikaci se spolužáky či kolegy. Pro koordinaci práce je však horizontální komunikace mnohem efektivnější - vyučující (nadřízený) předá vhodnému zástupci týmu potřebné informace a zástupce pak již řeší danou problematiku přímo se členy týmu, čímž se proces komunikace urychlí právě díky větší otevřenosti a neformálnosti.

2.4 Formy a prostředky interní komunikace

Za základní formy komunikace uvnitř firmy lze považovat komunikaci osobní a komunikaci přes média (písemnou a elektronickou komunikaci). Jak již bylo nastíněno, volba daného druhu komunikace záleží na druhu a důležitosti konkrétního sdělení - pro důležitá a akutní sdělení jsou většinou vhodnější prostředky s okamžitou zpětnou vazbou (osobní rozhovor, telefon, videokonference apod.). Vzhledem k tomu, že záleží na konkrétních komunikačních podmínkách, nelze obecně definovat, která forma je efektivnější - lze pouze doporučovat na základě empirických zkušeností. Důležitá je též vzájemná znalost komunikujících. Samozřejmě závisí na komunikačních standardech dané společnosti, které by v ideálním případě měly napomáhat pokud možno co nejvyšší efektivitě komunikace (Holá, 2011).

2.4.1 Komunikace tváří v tvář

Komunikací tváří v tvář je myšlena jakákoliv osobní komunikace bez použití jakýchkoliv komunikačních médií. Tento typ komunikace je nejpoužívanější díky již zmíněné zpětné vazbě a možnosti okamžité reakce a interakce, čímž je možné eliminovat nedorozumění a informační šum. Předpokladem pro úspěšnou osobní komunikaci je možnost otevřeného dialogu a tím zajištění zpětné vazby. Neverbální komunikace podporuje správné pochopení sdělení příjemcem, proto je vhodná zejména při přesvědčování, obhajování a objasňování nějakého problému. Pro zvýšení množství zachycených a zapamatovaných důležitých informací je vhodné doplnit osobní komu-

nikaci o písemné podklady. Nevýhodou osobní komunikace je časová náročnost způsobená zejména cestováním, čímž se i zvyšují náklady, které mohou snadno odrazovat od osobního setkání. Mezi prostředky komunikace tváří v tvář patří hlavně rozhovor, diskuze, porada, telefonický rozhovor, firemní setkání, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce či manažerské pochůzky (Holá, 2011).

Porady

Pracovní porada, jakožto forma skupinové komunikace, musí být vždy pečlivě plánována - ať už se jedná o pravidelnou či mimořádnou poradu. Za efektivní poradu lze považovat takovou poradu, kdy každý z účastníků pochopil řešenou problematiku, měl možnost se vyjádřit, dostal odpovědi na své dotazy (popřípadě příslib pozdějšího zodpovězení v rámci úspory času ostatních účastníků porady více nezainteresovaných do této problematiky) a daný problém byl alespoň částečně (dle účelu a plánu porady) vyřešen.

Janda (2004) připouští, že lze dělit porady až na desítky typů, ale pro praxi je postačující základní dělení na 3 typy porad: operativní, tvořitelké a řešitelké. Operativní porada je svolávána za účelem vyřešení aktuálních úkolů, které je možné okamžitě řešit a zavést toto řešení. Jedná se například o koordinaci činností, odstranění drobných překážek či přípravu a doladění úkolů. Smyslem tvořitelkého typu je najít možné nápady k řešení úkolů. K tomu může být použita například metoda brainstormingu (či brainpoolingu) pro předložení co nejširšího množství nápadů. Výstupem je tak soubor možných řešení zadaného problému. Tento výstup lze použít v posledním typu porad - řešitelké poradě. Výsledkem této porady je zvolení konkrétního, závazného řešení, které je v souladu s prioritami firmy.

Základem úspěchu každé porady je, aby se všichni zainteresovaní účastníci dostavili - porada se tedy musí naplánovat a předem jasně oznámit, kterých pracovníků se týká a čas a místo jejího konání. Toto je důležité zejména u operativních porad, kdy se porada může konat například za hodinu od jejího svolání. Před samotnou poradou by mělo být alespoň rámcově jasné, co se bude probírat, aby se účastníci mohli připravit (podložení argumentů, tisk materiálů, utřídění myšlenek apod.).

Porada musí být vedena jedním pověřeným pracovníkem, který dohlíží na to, že se neopomene žádný bod, bude dodržen plán porady a každý bude mít možnost vyjádřit se. Měla by být navozena otevřená, pozitivní atmosféra napomáhající k hledání spravedlivých kompromisů.

Firemní mítinky a interní prezentace

Jedná se o celofiremní shromáždění zaměstnanců, nebo alespoň zástupců jednotlivých týmů za účelem prezentace úspěchů, strategických cílů a plánovaných změn společnosti. Mítinky se většinou pořádají na začátku nebo konci roku, kdy mohou být spojené s odměňováním nejlepších zaměstnanců. Mohou být uspořádány i kvůli oznámení důležitých operativních změn, představení nových či odchodu stávajících zaměstnanců. Součástí každého mítinku by mělo vždy být věnování dostatečného prostoru pro otevřenou diskuzi a následná neformální společenská akce (Holá, c2006).

Společenské a sportovní akce

Společenské akce poskytují báječnou příležitost pro neformální diskuzi a sblížení kolektivu. Je zde i prostor pro nenucené získání zpětné vazby bez pocitu formálnosti a větších obav z následků. Firmy většinou pořádají alespoň vánoční večírky a oslavy výročí založení firmy či sportovní utkání. Jednou z možností je seznámení rodinných příslušníků s firmou (ať už se jedná o akce pořádané přímo pro rodinné příslušníky - například dětské dny, či pouze možnost účasti na konané společenské akci). Tímto je možné budovat pozitivní vztah k firmě a tím šířit její dobré jméno i skrze rodinné příslušníky. Setkání zaměstnanců jsou však nejdražším a časově nejnáročnějším prostředkem interní komunikace (Holá, 2011; Wright, 2009)

2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií

V posledních letech se, zejména díky rozmachu internetu, dramaticky rozrostly technologie a prostředky používané ve vnitropodnikové komunikaci. Některé sice nelze řídit, či hůře, ale i ty by měly být zahrnuty v interním komunikačním plánu. Jedná se o písemnou, vizuální a audiovizuální formu komunikace a jejich elektronickou podobu zprostředkovanou různými komunikačními a informačními prostředky (Holá, 2011; Wright, 2009).

Elektronická forma písemných dokumentů umožňuje rychlou distribuci širokému spektru příjemců. Je možné ji snadno sdílet a hromadně upravovat díky internetovým uložištům, firemním serverům a cloudům. Servery společnosti mohou obsahovat firemní informace a dokumenty používané zaměstnanci, přičemž je možné je zabezpečit tak, aby určité skupiny zaměstnanců měly různě omezená přístupová práva. V dnešní době nejsou výjimkou ani videokonference či přijímací pohovory přes Skype. Kromě pokrokových a moderních prostředků komunikace se pocho-

pitelně jedná i o manuály činností, oběžníky a výroční zprávy (ať už v tištěné či elektronické podobě).

Asi nejčastějším prostředkem pro komunikaci interního PR jsou různé publikace o stavu firmy, novinkách na trhu, úspěších firmy a plánovaných změnách. Vzhledem k tomu, že plní informační funkci, mohou být v různé podobě i na intranetu, sociálních sítích či televizi umístěné v podniku (na viditelném místě, kde se často shlukují zaměstnanci, aniž by došlo k narušení pracovního výkonu - ideálně na chodbě, v zasedací místnosti a jídelně).

E-mailová komunikace

Dá se říci, že e-mailová komunikace stále více nahrazuje klasickou poštu (i tu již lze v určitých oblastech nahradit díky existenci datových schránek používaných k rychlému a prokazatelnému odeslání dokumentů podléhajícím zákonu). E-maily jsou rychlé, což je jejich výhodou, ale zároveň, nejsou-li používány obezřetně, slabinou. Používají se již tak často, že pouze odpovědění na nejdůležitější zprávy ve vhodném rozsahu je časově velmi náročné, čímž zdržuje manažera od jeho dalších činností. Je zde též riziko zaslání špatnému adresátovi či jejich nezobrazení kvůli protispamové ochraně.

Dalším rizikem je ztrácení kontextu řešeného problému kvůli zkracování zpráv za účelem úspory času. Stává se tak, že zprávy začínají postrádat nejen formalitu a zdvořilostní fráze, ale též samotný kontext, čímž se pak zpráva může příjemci jevit jako autoritářský příkaz. Tím může dojít k demotivaci zaměstnance či nepochopení zprávy, nedorozumění a tím paradoxně nutnosti více času pro srozumitelné vysvětlení (Holá, 2011; Wright, 2009).

Pro neformální komunikaci zejména mezi kolegy bývá častěji využíván instant messaging, který umožňuje okamžitou odezvu v reálném čase (Wright, 2009). Nejčastěji se jedná o chat na sociálních sítích, ale i někteří poskytovatelé e-mailových služeb umožňují online chat (například Google). Proto je vhodné zvážit, zda je v dané firmě opravdu nutný zákaz navštěvování sociálních sítí v pracovní době. Obzvláště, když v dnešní době jsou zdrojem cenných informací a komunikačních příležitostí.

Firemní profil

Uživatelům moderních technologií může pojem "profil" automaticky asociovat sociální síť a sebezprezentování. Podstata není tak vzdálená od firemního profilu. I firemní profil by měl obsahovat nejdůležitější informace o společnosti, podstatu a principy, na nichž byla založena, její

historii, důležité milníky. Může obsahovat též úspěchy firmy či zaměstnanců, reference, publikované články, zajímavé akce, události, účast na konferencích apod. Obdobně jako u osobního profilu jde o co nejlepší prezentování společnosti - úspěšného partnera, spolehlivého zaměstnavatele. Firemní profily lze publikovat nejen tištěnou formou (brožury o společnosti či jako součást výroční zprávy), ale i elektronicky na sociálních sítích, webových stránkách společnosti či firemním blogu (Holá, 2011; Wright, 2009).

Nástěnky

Nástěnky jsou relativně jednoduchým komunikačním prostředkem hodícím se hlavně na prezentování informací dlouhodobějšího charakteru popřípadě informací, které jsou pro zaměstnance důležité a měli by s nimi být v pravidelném kontaktu. Pravidelná obměna nástěnek je totiž časově náročná a při zanedbávání aktualizace informací mohou zaměstnanci začít nástěnky ignorovat. Důležité je, aby byly umístěné na správném místě - dobře viditelné, nepřekážely v pohybu či práci, neomezovaly ve výkonu práce, aby jim byla věnována dostatečná pozornost, ale zároveň, aby nerozptylovaly.

Wright (2009) se kupříkladu oproti Holé (2011) staví k nástěnkám spíše skepticky, jako k zastaralému způsobu komunikace, který je obtížné kontrolovat, často bývá zanedbávána aktualizace informací a proto je vhodnější pomíjivé informace komunikovat online. Jako jednu z vhodných alternativ uvádí plasmové televizory díky možnosti centrálního řízení a rychlé aktualizace přímo z kanceláře. Je však nutno podotknout, že vždy by měly být zvažovány možnosti a potřeby konkrétního podniku. Je nutné vědět, kdo s nástěnkami bude pracovat a jakým způsobem. Klasické formy nástěnek je nanejvýš vhodné použít ve výrobních prostorách pro jejich snadnou přehlednost plnění plánu a jednotlivých úkolů. Popisovací magnetické nástěnky pak umožňují snadnější zaznamenávání plnění plánu.

2.4.3 Další prostředky interní komunikace

Pro řízení interních public relations se využívají i formy komunikace, které mají za úkol podpořit pocit sounáležitosti a pozitivního vnímání společnosti. V praxi se běžně používají dárkové předměty, firemní produkty a služby poskytované zaměstnancům a firemní oblečení

Firemní předměty a dárky

Propagační, resp. marketingové, předměty bývají spíše spojovány s externí public relations. Různé drobné dárky s logem firmy se dávají na firemních akcích, partnerům, na konferencích a veletrzích. Zejména na akcích jako jsou veletrhy, kde je větší koncentrace konkurenčních firem je vhodné investovat do dárkových předmětů. Ty by měly být, pokud možno co nejvíce v souladu s předmětem činnosti firmy a být tak jedinečné a kreativní - odlišující se od konkurence. Nejčastěji se jedná o tužky a propisky, klíčenky, poznámkové bloky a sladkosti. Inovativní mohou být jak funkcí, tak tvarem. V rámci interní PR pak mohou sloužit jako pozorný jubilejní či vánoční dárek.

Firemní oblečení

Obzvláště u společností, kde je nutné splňovat předpisy (nejčastěji hygienické a bezpečnostní) týkající se ošacení by nemělo být opomíjeno firemní oblečení. Nemusí se jednat pouze o estetické důvody - prezentování společnosti zaměstnanci, kteří jsou ve styku se zákazníkem (například obsluha restauračních a ubytovacích zařízení) a zřetelné odlišení personálu od zákazníků. Firemní oblečení (kompletní oděv, část oděvu - tričko, bunda, či pouze doplněk - kšiltovka, čepice apod.) ve firemních barvách a s logem společnosti umocňuje pocit sounáležitosti, vyšší motivace a pozitivního vztahu k firmě.

Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům

Budování dobrého jména firmy je možné i formou zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci spokojení s tím, co produkují, jsou o to více spokojeni i se samotnou společností a tento názor snadno šíří do svého okolí. Navíc se jedná o motivační faktor, jelikož vědí, že to, co produkují či poskytují je opravdu kvalitní. V praxi se může jednat o zaměstnanecké slevy na firemní služby či produkty, přičemž před vánoci a o narozeninách či jiných událostech mohou být slevy mimořádně zvyšovány.

2.5 Zaměstnanecké benefity

Brodský (2009) za benefity považuje "*soubor požitků, služeb, zboží a sociální péče, které si zaměstnanec nemusí platit*". Zaměstnanecké benefity, též označované jako zaměstnanecké výhody, slouží k zvýšení motivace zaměstnanců. Motivaci lze snadno definovat jako "*souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali*" (Brodský, 2009). Hlavním

zdrojem motivace bývají potřeby - ty si člověk ani nemusí uvědomovat, nebo nemusí být schopný je správně pojmenovat. Člověk začne pociťovat určitý stav napětí, který se snaží odstranit skrze uspokojení potřeby. Dalšími zdroji motivace mohou být návyky (sklon ke stereotypnímu projevu v určitých podobných situacích), zájmy, hodnotový systém, a ideály.

Zaměstnanecké benefity dopomáhají k pozitivnímu vnímání firmy jakožto společnosti, které záleží na svých zaměstnancích. Díky spokojenosti vlastních zaměstnanců si firma udržuje a zlepšuje dobré jméno firmy, čímž snáze získá nové kvalitní pracovníky a udrží si své stávající. Některé formy benefitů jsou navíc pro společnosti daňově zvýhodněné (např. stravenky pro zaměstnance).

Mezi negativa lze řadit to, že benefity nestimulují zaměstnance ke krátkodobému výkonu a přidělení (na rozdíl od odměn) není vždy dle zásluh. Někteří zaměstnanci je ani nemusejí využívat, nebo je nepovažují za zaměstnaneckou výhodu - po delší době mohou daný benefit považovat za samozřejmost, čímž se motivační účinek snižuje, ale benefity jsou stále nákladné. Obtížná je i volba správného druhu zaměstnanecké výhody, aby byla daná pro personál opravdu zajímavá. Problém nastává, když se, zejména z důvodu omezování nákladů, již zavedené benefity ruší, jelikož zaměstnanci mohou mít pocit, že je jim něco odpíráno - nezáleží na tom, že tento benefit doposud nevyužili či bez většího zájmu.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) k interní komunikaci řadí i vybavení kanceláří, pracovního prostředí a sociální podmínky. Může se tak jednat právě o možnost občerstvení na pracovišti jako formu "nepřipsaného" benefitu. Společnost může zařídit kuchyňku pro zaměstnance, relaxační místnost, nebo jen zajistit automat na kávu s výhodnými cenami. Stále větší popularitu získává dobrovolnictví v pracovní době. Zaměstnanci plánovaně v pracovní době chodí pomáhat vybrané neziskové či charitativní organizaci. Tím se buduje dobré jméno firmy, pomůže se potřebným, ale též si zaměstnanci odpočinou díky změně prostředí. Tato forma benefitů je určena zejména pro pracovníky, kteří stráví většinu pracovní doby v kanceláři.

2.6 Proces zvýšení úrovně interní komunikace

Zavádění změn z pohledu managementu se na obecné úrovni skládá ze 3 základních kroků, kdy se nejprve musí zanalyzovat současný stav v dané oblasti, dále se vymezí cíl, kterého má být dosaženo a jak ho bude dosaženo a v neposlední řadě ověření, zda bylo cíle dosaženo.

Konkrétně v případě interní komunikace Holá (2011) definuje následující postup, jehož principy budou použity v této práci:

1. zmapování stávající situace - za účelem zjištění, na jaké úrovni se komunikace v dané společnosti nachází, doporučuje popsat silné a slabé stránky společnosti se zaměřením na interní komunikaci a hrozby a příležitosti okolí, které mohou ovlivnit nejen firmu, ale i interní komunikaci; k tomu doporučuje použití SWOT analýzy, která by měla vycházet z podrobnějších analýz, například 7S a SLEPT (též známé jako PEST, STEP či PESTLE); každá z těchto analýz umožňuje jiný pohled na interní komunikaci a může odhalit další faktory, jež ovlivňují kvalitu vnitrofiremní komunikace,
2. konkrétní popis cíle - vymezení požadované úrovně interní komunikace a vytvoření plánu, jak bude cílového stavu dosaženo a metrik, na základě nichž bude ověřeno, zda byl cíl opravdu splněn,
3. ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování - po dostatečné časové prodlevě, v níž byla opatření uplatňována, se na základě nastavených metrik ověří, zda bylo cíle a tím vyšší úrovně interní komunikace opravdu dosaženo; dále se naplňuje, jak bude společnost tuto úroveň nejen udržovat, ale i dále zvyšovat.

3 SHOP FLOOR MANAGEMENT

Podstatou Shop Floor Managementu je vedení zaměstnanců, nikoliv řízení. Jde tak o poskytování důvěry, prostoru a odpovědnosti k jejich vlastní realizaci namísto autoritářského příkazového systému. Důraz je více kladen na procesy, jejich efektivitu a správnost, než na konečné výsledky.

Zlepšování procesů a vzdělávání zaměstnanců probíhá přímo na pracovišti, procesy jsou tvořeny a je o nich rozhodováno přímo lidmi, kteří je vykonávají a rozumí jim. Nedochází tak ke slepému plnění cílů stanovených "specialisty", kteří daným procesům rozumí pouze teoreticky a dle jejich tabulek je tedy vše v pořádku i ve chvíli, kdy při zběžné návštěvě pracoviště lze poznat nespokojenost zaměstnanců, protože vědí, že by jejich práce mohla být vykonávána lépe, pokud by jim někdo naslouchal, pokud by někomu záleželo na jejich názoru (Stöhr, 2012).

Důležitými prvky Shop Floor Managementu jsou vizualizace (vše důležité musí být přehledné, dobře viditelné), pravidelná revize plnění plánu na pracovišti, rozvíjení schopností lidí a umožnění řešit problémy lidmi odpovědnými za proces, čímž se rozvíjí jejich potenciál (Stöhr, 2012).

Řízení je orientováno na tvorbu rozpočtů, stanovení podrobných kroků a časových plánů pro dosažení konkrétních výsledků. Organizování a výběr pracovníků probíhá na základě vytvořené struktury pro splnění plánovaných požadavků, přičemž jsou jasně stanovené pravomoce, odpovědnosti a pravidla určitých postupů. Plán je pravidelně kontrolován a výsledné odchylky od plánu jsou dále analyzovány a řešeny. Oproti tomu vedení spočívá ve stanovení směru budoucího vývoje společnosti, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a motivování a inspirování lidí (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008).

4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro pochopení interní komunikace je nutné správně porozumět komunikaci jako takové. Teoretická část je proto zaměřena jak na komunikaci na obecné úrovni s poukazováním na možnost ovlivnění firemní komunikace a dále pak přímo prohloubena problematika interní komunikace. Samostatnou kapitolou je Shop Floor Management jakožto související přístup k vedení zaměstnanců. Ten si zakládá na partnerském přístupu k zaměstnancům a důvěře, vedení a vzdělávání zaměstnanců namísto jejich řízení, spolupráci a tvorbu procesů přímo lidmi, kteří je budou vykonávat, tudíž jim opravdu rozumějí v praxi.

Společnost, ať už lidská či přímo ve smyslu firmy, je tak silná jak její nejslabší článek. Z tohoto důvodu by komunikace neměla být podceňována a přehlížena. Často totiž firmy nahlízejí na komunikaci jako na proces, který lze přesně řídit a měřit, jako by lidé snad byli stroje. Je však nutné si uvědomit i základy komunikace, samotný komunikační proces, funkce a formy komunikace. Samotné předání sdělení totiž ovlivňuje spousta faktorů. Snadno tak může dojít k nesprávnému přijetí sdělení, jeho nepochopení a následnému negativnímu postoji či přímo jednání. Vždy je nutné zvážit jaký typ sdělení je předáván, komu, kdy, kde, proč - čeho chceme sdělením docílit. Důležitost správného zvážení co nejvíce možných faktorů roste s důležitostí sdělení.

Pokud smyslem sdělení je zaukolovat zaměstnance, vysvětlit mu pracovní postup, jistě není vhodné hovořit rozsáhle, obšírně a používat odborné pojmy, kterým nezainteresovaná osoba nejenže nerozumí, ale ani je nepotřebuje znát. Citlivější témata - kritika, názory, povýšení či propuštění zaměstnance, osobní hodnocení apod. - by měla být řešena stranou od kolektivu, v soukromí, klidném prostředí bez zbytečných šumů okolí a neustálého vyrušování. V případně obchodních schůzek si toto manažeři uvědomují - nevedou je většinou v hlučné závodní jídelně obklopeni nezainteresovanými kolegy, nebo na chodbě firmy. No komunikace s "běžnými" lidmi však často bývá podceňována, protože se spoléhá na to, že "nějak" se to přeci sdělí, vyřeší... Často tak bývá opomíjená zpětná vazba, která slouží zejména k ujištění se, že sdělení bylo správně přijato a pochopeno, nedošlo ke zkreslení a nedorozumění.

Interní komunikace je pak vystavena na těchto základech, přičemž lze rozlišovat míru formálnosti a směry komunikace, hlavní oblasti komunikace (zajištění informačních potřeb, posilování stability a loajality a interní PR). Základními formami komunikace jsou komunikace tváří v tvář a komunikace prostřednictvím médií. Každá forma má celou řadu prostředků, přičemž opět platí, že ne každý prostředek je vhodný na předání každého sdělení.

5 EXAKTNÍ METODY APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Předkládaná diplomová práce vznikla na základě absolvování přibližně roční stáže v rámci projektu Nadání studenti. Proto mezi základní metody a techniky sběru dat použitých k potřebným analýzám a informacím o chodu společnosti patří pozorování, nestandardizované formální a neformální rozhovory se zaměstnanci a analýza písemných dokumentů a interních materiálů firmy. Vzhledem k propojenosti této problematiky s řadou oblastí budou využity i konzultace s odborníky, zejména z oblasti řízení lidských zdrojů, managementu a marketingu a interních komunikací.

Ke zlepšení interní komunikace bude použito klasického postupu zavádění změn v managementu, konkrétněji přiblíženého v kapitole 2.6, kdy základem je analýza současného stavu, definování cílů - žádoucího stavu v budoucnosti a ověření dosaženého cíle, resp. naplňování, jak a kdy budou odchylky reality od žádoucího stavu kontrolovány.

Pro první fázi - analýzu současného budou použity metody SWOT, PEST (resp. PESTLE) a 7S, které jsou více přiblíženy v následujících kapitolách. Stejně tak kvantitativní dotazování, které objektivizuje informace získané v průběhu stáže a slouží tak jako podklad pro zmíněné analýzy.

5.1 Kvantitativní dotazování

Vzhledem k firemnímu prostředí bude použito kvantitativní, nikoliv kvalitativní dotazování, aby byla zabezpečena maximální anonymita. Jedná se totiž o středně velkou firmu s počtem kolem 50 zaměstnanců a všichni se znají, tudíž by bylo zřejmé, popřípadě snadno zjistitelné, s kým byl rozhovor prováděn. V takovém případě by pak kvůli pocitu nejistoty z nedostatečné anonymity a možných následků nemusely být odpovědi pravdivé.

Kvantitativní dotazování proběhne formou písemného dotazníku zaměřeného na kvalitu interní komunikace, spokojenost zaměstnanců a jejich motivační faktory. Ty budou vyhodnoceny kvadrantovou analýzou.

5.2 Kvadrantová analýza

Kvadrantová analýza spadá mezi hlubší analýzy měření spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. Spokojenost lze chápat jako souhrn pocitů daného zaměstnance odvozený z rozdílu mezi jeho očekáváními a požadavky (Matošková, 2013).

Pro možnost vyhodnocení kvadrantové analýzy je nutné do dotazníkového šetření zahrnout dotaz na míru důležitosti jednotlivých potenciálních faktorů, které by mohly ovlivnit spokojenost zaměstnanců a dotaz na spokojenost s těmito faktory přímo v dané společnosti (Matošková, 2013). Jednou z nejčastěji využívaných možností je použití Lickertovy škály pro vyjádření míry souhlasu s daným výrokiem. Je možno využít stupnice od jedné do pěti, kdy jednička je nejlepší, jakožto známkování ve škole, a pětka nejhorší. Tím se usnadňuje rozlišení škály.

Grafické znázornění kvadrantové analýzy vznikne průměrnými hodnotami spokojenosti jednotlivých faktorů s příslušnými průměrnými hodnotami důležitosti. Osy jednotlivých kvadrantů jsou tvořeny buďto středy stupnic nebo průměry hodnocení všech faktorů, čímž se zohlední sklon zaměstnanců k nadhodnocování či podhodnocování.

Pravý horní kvadrant znázorňuje silné stránky společnosti, pravý dolní slabé stránky. Levé kvadranty ovlivňují loajalitu, nikoliv výkonnost. Do faktorů v pravém horním kvadrantu tak nemá smysl příliš investovat, jelikož zaměstnanci jsou s těmito faktory spokojeni a jsou pro ně důležité. Slabé stránky se vyznačují nadprůměrnou důležitostí, avšak podprůměrnou spokojeností. Investice do těchto faktorů podpoří zvýšení výkonnosti.

Levý horní kvadrant má vliv na loajalitu, nikoliv na výkon. Jedná se o faktory, se kterými jsou zaměstnanci nadprůměrně spokojeni, avšak nejsou pro ně příliš důležité. V případě nutnosti posílení loajality je možno vhodnou komunikací zvýšit důležitost těchto faktorů a tím jejich přesun mezi silné stránky. Může se jednat například o zvýšení povědomí o firemních benefitech (nabízí se možnost očkování proti chřipce v období, kdy je to aktuálním problémem). Faktory z tohoto kvadrantu bývají využívány jako snadný prostředek ke snížení nákladů - jejich omezení se totiž neprojeví na výkonu pracovníků.

Levý dolní kvadrant zahrnuje faktory s nízkou spokojeností a zároveň nízkou důležitostí. Investováním do těchto faktorů se zvýší loajalita, je tak možno dosáhnout přesunu nejen do levého horního kvadrantu, ale při vhodné informační kampani i mezi silné stránky. Důležité je vytvoření opatření, která zabrání přesunu těchto faktorů mezi slabé stránky (Matošková, 2013).

5.3 Analýza PESTLE

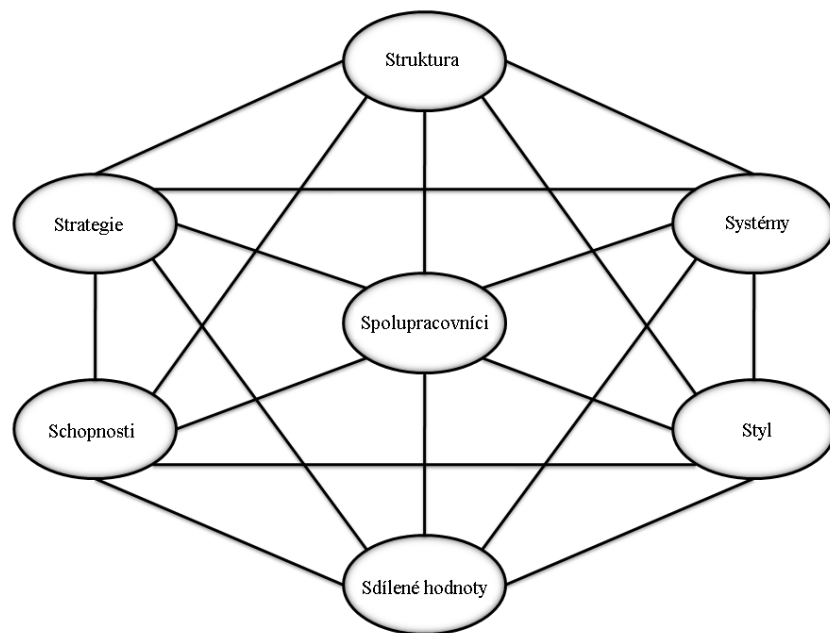
PEST je akronymem posuzovaných faktorů, a to politicko-právních, ekonomických, sociálních a technických, někdy bývají právní resp. legislativní faktory zvažovány samostatně, popřípadě se přidávají ekologické faktory. Proto se používají obdobné akronymy, například SLEPT, STEP

či právě PESTLE. *"Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost"* (Veber et al., 2009, s. 537). Může se zdát, že vnější okolí neovlivňuje interní komunikaci, ale opak je pravdou, jelikož každá zaváděná změna jakožto reakce na potřeby či požadavky okolí, musí být komunikována - jinak by se neuskutečnila. Vývoj trendů zejména v oblasti nových technologií též silně ovlivňuje interní komunikaci, proto by tato analýza neměla být přehlížena (Holá, 2011).

5.4 Analýza vnitřních faktorů modelem 7S

Hlavním výsledkem efektivní interní komunikace by měl být stabilní zainteresovaný pracovník, s žádoucími pracovními výsledky a postojem. Nástrojem, kterým je možné popsat strategické, rozhodující faktory společnosti nejen samostatně, ale i jejich vzájemné vazby je právě model 7S poradenské firmy Mc Kinsey. *"Tento nástroj nám pomáhá dívat se na organizaci jako na množinu sedmi základních prvků, jejichž fungování rozhoduje o fungování organizace. Model 7S je modelem sedmi strategických prvků..."* (Holá, 2011, s. 93).

Označení 7S symbolizují názvy jednotlivých zastoupených prvků: strategy, structure, systems, style, staff, skills a shared values (Holá, 2011). Vzájemnou provázanost jednotlivých prvků znázorňuje obrázek 2.



Obr. 2 Model 7S (Drdla a Rais, 2001, s. 2)

Jelikož je tuto analýzu možno zaměřit i na konkrétní oblast spojenou s fungováním organizace, lze ji použít i v případě interní komunikace ke zhodnocení jejich funkčnosti z pohledu silných a slabých stránek. Díky tomu je možné základní principy modelu 7S využít k rozpoznání silných a slabých stránek interní komunikace a následně je konfrontovat s příležitostmi a hrozbami pomocí SWOT analýzy.

5.4.1 Strategie

V případě strategie se zkoumá se kvalita komunikační strategie a její návaznost na obecnou firemní strategii. Vybírají se faktory, které ji stabilizují a pomáhají k jejímu prosazování a naopak ty, které překážejí a destabilizují. Je nutné, aby zaměstnanci firmy strategii rozuměli, byli o ní dostatečně informováni a pokud možno se s ní ztotožňovali (považovali za reálnou a sami usilovali o její naplnění prostřednictvím svých cílů).

"Komunikační strategie je souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace..." (Holá, 2011, s. 44). Cílem komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy jak u vnějších, tak u vnitřních partnerů firmy. Aby firma mohla být spolehlivým dodavatelem, musí dle toho adekvátně jednat. Obsahem strategie je proto přesný popis stavu, kterého chce firma dosáhnout a jakým způsobem a prostředky toho bude dosaženo

5.4.2 Struktura

Drdla a Rais (2001) se s Holou (2011) shodují, že se jedná především o dělbu práce, sdružování dílčích činností, jasné rozdělení pravomocí, zodpovědností a kompetencí, ale též o koordinaci zdrojů, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a další vazby nastavující spolupráci. Musí tak být jasné kdo a co dělá, jak je spolupráce propojena a nastavit komunikační kanály a zajistit vhodné komunikační prostředky za účelem zajištění toku informací.

5.4.3 Systémy řízení

Jedná se o jakékoliv systémy (informační, logistické, řízení vztahů se zákazníky, rozhodovací), které jsou řízeny systémově. Mají tedy jasné nastavené procesy a jejich vlastníky, vstupy a výstupy, používané prostředky a metody (Holá, 2011).

5.4.4 Styl řízení a manažerské práce

Rozhodující je, zda se jedná o autokratický či demokratický styl řízení (rozdíl je zejména v možnosti participace zaměstnanců na vývoji firmy a jejich rozhodnutích). Od toho se pak odvíjí i vztahy mezi pracovníky a způsoby prosazování svých rozhodnutí (Drdla a Rais, 2001; Holá, 2011).

5.4.5 Spolupracovníci

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem konkurenceschopnosti a úspěchu každé společnosti. Proto by měli být vhodně informováni a motivováni za účelem zajištění jejich stability a žádaného ovlivnění pracovního chování (Drdla a Rais, 2001; Holá, 2011).

5.4.6 Schopnosti

Schopnostmi se rozumí profesionální zdatnost celé firmy, zejména charakteristické znalosti a dovedností z určité oblasti jakožto klíč ke konkurenční výhodě. Dále pak limity a potenciál pro organizaci a jak je možné splnit cíle firemní strategie (Holá, 2011).

5.4.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou základem kultury každé organizace, neboť odrážejí principy, díky kterým má být dosaženo strategie, vyjadřují vztah organizace ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Díky sdílení hodnot dochází k posilování sociální soudržnosti a překonávání nežádoucích projevů (Holá, 2011).

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza konfrontuje vnitřní prostředí s vnějším. Vnitřní prostředí rozděluje na silné a slabé stránky, vnější pak na příležitosti a hrozby. Odtud akronym SWOT - **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Důležité je mít na paměti, že vnější faktory daná firma nemůže nijak přímo ovlivnit, může se na ně pouze připravit, uzpůsobit jim strategii dle toho, které jsou nejvýznamější. Důležité pro firmu je uvědomit si své silné stránky a snažit se je udržet, obzvláště s hrozbami, které by jejich účinek a konkurenceschopnost mohly oslabit. Stejně tak je důležité znát své slabé stránky a snažit se je zlepšit, obzvláště využitím příležitostí, které se na trhu naskýtají. Aby byly jednotlivé složky co nejobektivněji určené, je vhodné SWOT analýzu použít jako shrnutí jiných provedených analýz.

Jednou z možností vyhodnocení SWOT analýzy je metoda párového srovnání (+/- matice), která umožňuje identifikovat priority strategických postupů organizace díky vytvoření pořadí jednotlivých faktorů. Rozlišuje se následující vazby:

- silná oboustranně pozitivní vazba ++ ,
- slabší pozitivní vazba +,
- silná oboustranně negativní vazba -- ,
- slabší negativní vazba - ,
- žádný vzájemný vztah 0.

Zpravidla se používají 2 zjednodušené přístupy: S-O a W-T, nebo S-T a W-O. V prvním případě dochází k využití příležitostí k ještě většímu posílení silných stránek a vytvoření nápravných opatření u hrozeb, které by mohly více poškozovat firmu právě v jejich slabých stránkách. Druhý případ pak využívá silné stránky k eliminaci hrozeb a zlepšuje slabé stránky pomocí příležitostí.

5.6 SMART

Jedná se o metodu stanovení cílů. Ty by měly splňovat jednotlivé složky tohoto akronymu a to **S**pecific, **M**easurable, **A**ceptable, **R**ealistic a **T**imed.

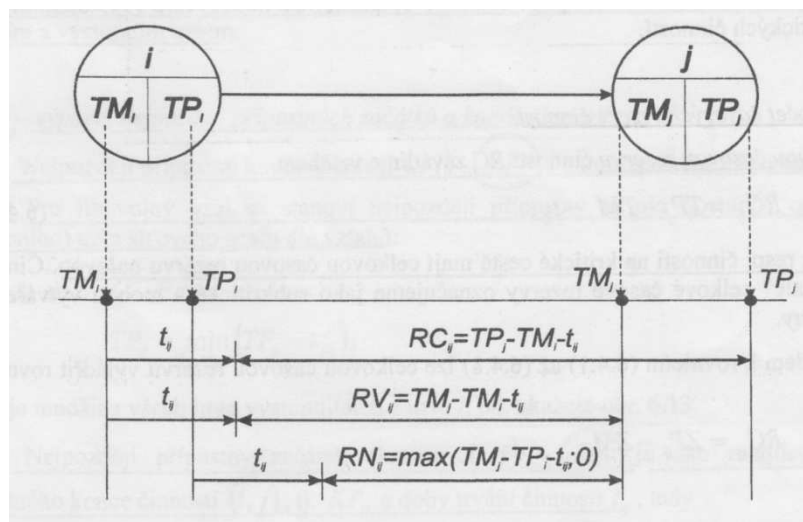
5.7 Analýza kritické cesty

Metoda kritické cesty (též označována jako CPM - Critical Path Method) je deterministickou metodou, jelikož doby trvání všech činností jsou pevně dány a neuvažuje se o možnosti jejich změny.

Každá činnost projektu má odvozené 4 základní charakteristiky, a to:

- nejdříve možný začátek provádění činnosti,
- nejdříve možný konec provádění činnosti,
- nejpozději přípustný začátek provádění činnosti,
- nejpozději přípustný konec provádění činnosti.

Způsob výpočtu časových rezerv znázorňuje následující obrázek. Kritická cesta pak představuje nejkratší možnou dobu trvání projektu, tedy cestu s celkovou nulovou časovou rezervou.



Obr. 3 Časové rezervy (Zimola, 2004, str.152)

5.8 Projekt Nadaní studenti

Část podkladů pro předkládanou diplomovou práci byla vytvořena v rámci projektu Nadaní studenti, jež zaštituje Fakulta managementu a ekonomiky. Účelem tohoto projektu je poskytnutí studentům, kteří splňují podmínky projektu, nadstandardních možností osobního a kariérního rozvoje díky odborným přednáškám a vysoce kvalitních odborných praxí.

V této práci je proto čerpáno právě z absolvování stáže ve firmě Cardbox Packaging s.r.o., jakožto partnerské společnosti projektu Nadaní studenti. Stáž trvala 2 semestry, ale vzhledem k zaměstnání i o prázdninách lze říci, že celkový čas pobytu ve firmě byl přibližně rok. Popis společnosti, provedené analýzy a další kroky tak vychází jednak z konkrétních potřeb společnosti (z toho důvodu je již část projektové práce zavedena), jednak z neformálních rozhovorů s pracovníky, pozorování, analýzy interních materiálů firmy a provedeního dotazníkového šetření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CARDBOX PACKAGING S.R.O.

Společnost Cardbox Packaging s.r.o. je od 18. října 2012 zapsána v obchodním rejstříku, na základě čehož je předmětem podnikání „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ (Ministerstvo spravedlnosti, © 2012-2014). Jedná se o společnost s ručením omezeným se dvěma jednateli – Mgr. Pavlem Slavíkem a Mag. Klausem Dietrem Hocklem. Ke dni 1. 3. 2015 má společnost 54 zaměstnanců.

Jako společníci jsou pak uvedeni greiner packaging slušovice s.r.o., a to s 49% podílem.

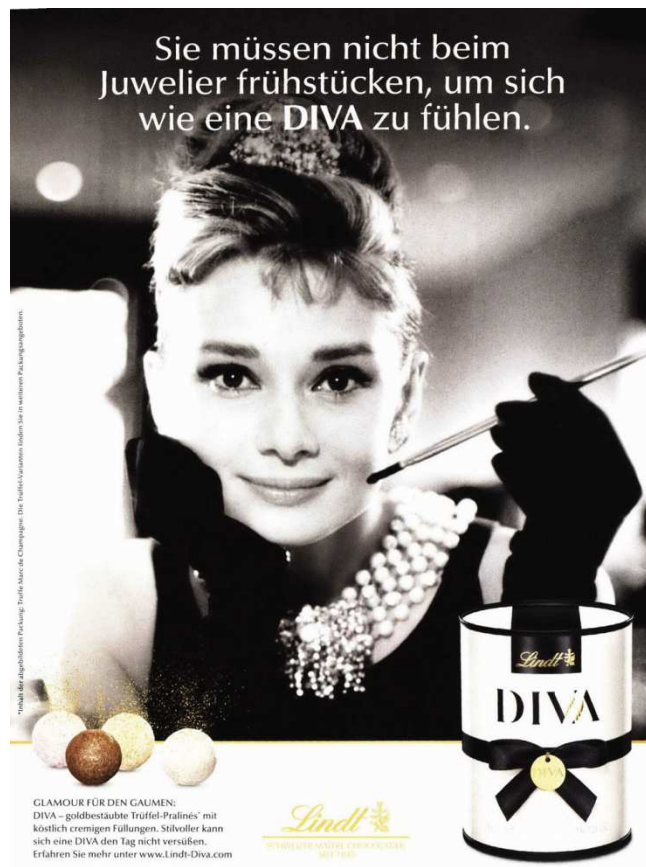
Rakouská společnost Cardbox Packaging Holding, GmbH (dále jen Cardbox) a německá Greiner Packaging International, GmbH (dále jen Greiner) spolu podnikají na bázi joint venture a společně otevřeli pobočku v Zádveřicích, a to dne 11. 6. 2013 (Cardbox Packaging Holding, GmbH, 2014). Tímto vzniká synergie mezi výrobcem plastových obalových materiálů a tiskárnou. Spolupráce je zaměřena zejména na segment obalového materiálu na mléčné výrobky (především jogurty), kdy Greiner (sídlící ve Slušovicích) vyrábí plastové obaly a Cardbox papírové potisky, resp. návleky na kelímky (viz. obr. 4). Kromě provozovny v Zádveřicích je druhá provozovna v Rakousku - Wolfsbergu.



Obr. 4 Papírový návlek na kelímku (Zdroj: vlastní)

Cardbox Packaging však tiskne i brožury, letáky, kalendáře, pивní tácky, pohlednice apod. Od počátku roku 2015 se již rozšiřují výrobní možnosti pro přímou výrobu krabiček na lepicí lince. Většinu výroby však tvoří již zmíněné papírové návleky na mléčné výrobky a manuálně dokončované kartonové obaly - krabičky na produkty různých společností, například exkluzivní bonboniéry edice Diva věhlasné čokoládovny Lindt. Tato produktová edice se vyznačuje pr-

votřidní jakostí nejen samotného produktu, ale i jeho obalu a doprovodných služeb. Exkluzivitu produktu dokonale podtrhuje reklama, kterou lze vidět na následujícím obrázku, s nepochybně celosvětově známou divou – Audrey Hepburn jakožto Holly Golightly ze snímku Snídaně u Tiffanyho (Cardbox Packaging s.r.o., 2014).



Obr. 5 Diva - reklama s Audrey Hepburn (Zdroj: XAD Service GmbH)

6.1 Organizační struktura

Hierarchicky nejvýše postavený je pochopitelně jednatel společnosti starající se o chod celé společnosti. Jak můžeme vidět na obr. 6, organizační struktura je liniová. Manažer kvality zajišťuje zejména zavedení a udržování systému managementu kvality a bezpečnosti, tvoří, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality podle normy BRC, podává zprávy o dosažené výkonnosti systému managementu kvality vrcholovému managementu, zajišťuje reklamace zákazníků a kontroluje kvalitu produktů. Management kvality prochází procesy celého podniku, proto je velmi

důležitý. Dále jsou jednateli podřízena oddělení prodejní, projektového inženýrství a ERP, výrobní a nákupu, expedice.

Nejvýše postavený v oddělení prodeje je obchodní zástupce realizující obchodní politiku firmy, jemu podřízený je asistent prodeje. Ten zajišťuje organizační, informační, administrativní a evidenční práci v oblasti personalistiky, provádí fakturaci a koordinaci zakázek a organizační vazbu mezi jednotlivými činnostmi organizace.

Projektový manažer zajišťuje přísun a chod zajímavých projektů jako například projekt Diva a je zodpovědný za funkčnost a školení ERP systému Dynamics.

Vedoucí výroby, jakožto vedoucí výrobního oddělení, řídí a organizuje práce výrobního úseku, zabezpečuje plnění stanovených úkolů výrobního úseku, dodržování norem a předpisů, zaškolení nových pracovníků, vedení prvotní personální agendy, zpracování podkladů pro odměňování. Provádí též kontrolu a hodnocení výrobních a finančních plánů a vede příslušné dokumentace kontroly kvality a bezpečnosti produktu. Vedoucí výroby má celou řadu podřízených. Údržbář pochopitelně zajišťuje údržbu firemních prostor. Technolog určuje technologické postupy nebo zajišťuje přípravu výroby, specifikuje množství a druh materiálu, za účelem zvýšení efektivity výroby a celého podniku určuje, zkouší a případně i vyvíjí nové technologické postupy, dále pak zpracovává kalkulační podklady, návrhy cen a zajišťuje a organizuje kooperace. Pracovník DTP zpracovává grafické podklady pro tisk (kontrola správnosti dat, barevnosti, soutisku, natočení segmentu apod.), pracovník CTP pak na základě těchto dat připravuje tiskové desky do výroby. Mistr výroby zajišťuje plnění stanovených úkolů výrobního úseku, dodržování závazných norem, dodržování pravidel bezpečnosti práce a hygienických předpisů, zaškolení nových pracovníků, provádí analýzy ztrát a neshod v procesech či podává návrhy na zlepšení. Mistrovi jsou podřízeni tiskaři, výsekáři, předák a pracovníci dokončujících prací a pracovníci dokončující zpracování v oblasti lepení. Tiskař přebírá zakázku do výroby, seřizuje a udržuje tiskový stroj, zajišťuje soutisk, rozjíždí zakázku, průběžně kontroluje kvalitu tisku, v případě nutnosti upravuje parametry tisku. K dispozici je mu pomocný tiskař, který zajišťuje vychystávání surovin a pomocných materiálů ze skladu, seřizuje a udržuje tiskový stroj, kontroluje kvalitu tisku, zajišťuje pravidelnou údržbu stroje dle plánů údržby. Výsekář následně přebírá zakázku z operace tisku na operaci výseku a obdobně jako tiskař seřizuje a udržuje výsekový stroj a provádí veškeré potřebné operace k výseku (rozjezd zakázky, kontrola kvality výseku v průběhu zakázky a vedení záznamu o kontrole, korekce výsekových parametrů - v případě nutnosti), předává informace o problémech z předcházející směny, vede výrobní záznamy. Předák organizuje práci pracovníků ukon-

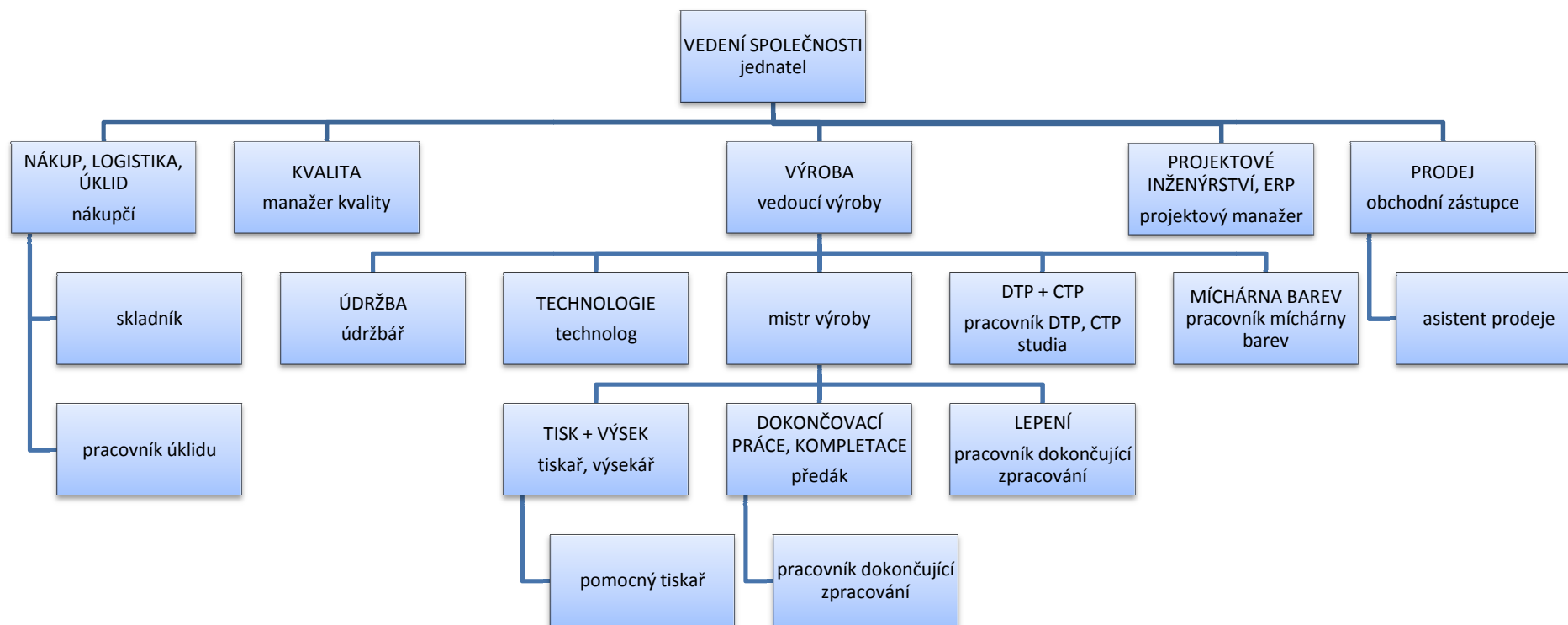
čujících zpracování, provádí práce při ručním vylamu, přeskládávání a kompletaci potravinářských obalů, provádí kontrolu finálních výrobků.

Oddělení nákupu a logistiky řídí nákupčí, který zajišťuje objednávání a nákup zboží, provádí výběr a hodnocení dodavatelů materiálu a služeb, zajišťuje kontrolu materiálu při příjmu, vede obchodní jednání s dodavateli apod. Tomuto oddělení je podřízen nejen skladník, ale i pracovníci úklidu (Cardbox Packaging s.r.o., 2014).

6.2 Materiálové, informační a finanční toky spojené se zakázkou

Objednávka od zákazníka je přijata oddělením prodeje, které jí přiřadí identifikační číslo, přidá potřebné interní informace a rozešle kopie takto upravených objednávek příslušným oddělením, tedy výrobnímu oddělení, oddělení nákupu, logistiky a úseku technologie. Úsek technologie vytvoří technologický postup (tzv. pracovní sáček), vytvoří kalkulaci a objedná kooperaci ve spolupráci s oddělením nákupu a grafickým studiem. Na základě pracovního sáčku je vytvořen plán výroby a specifikace tisku. Oddělení nákupu pak ověří dostupnost potřebného materiálu na skladu, popřípadě jej objedná, zaeviduje a vyřadí potřebný materiál ze skladu. Pracovní sáček spolu s daty od zákazníka (v elektronické podobě) je předán grafickému studiu, které po upravení na požadovanou formu předá data na CTP. CTP vytvoří tiskové desky a předá je spolu s pracovním sáčkem na samotnou výrobu, kde se zakázka vytiskne, vyseká a vyláme, popřípadě jinak upraví na knihárně (např. sešití vazeb, složení krabiček či brožur). Hotová zakázka je zabalena a spolu s vyhotovenými dodacími listy je připravena na expedici. Pracovní sáček je předán oddělení nákupu, které vypočítá a odepíše spotřebovaný materiál a předá pracovní sáček konečnému prvku – oddělení prodeje, které zakázku zaeviduje (Cardbox Packaging s.r.o., 2014).

Z popisu průběhu zakázky je zřejmé, že se výroba skládá ze tří základních částí – tisku, výseku a dokončovacích prací. Samozřejmostí je příprava tisku na CTP a DTP oddělení.



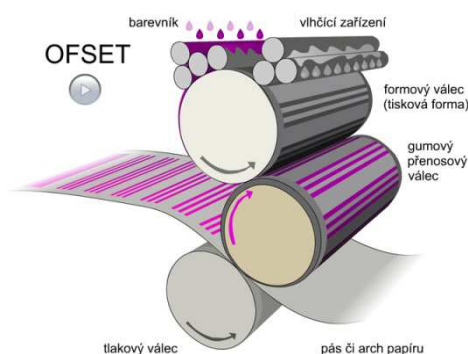
Obr. 6 Organizační struktura společnosti Cardbox Packaging s.r.o. (Cardbox Packaging s.r.o., 2014)

6.3 Technologie tisku

Společnost Cardbox Packaging s.r.o. tiskne technologií ofsetového tisku. Tisk z plochy má to specifikum, že papírový arch neprochází rotujícím zařízením, ale po celou dobu tisku projíždí strojem naplocho. Tisková forma je laserem osvětlená nerezová plocha, která se skládá z tisknoucích a netisknoucích míst. Tisknoucí místa jsou hydrofobní – nepřijímají vodu a proto přijímají barvu, naopak netisknoucí místa jsou hydrofilní – přijímají vodu a proto nepřijímají barvu (viz. obr. 7). Následně je kresba přenesena na ofsetovou gumu a mezi tlakovým válcem a gumou se kresba přeneseme na papír, což znázorňuje obr. 8 (H.R.G. spol. s r.o., © 2010).



Obr. 7 Tisková deska (H.R.G. spol. s r.o., ©2010)



Obr.8 Princip ofsetového tisku (iTutorial, s. r. o., © 2012-2014)

6.3.1 Příprava na tisk

Předtisková příprava (prepress) probíhá ve dvou fázích, resp. na dvou pracovištích, kdy výsledkem je připravená tisková forma.

DTP

Pomocí počítačových programů - např. Adobe Illustrator, Adobe InDesign, ArtPro či v grafické branži neodmyslitelný Adobe Photoshop – jsou zpracovány podklady k tisku dodané zákazníkem. Zpracování zahrnuje požadované grafické úpravy, kontrolu barev (kvalita, počet a typ použitých barev – CMYK¹ nebo přímých barev PANTONE²), převedení textu do křivek, kontrola polygrafických značek, v případě nutnosti zatočení segmentu (z obdélníkové plochy do tisknutelného tvaru výsledného produktu) apod. V případě jakýchkoliv úprav (změna barevnosti, opravení špatného čárového kódu, tiskové oblasti apod.) je kontaktován zadavatel za účelem schválení změn. Tisková data jsou převedena do rastrové podoby (pomocí tzv. RIPu), jakou potřebuje osvitová jednotka). Vytvoří se kontrolní archový nátisk k ověření a odsouhlasení denzity barev.

CTP

Na základě dat s DTP dochází k osvitu tiskových desek, přičemž pro každou barvu použitou při tisku je vytvořena jedna samostatná deska – tisková forma.

6.3.2 Tisk

Samotný tisk probíhá technologií ofsetového tisku na stroji Rapida 105 od společnosti KBA. Maximální rychlost tohoto stroje je 16000 archů za hodinu, standardní tiskový formát je 710x1040, minimální formát 400x480 a maximální 720x1050. (Koenig & Bauer AG, (c) 2014)

1 Míchání 4 základních barev - azurové (Cyan), purpurové (Magenta), žluté (Yellow) a černé (označení Key)

2 Existuje několik sad přímých barev (barevnost není dále upravována mícháním) společnosti Pantone LLC, přičemž jeden vzorník obsahuje cca 1500 odstínů, což umožňuje uspokojit přání i opravdu náročného zákazníka (Pantone LLC, © 2014)

Toto zařízení se skládá z 6 tiskových věží, jedné lakovací věže a sušícího tunelu (viz. obr. 9). Z toho vyplývá, že pokud je potřeba použít více jak 6 barev, je pak nutné vyměnit tiskové desky a tisknout dále. Následuje kontrola nátisku a barevnosti. V případě tisku i z druhé strany dochází k dosušení na paletě (cca 30 minut - doba dosušení je závislá na druhu použitého papíru), otočení palety na obračecce palet, naložení do zásobníku tiskárny a dalšímu tisku. Hotové archy jsou předány na výsek.



Obr. 9 Rapida 105 (Koenig & Bauer AG, ©2014)

6.3.3 Výsek

Výsek je prováděn na výsekovém stroji značky Iberica. Toto zařízení pracuje rychlostí cca 7000 archů za hodinu a umožňuje nejen výsek, ale i násek, perforaci či bigování³.

Následný výlam je buď automatický, nebo ruční. To závisí na velikosti zakázky, jelikož přestavba výroby a nákup další výsekové formy na drobné, ojedinělé zakázky není ekonomicky ani logisticky efektivní – v takových případech se využívá ruční výlam. Ten je prováděn na pracovišti dokončovacích prací (sousedí s výlamem, tudíž tok materiálu je bezproblémový). Další výhodou ručního výlamu u menších zakázek je možnost tisku více druhů segmentů na jeden arch (například obal jogurtu s jahodovou příchutí a jogurtu s čokoládovou příchutí – není nutné tisknout každou zakázku zvlášť a tím navyšovat náklady o tiskové desky, přestavbu apod.).

³ Rýhování - tlakem vytvořená rylka v místě, kde bude papír ohnut bez vedlejšího poškození (Ottova tiskárna s.r.o., © 2010)

6.3.4 Dokončovací práce

Pracoviště dokončovacích prací provádí nejen již zmíněný manuální výlam, ale i skládání krabiček., či polep segmentů unikátními kódy (např. soutěžní kódy Olmíků). Samozřejmě zde dochází k zabalení hotové zásilky.

6.4 Certifikace

Společnost Cardbox Packaging s.r.o. nezapomíná ani na udržitelnost životního prostředí, což dokazuje jednak formou efektivního managementu (úspora odpadu, reklamací, optimalizace layoutu pracovišť...) a jednak tvorbou přidané hodnoty obalovým materiálům na bázi kombinace plastu a lepenky.

V dnešní době, kdy má zákazník možnost vybírat z mnoha druhů produktů od různých výrobců je konkurenční výhoda důležitá. Tu, resp. určitou formu ujištění zákazníka o kvalitě v dané oblasti, vyjadřují právě certifikáty. Společnost Cardbox Packaging s.r.o. je vlastníkem certifikátů FSC, BRC a FDA.

FSC (Forest Stewardship Council A. C.) zaručuje, že takto označené (viz. obr. 10) dřevo či výrobek ze dřeva pochází ze šetrně obhospodařovaného lesa. Proces certifikace vyplývá s iniciativy vlastníků lesa a je zcela dobrovolný. Certifikace je založena na dodržování vysokých ekologických a sociálních požadavků a důkladnému systému kontroly jejich plnění (FSC ČR, o.s., © 2009).



Obr.10 Logo FSC

(FSC ČR, o.s.,

(c) 2009; upraveno)

BRC Global Standards je přední světový certifikační program zaměřený na bezpečnost a kvalitu. Konkrétně Packaging Standard zaměřený na výrobce obalových materiálů (nejen potravin, ale i spotřebního zboží) umožňuje osvojení si managementu kvality, bezpečnosti

práce či hygieny. Směřuje tím k redukování odpadu, stížností, stornování či odmítnutí objednávek a dává tak konečnému zákazníkovi jistotu kvality (BRC Trading Ltd., © 2014).

FDA (Food and Drug Administration) je americkou institucí zodpovídající za regulaci a kontrolu potravin, kosmetiky, léčiv, zdravotních přístrojů a pomůcek. Díky tomuto certifikátu je možno dovážet a prodávat produkty, na něž se certifikace vztahuje ve Spojených státech amerických. V případě společnosti Carbox Packaging s.r.o. se jedná o standardy "Fabrication of Single Service Container and Closures for Milk and Milk Products". Tím je deklarována zdravotní nezávadnost prodávaných produktů (v tomto případě zejména použití vhodných tiskařských barev a postupů pro znemožnění úniku zdravotně závadných látek do produktu, či produkce v čistém prostředí).

7 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CARDBOX PACKAGING S.R.O

Jak již bylo řečeno, společnost Cardbox Packaging s.r.o. má aktuálně (ke dni 1. 3. 2015) 54 stálých zaměstnanců. Vzhledem k charakteru výrobní činnosti, což přibližuje popis organizační struktury a toků v organizaci, je zřejmé, že zaměstnanci jsou denodenně v úzkém kontaktu se svým okolím. Kvalita komunikace tak předurčuje kvalitu vykonané práce - nesourodý kolektiv s komunikačními problémy by mohl způsobovat nedorozumění, zatajování informací, nepoctivost či nezájem o výsledky společnosti, což by mohlo mít negativní chod na firmu jako celek.

Od prvního dne působení na stáži bylo pozorováno, že zde panuje přátelská až rodinná atmosféra, což je umocňováno faktem, že zde pracují i části různých rodin (např. manželé, partneři, matka s dcerou apod.). Bylo zřejmé, že není problém za kýmkoliv kdykoliv přijít s jakoukoliv záležitostí - ať již pracovní, či osobní. To se může jevit jako výhoda, jelikož důvěra podporuje otevřenost komunikace, avšak na straně druhé častým vyrušováním dochází k fragmentaci koncentrace. Partnerskou atmosféru podporuje i fakt, že Greiner, potažmo Cardbox staví na důvěře a podpoře, proto při vzniku problému nejsou zaměstnanci přímo trestáni a nemusejí vzniklou škodu automaticky hradit z výplaty - nejsou za škody finančně odpovědní. To je pro zaměstnance velkou oporou a podporou, avšak nemělo by toho být zneužíváno.

7.1 Používané nástroje interní komunikace

Jelikož se jedná o velmi mladou firmu, interní komunikace se stále vyvíjí a spíše intuitivně, dle aktuálních potřeb. Komunikace je tedy ovlivněna směrem vývoje firmy. Například kvůli certifikaci BRC byly vytvořeny šablony na různé dokumenty, směrnice, normy a formuláře, jasně definované kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst, organizační struktura apod. V mnohém Cardbox následuje již zavedené principy Greineru, například se účastní mnohých Greineráckých střetnutí. O nich a o dalších prostředcích interní komunikace již pojednávají následující kapitoly.

7.1.1 Osobní střetnutí

Asi nejběžnější formou interní komunikace jsou osobní střetnutí. Ať už se jedná o komunikaci v pracovní době, nebo mimo ni na nějaké firemní akci. Co se týká běžného pracovního osobního kontaktu, tomu je pracovní prostředí relativně nakloněno již tím, že manage-

ment sídlí na stejném patře, tudíž se většina komunikace dá vyřešit osobně, nebo telefonicky - dle akutnosti a vhodnosti použití té či oné formy komunikace. Výrobní prostory jsou přímo o patro níž - ve stejné budově - proto ani komunikace s těmito zaměstnanci není nikterak časově náročná. Ke spontánnímu osobnímu kontaktu pochopitelně dochází i ve firemní kuchyňce a na společných obědech. Ty jsou dokonalou příležitostí k stmelování kolektivu, přátelskému rozhovoru, ale též skupinovému řešení aktuálních problémů a dalších postupů.

Firemní akce pro zaměstnance jsou pořádány několikrát do roka k různým příležitostem. Většinou se jedná o akce pořádané Greinerem - dětský den, Greiner Games (sportovní klání týmů z jednotlivých divizí Greineru), vánoční večírek, setkání zaměstnanců apod. Nově bude Cardbox pořádat pravidelné (cca jednou až dvakrát do roka) posezení u kávy se všemi svými zaměstnanci, kde bude představován vývoj firmy. Díky tomu dochází k zvyšování povědomí o firmě, loajalitu a pocitu sounáležitosti. Jednou z forem osobních střetnutí jsou i porady, o nichž pojednává následující kapitola.

7.1.2 Porady

Každý den se ve stejnou dobu, popřípadě se dle nutnosti přesune, koná porada managementu společnosti. Bývá na začátku dne, tudíž se řeší operativní záležitosti, dle aktuální situace. Účastní se vždy zástupci logistiky, výroby, studia popřípadě další osoby zainteresované v probíraném tématu. Vzájemně se vyjasní priority zakázek a případné další postupy. Poradu vždy vede jeden z přítomných, přičemž správně zajišťuje, aby se vyřešilo vše potřebné, nic nebylo opomenuto a každý měl možnost vyjádřit se, popřípadě nadnést další problematiku k řešení.

Každé oddělení pak mívá své strategické porady, ty už bývají nepravidelně svolávány, co do počtu například jednou týdně či měsíčně. Například zaměstnanci výroby mají porady svolávány většinou, když se vyskytne vážný problém, nebo se zavádí nové postupy a je třeba informovat.

7.1.3 Telefon

V dnešní době je telefonická komunikace naprostou samozřejmostí. Krom pevné linky má management a někteří zaměstnanci výroby i pracovní mobilní telefony. Na firemním serveru a u asistentky ředitele je pak k dispozici seznam těchto kontaktů. Výhodou mobilních telefonů je snadná dostupnost i v případě, že je zaměstnanec na služební cestě, či obecně

mimo budovu firmy. Nevýhodou však může být snaha o kontaktování i mimo pracovní dobu či na dovolené.

7.1.4 Nástěnky

Nástěnky jsou obecně vhodné pro sdělení dlouhodobějšího či časově vzdálenějšího charakteru, jako například plánované firemní schůzek, sportovní či kulturní události, možnost očkování proti chřipce či jiné firemní benefity, rozpis služeb, dovolené apod.

V tuto chvíli je jedna informativní nástěnka v kuchyňce, kde jsou právě informace o konaných akcích, rozpis dovolené a týdenní menu. Ve výrobních prostorách pak jsou nástěnky týkající se výroby - zejména důležité či nové pracovní postupy a fotografie upozorňující na neshodné výrobky, jejich příčiny a následky.

7.1.5 Písemné dokumenty

Mezi písemné dokumenty interní komunikace patří zejména interní směrnice, pracovní postupy, normy a dokumenty k certifikacím. Kvůli BRC certifikaci byla vytvořena řada pracovních postupů, šablon k vytvoření určitých druhů dokumentů, jasně vymezené kompetence, organizační struktura, a další dokumentace. To vše je k dispozici na serveru v elektronické podobě popřípadě u kompetentních osob.

Společnost má vytvořený jednotný vzhled firemních prezentací, dokumentů či vizitek.

Jelikož je firma mladá a založená na stejné filosofii jako Greiner, zaměstnanecké benefity byly převzaty. I ty mají písemnou formu. No jsou relativně rozsáhlé a již zastaralé, či nedostačující - neobsahují kompletní výčet benefitů. Proto je vhodné dokument aktualizovat a vytvořit i jeho stručnou formu k prezentování benefitů zaměstnancům - Ti jistě nebudou číst dokument o více jak 8 stranách...

Firemní časopis Greineru je zaměstnancům též k dispozici. Zde je možno vidět, jakým směrem se Greiner, jakožto silný partner, ubírá, co je nového na obalovém trhu apod.

7.1.6 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je často používána pro svou rychlost a při správném zabezpečení komunikačních kanálů i bezpečnost. Cardbox používá nejen e-mailovou komunikaci, ale i firemní síť a ERP systém MS Dynamics.

Firemní síť

Firemní síť umožňuje propojenost všech pracovních počítačů. Díky tomu je možné sdílet jakékoliv firemní soubory - ať už se jedná o plán výroby, pracovní postupy, reklamace, fotografie z firemních akcí či podklady ze školení. Síť má vysoké zabezpečení, navíc její uživatelé mají různé kompetence, resp. různě omezený přístup.

E-mail

E-mailová komunikace je používána zejména pro externí komunikaci. V rámci interní komunikace se jedná zejména o přeposílání dokumentů, odkazů na určitý soubor na firemní síti, informací a podkladů od zákazníků a dodavatelů či informování o změně času porady, školení apod.

MS Dynamics

Ke zvýšení efektivity a značným úsporám (časovým i nákladovým) může docházet i díky zavedení softwaru Microsoft Dynamics. Ten usnadňuje komunikaci mezi jednotlivými odděleními, urychluje předávání informací, eliminuje zbytečné pohyby a přesuny pracovníků, zefektivňuje a zpřehledňuje celý systém. Každý tak může dle svých přiřazených kompetencí pracovat z libovolného počítače společnosti (Dynamics umožňuje i práci přes cloud) a například zadávat výrobu, aniž by musel nějakým jiným, méně efektivním způsobem kontaktovat výrobu (e-mail, intranet, telefonát či dokonce tisk podkladů a osobní předání). Dynamics zajišťuje kontrolu nad klíčovými obchodními procesy, zdokonaluje dodavatelsko-odběratelské řetězce a umožňuje podávání co nejlepšího výkonu. Samozřejmě, jako každý jiný software, má i Dynamics své nedostatky (zejména ne příliš spotřebitelsky přívětivé používání, obtížné nebo nemožné opravení chyby – funkce krok zpět apod.), ale to by bylo vhodné řešit spíše se samotnými tvůrci z Microsoftu (za předpokladu, že to není součástí marketingové strategie Microsoftu – některé programy bývají navrhovány tak, aby byly ne zrovna intuitivně ovladatelné, což se odůvodní specifičností až jedinečností daného programu, ale vede to k tržbám díky nutnosti proškolení a dojmu nadstandardních zákaznických služeb; v případě Dynamicsu Microsoft uvádí, že nevyžaduje dlouhá školení díky podobnosti s Microsoft Office...) (Microsoft, © 2014)

7.1.7 Interní PR

Interní PR zahrnuje dárkové předměty jako hrací karty s logem Greineru či K3 kelímky s propagací Cardboxu a Greineru v cca 3 provedeních, přičemž jeden z nich bylo možné

vidět na obr. 4. Tyto kelímky jsou zajímavým dárkem pro návštěvy, obzvláště pokud jsou opatřeny znovu uzavíratelným víčkem a naplněny čokoládovými bonbony. Slouží však i jako interní PR - v minulosti byly součástí drobného vánočního dárku pro zaměstnance, spolu s propiskami s logem firmy. Plánovanými dárkovými předměty jsou i firemní flash disky.

Asi nejvýraznějším prvkem interního PR je firemní oblečení. Týká se zaměstnanců výroby, kteří nejenže nosí pracovní oděv s logem společnosti, ale též jsou typy oděvů, resp. barvy triček, odlišeny pracovním zařazením. Stálí zaměstnanci tak mají červená trička, brigádníci zelená, mistr šedé. I pláště, bez nichž nesmí návštěvníci vstoupit do výroby, jsou opatřeny logem firmy a jsou používány 3 druhy plášťů - jednorázové (ty jsou bez loga), bílé - pro pracovníky Cardboxu a modré pro návštěvníky. Samozřejmostí je poskytování ochranných pomůcek. Jednotnost pracovních oděvů zvyšuje pocit sounáležitosti a vypadá reprezentativněji. V dotazníkovém šetření provedeném pro účely této práce však bylo několika zaměstnanci upozorněno na to, že pracovní oděvy nejsou pohodlné, což může způsobit snížení koncentrace a tím negativně ovlivnit výkon práce, či vést k nespokojenosti zaměstnanců.

7.2 Směry komunikace a jejich vazba na používané komunikační nástroje

Jak již bylo nastíněno, přátelská atmosféra ve společnosti silně ovlivňuje interní komunikaci. Použití konkrétních komunikačních nástrojů proto než na bázi předpisů, jsou voleny intuitivně a dle aktuální situace a dostupných možností. Pro komunikaci jak zdola-nahoru tak shora-dolů se používá i ERP systém MS Dynamics.

Komunikace shora-dolů probíhá písemnou, telefonickou a osobní formou. Úkoly jsou většinou zadávány osobně či telefonicky, aby byla umožněna okamžitá zpětná vazba. Písemná forma (tištěná či elektronická) slouží spíše k upřesnění informací, zasílání podkladů k úkolům, s nimiž byl kolega již obeznámen, či předání informací, které jsou dlouhodobějšího charakteru nebo časově vzdálenější (nejsou tedy akutními problémy).

Komunikace zdola-nahoru probíhá zejména osobní či telefonickou formou, písemná je používána především v rámci předávání dokumentů k zakázce. Vzhledem k tomu, že personál managementu je téměř každý den k zastižení i ve výrobních prostorách, je zde prostor pro osobní kontakt a nadnesení nějakého problému. V případě pracovních či osob-

ních neshod s přímým nadřízeným se však pouze logicky předpokládá, že si problém buď vyřeší mezi sebou, nebo zaměstnanec půjde za nadřízeným o úroveň výš. Na přátelkost, lidskost a vstřícnost vztahů na pracovišti by však nemělo být spoléháno.

7.3 Zaměstnanecké výhody společnosti Cardbox Packaging s.r.o.

Zaměstnanecké výhody jsou jednou z motivačních složek, která by měla zajišťovat loajalitu zaměstnanců, pocit partnerství, důvěry a sounáležitosti.

Asi nejpoužívanějšími benefity jsou příspěvek na stravování a pracovní oděv. Dále se jedná o různou kulturní a sportovní činnost, společenská setkání zaměstnanců a podporu zdraví zaměstnanců. Ta zahrnuje ochranné nápoje, potravinové doplňky, očkování proti chřipce a rehabilitační a sportovní vyžití. Zaměstnanci mají též možnost využít právního poradenství poskytovaného firemním právníkem.

Součástí benefitů jsou i finanční odměny a podpory při různých příležitostech jako například odpracování 5 let u společnosti, životní jubileum, svatba, vítání občánků, příspěvek na dětské tábory, sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance následkem úrazu nebo nemoci z povolání. Zaměstnancům je též vyplácena náhrada mzdy mzdy v případě dočasné pracovní neschopnosti i za první 3 dny a to ve stejné výši, jako od 4. dne dočasné pracovní neschopnosti.

Řada zaměstnaneckých výhod však není ve výčtu a popisu benefitů uvedena... Například možnost využití jazykových kurzů zajišťovaných společností přímo v prostorech firmy, školení pracovníků a vzdělávací kurzy. Navíc, při nedostatečné komunikaci se zaměstnanci nejsou tyto výhody buď známy vůbec, či je o nich povědomí slabé. Postupem času též mohou být považovány jako samozřejmost.

7.4 Kvantitativní dotazování

Za účelem sběru dat pro provedení analýz byla zvolena metoda kvantitativního dotazování (konkrétně dotazníkového průzkumu) z důvodu zajištění anonymity respondentů a tím přesnějších a upřímnějších odpovědí. Jak již bylo uvedeno, jedná se o relativně malou společnost, tudíž by nebyl problém zjistit, kdo byl dotazován a dle svých zkušeností a znalostí kolegů určit, kdo takto odpověděl...

Interní komunikace této společnosti se v mnohých směrech jeví jako bezproblémová a přátelská, avšak ne vždy je vše takové, jak to vypadá. První ověřovaná hypotéza tedy zní: "interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. není zcela efektivní".

Vzhledem k rozmachu použití sociálních sítí i pro vnitrofiremní komunikaci a pro umožnění ztotožnění se s firmou díky zveřejnění, pro jakou společnost daný uživatel pracuje, byla v dotazníku ověřována i hypotéza týkající se této problematiky. Vzhledem k věku respondentů a typu práce je předpokládáno, že většina zaměstnanců bude považovat takovou formu komunikace jako zásah do soukromí, jelikož obzvláště manuální pracovníci nemají v pracovní době přístup k počítači. Z těchto či jiných důvodů pak nebudou mít o tento typ komunikace zájem. Druhá zkoumaná hypotéza tedy zní: "většina pracovníků nemá zájem o používání sociálních sítí jakožto nástroje interní komunikace".

7.4.1 Respondenti

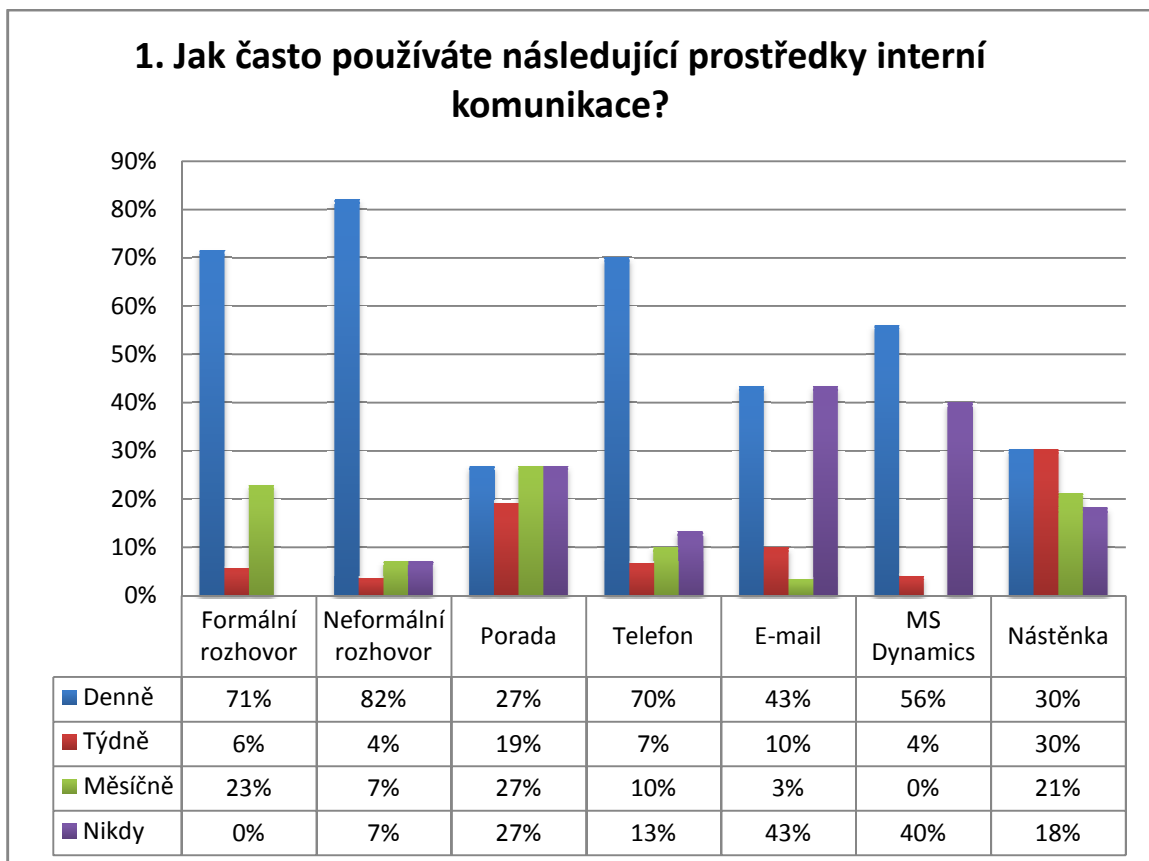
Dotazník byl distribuován všem zaměstnancům společnosti, tedy 54 osobám. Jelikož se většinou jedná o pracovníky výroby, kteří nemají přístup k firemnímu počítači, popřípadě by bylo toto řešení zdoluhavé a logisticky náročné, většina dotazníků byla distribuována v tištěné formě. Pouhých 18 dotazníků bylo zasláno elektronicky na pracovní e-mailové adresy. Návratnost elektronických dotazníků byla 10 z 18, návratnost tištěných byla 25 z 36. Celková návratnost je tedy 35 z 54, což je 64,81 %. Nedosažení vyšší návratnosti mohlo být způsobeno zejména pracovní vytížeností, neochota vyplnit dotazník byla minimální, řešena vysvětlením k čemu slouží a zodpovědáním případných dotazů. Na elektronické dotazníky bylo upozorněno ještě několik dnů před vyhodnocením, jelikož takovýto e-mailům není většinou napoprvé věnována přílišná pozornost a pak se snadno zapomenou v pracovním shonu mezi důležitějšími zprávami.

7.4.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník je zaměřený na kvalitu interní komunikace v analyzované společnosti a spokojenost zaměstnanců s různými oblastmi interní komunikace s cílem analýzy motivačních faktorů. Dotazníky byly vyhodnoceny použitím metod popisné statistiky a kvadrantové analýzy. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze PI, grafické vyhodnocení jednotlivých otázek jsou v příloze PII a kvadrantová analýza, která bude dále popsána, v příloze PIII.

Otázka č. 1 - Komunikační prostředky

Přesné znění první otázky je následující: Jak často používáte následující prostředky komunikace? Hned první otázka se může jevit jako náročnější, obzvláště pro manuální pracovníky, avšak jejím účelem bylo ihned upřesnit, co je myšleno interní komunikací a zjistit, jak často jsou jednotlivé prostředky interní komunikace používány.



Obr. 11 Pravidelnost používání jednotlivých prostředků interní komunikace (Zdroj: vlastní)

Nejčastěji používaným prostředkem je neformální rozhovor, hned za ním se umísťuje formální rozhovor, telefon, MS Dynamics a e-mail. Nízké zastoupení e-mailové komunikace je z důvodu toho, že manuální pracovníci nemají své pracovní e-mailové schránky. Proto jedna část respondentů (43 %) uvedla, že e-mail používá denně, zatímco druhá největší část (shodou okolností též 43 %) jej nepoužívá nikdy. Lze proto předpokládat, že valná většina z uživatelů firemní e-mailové schránky používá denně (při nezohlednění odpovědi "Nikdy" se tak jedná o 76 % respondentů, kteří tento prostředek používají denně). Stejná problematika se týká porad a ERP systému MS Dynamics. No kvůli vyšší anonymitě nebyly dotazníky členěny dle pracovního zařazení (zda se jedná o management, THP

či manuální pracovníky). Ne všech pracovníků se týkají porady, popřípadě jednání se o manuální pracovníky, nejsou nutně pravidelné (oproti poradám managementu, které se konají každý den). MS Dynamics též nepoužívají všichni pracovníci, proto 56 % respondentů uvedlo, že je používají denně, zatímco 40 % nikdy. Oficiálně stanovenými kanály, popřípadě v určité pravidelnosti, což jsou základní znaky formální komunikace, probíhá až 71 % sdělení. Vzhledem ke každodenním poradám managementu a pravidelným obchůzkám vedoucího výroby se nemusí nutně jednat o nepochopení rozdílu mezi formální a neformální komunikací. No přesto 7 % respondentů uvedlo, že neformální rozhovor používají měsíčně a stejné procento respondentů dokonce nikdy, což je do jisté míry absurdní.

70 % dotazovaných používá telefon denně, 7 % týdně, 10 % měsíčně a 13 % nikdy. Z toho je zřejmé, že používání telefonů má i v dnešní době, kdy zejména mladší generace stále více upřednostňují elektronickou komunikaci, stále silné zastoupení. Zajímavých výsledků dosahují nástěnky, kdy 30 % respondentů uvedlo, že je používají denně, stejné procento týdně a 21 % měsíčně.

Celých 18 % respondentů uvedlo, že nástěnky nepoužívají nikdy. V tomto směru by tedy mělo dojít k zlepšení komunikace pomocí nástěnek, zejména upozornění na podstatu, typ sdělení a důležitost tohoto komunikačního prostředku. Zaměstnanci by totiž neměli přímo ignorovat žádný z komunikačních prostředků. V době dotazníkového šetření však již byly provedeny některé změny (viz. projektová část), tudíž již, jakožto reakce na potřeby firmy, byly zavedeny, avšak vzhledem ke krátkému časovému rozestupu mezi zavedením a písemným dotazováním je velmi možné, že se jejich efekt ještě plně neprojevil. Některé náročnější změny totiž byly zavedeny později. Další možností vysvětlení tohoto výsledku je jednak to, že pracovníci dokončovacích prací si většinu aktuálních informací předávají ústně, tudíž nástěnky nepoužívají všechny pracovníci, popřípadě to, že někteří pracovníci z řad managementu do prostor výroby vůbec nechodí, tudíž s těmito prostředky nejsou v kontaktu a nástěnku v kuchyňce nemusí považovat jako relevantní v rámci této otázky. Výsledek této otázky tudíž nelze považovat jako relevantní k hodnocení již zavedených změn v oblasti vizualizace, jelikož na řádné vyhodnocení je ještě brzy.

Otázky č. 2, 3 a 4 - Sociální síť

S rozmachem použití sociálních sítí i pro komunikaci společností - ať už externí či interní - byl tento dotaz zcela na místě. Účelem bylo zjistit, zda zaměstnanci stojí o komunikaci prostřednictvím sociálních sítí a ztotožňování se s firmou, v níž pracují. Zda by uvítali se

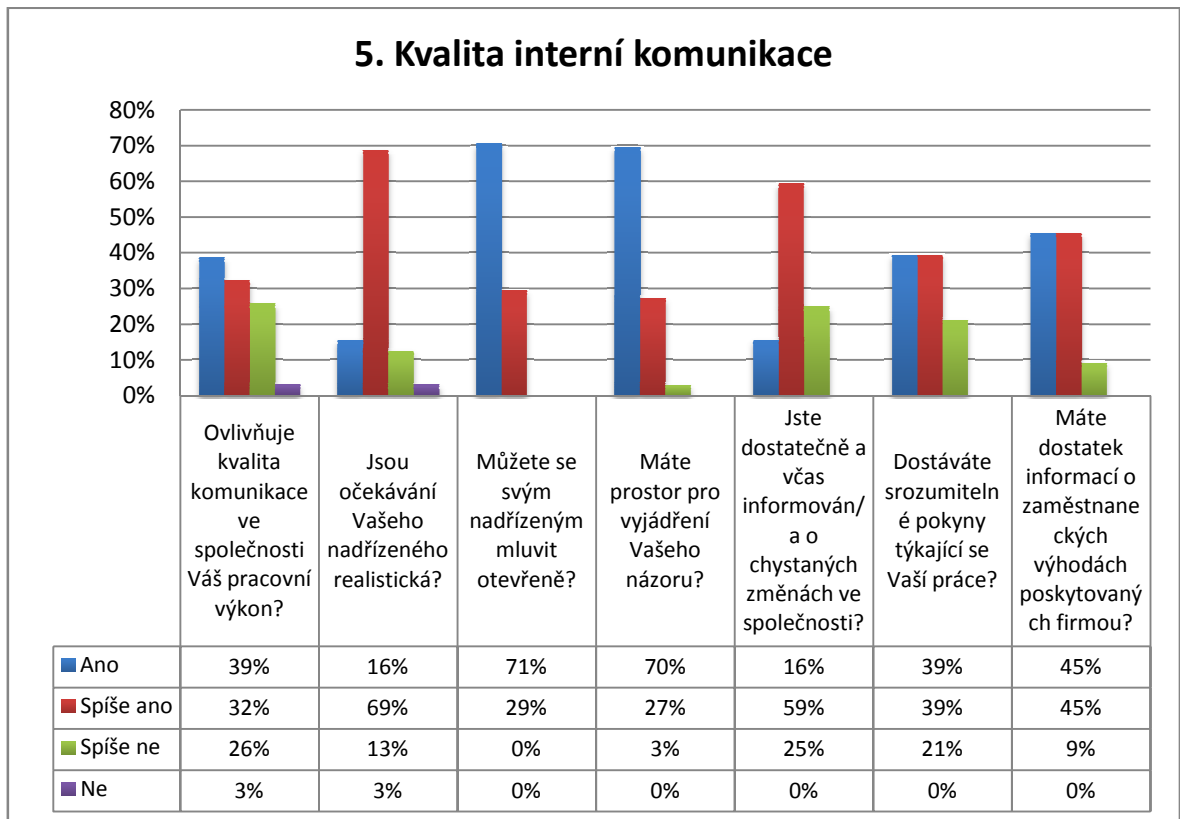
ve svém volném čase, díky profilu na některé ze sociálních sítí, dozvídat o plánovaných akcích pro zaměstnance, či naopak odmítají takovýto zásah do svého volného času. Možností sociálních sítí je též alespoň uvést informaci, v jaké společnosti daná osoba pracuje, což je výhodou zejména na sociální síti LinkedIn, jelikož je více zaměřena na profesní oblast. Jak na Facebooku, tak LinkedInu je možno se připojit k společnosti greiner packaging, nikoliv ke Cardboxu, což je možno považovat jako potenciál v prezentování této mladé společnosti. Otázka číslo 2 ("Máte profil na sociálních sítích?") se zaměřuje na to, zda respondenti mají účet na sociálních sítích. Lehký nadprůměr respondentů (54 %) uvedl, že má profil na sociálních sítích, zbývajících 46 % nemá. To může souviset i s věkovou kategorií zaměstnanců, kdy část zaměstnanců je již středního věku a starší. S tím souvisí i následující otázky - otázka číslo 3: "Chtěli byste na sociálních sítích uvádět informaci o tom, pro jakou firmu pracujete?" a otázka 4: "Vidíte přínos v komunikaci s firmou přes sociální sítě?". Většina respondentů (57 %) u otázky číslo 3 uvedla striktně, že nemají zájem o publikování informace, pro jakou firmu pracují, přičemž dalších 23 % spíše ne. 80 % respondentů tedy zaujímá negativní postoj vůči publikování jména svého zaměstnavatele na svém osobním profilu. Pouhých 6 % by toto přivítalo. O něco více dotazovaných (88 %) zaujímá negativní postoj ke komunikaci s firmou přes sociální sítě (odpovědi ne i spíše ne dosáhly každá 44 %). Využití sociálních sítí pro komunikaci se zaměstnanci proto nelze doporučit, přinejmenším ne, dokud toto budou považovat jako zásah do svého soukromí (o čemž se při neoficiálním rozhovoru jeden ze zaměstnanců takto vyjádřil).

Otázka č. 5 - Kvalita interní komunikace

V páté otázce bylo položeno několik dotazů týkajících se interní komunikace, přičemž bylo možno odpovědět na čtyřstupňové škále (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Výsledky této otázky je možno vidět na obrázku 12.

Nadpoloviční většina shledává, že je její pracovní výkon ovlivňován kvalitou komunikace ve společnosti. Přesněji 39 % odpovědělo, že ano a 32 % spíše ano. Pouhá 3 % odpověděla ne. Opět 3 % neshledávají očekávání svého nadřízeného jako realistická, 13 % spíše ne, většina, tedy 69 %, spíše ano a 16 % ano. Tyto výsledky lze považovat za pozitivní, jelikož právě nerealistická očekávání, obzvláště následné negativní hodnocení (buť jen verbálního charakteru) při nenaplnění těchto očekávání, mohou být silným demotivačním faktorem. Drtivá většina (71 %) může mluvit s nadřízeným otevřeně, zbylých 29 % spíše ano, což je opět velmi pozitivním výsledkem. Otevřená komunikace totiž podněcuje k aktivní-

mu hledání řešení problémů, větší samostatnosti a pocitu sounáležitosti, jelikož firmě záleží na názoru každého pracovníka. Důležité je však mít nejen možnost, ale i prostor k vyjádření svého názoru, což přibližně stejný poměr respondentů hodnotí kladně.



Obr. 12 Kvalita interní komunikace (Zdroj: vlastní)

Pouhých 16 % však uvádí, že je dostatečně a včas informovaných o chystaných změnách ve společnosti. 59 % pak spíše ano a 25 % spíše ne. Není vhodné, aby si zaměstnanci nebyli jisti vývojem firmy a chystanými změnami. Problém může být i v nevědomování si významu změn a čeho se týkají, v čem všem se budou odrážet. Může jít též pouze o pocit nedostatečné informovanosti způsobený například nevhodným či nedostatečným prezentováním změn - pocit, že nebyly řádně zodpovězeny všechny otázky nebo množství informací bylo nedostačující. Nemělo by docházet k podávání neúplných strohých informací z více zdrojů, natož nejasných nebo dokonce rozporuplných.

O dostávání srozumitelných pokynů, které se týkají práce, se dohromady 78 % respondentů vyjádřilo kladně (39 % ano stejně tak 39 % spíše ano) a 21 % spíše ne. Pracovní výkon by tak neměl být negativně ovlivněn srozumitelností, resp. případnou nesrozumitelností pokynů zaměřených na práci daného zaměstnance. I tak je ale vhodné zaměřit se na ujišťo-

vání se, že bylo sdělení správně přijato, aby zbytečně nedocházelo k nedorozuměním a špatným, či obtížnějším a pomalejším splněním úkolů.

Dotaz zaměřený na benefity je zde z toho důvodu, že při zběžných neformálních rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že většinou zejména manuální pracovníci nevěděli o benefitech poskytovaných firmou, nebo si neuvědomovali, že se jedná o benefity. Často zaměstnanci věděli pouze o stravenkách na obědy a pobírali pouze ty benefity, které jsou jim automaticky poskytovány (například vitaminové doplňky stravy v zimním období či nápoje v letních dnech, kdy teploty jsou sice vysoké, ale ne natolik aby byly podmíněné zákonem, který pak toto nařizuje). Motivační význam benefitů a jeho vliv na loajalitu vůči firmě pak poměrně ztrácí smysl, pokud zaměstnanci nejsou dostatečně informováni. Součástí zavedeného projektu vizualizace bylo i uveřejnění seznamu a stručného popisu jednotlivých benefitů. Je tedy možné předpokládat, že tomuto již zaměstnanci věnovali alespoň částečnou pozornost. Ani tak by ale tato oblast neměla být opomíjena.

Otázka č. 6 - Komunikační bariéry

Účelem této otázky bylo zjistit, jaké jsou nejčastější problémy při komunikaci s kolegy. Bylo možno zaškrtnout libovolný počet možností, no přesto respondenti většinou uvedli 2 až 3 příčiny, tudíž by se mělo jednat opravdu o ty nejčastější problémy. Výsledky této otázky graficky znázorňuje obrázek 13. Všechny možnosti mají své zastoupení - obava z neúspěchu, osobní problémy, nedostatečná schopnost/neochota naslouchat, nesoustředěnost na komunikaci, demografické bariéry, komunikační přetížení a filtrování informací. Druhé největší procentuelní zastoupení (26 %) má odpověď "Rozdílnost postojů, názorů, a zkušeností", což vypovídá o rozdílech mezi jednotlivými osobnostmi ve firmě a to se pak promítá v komunikaci. Bylo by vhodné snižovat přílišnou rozdílnost mezi pracovníky, resp. více stmelovat kolektiv. 35 % respondentů vnímá jako největší komunikační bariéru nedostatek času. Kvůli pracovnímu shonu tak může docházet k podávání neúplných či nesprávných informací, což je nežádoucí. Obzvláště v případě nedostatečného poskytování, resp. přijímání zpětné vazby pak není jisté, zda bude pracovní úkol správně vykonán.

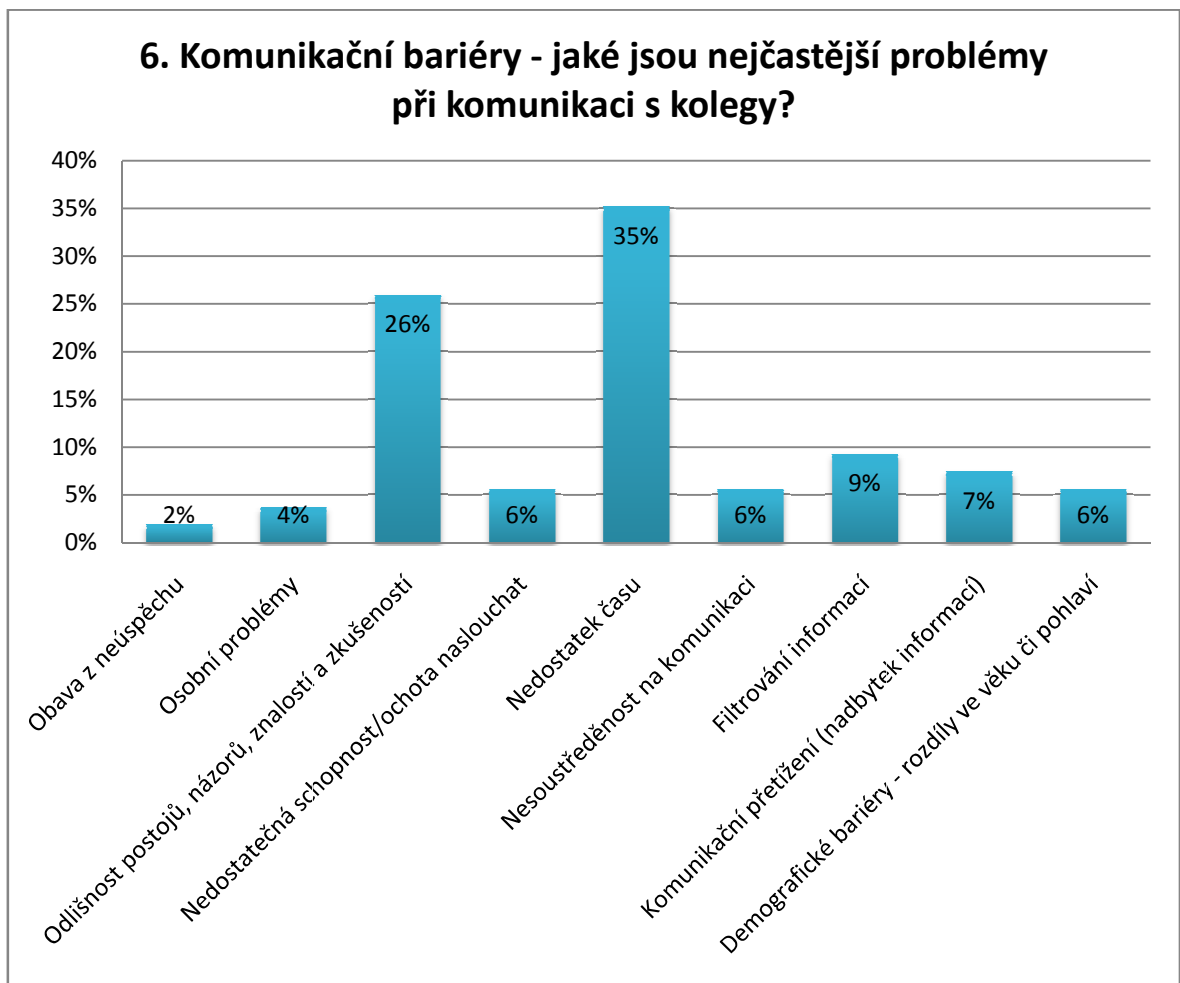
Otázka č. 7 - Nezastižení kolegy

Odpovědi na dotaz, zda někdy nebylo možné zkontaktovat pracovníka, který byl v danou chvíli zapotřebí, byly v podstatě nerozhodné. 51 % uvedlo ne, 49 % ano. Pouze 3 respon-

denti uvedli i příčinu nezastižení: "vypnutý mobil", "ve 3 ráno nebere telefon" a "nebylo to v pracovní době".

Otázka č. 10 a 11 - Věk a pohlaví

Nejvíce zaměstnanců dosahuje věku 31 až 50, přičemž přesněji kategorie 31 až 40 zastupuje 34 % a 32 % kategorie 41 až 50 let. Věku 20 let a méně nedosahuje nikdo a nad 51 let je zde pouze 11 % respondentů.



Obr. 13 Komunikační bariéry (Zdroj: vlastní)

7.4.3 Kvadrantová analýza

V grafu přílohy P III je možno vidět výsledky kvadrantové analýzy. Z ní je zřejmé, že mezi silné stránky společnosti patří jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a příjemné pracovní prostředí. Menší spokojenost vykazuje možnost dělat práci, která zaměstnance baví a výše mzdy, nižší důležitost pak dobré jméno společnosti. Výskyt těchto faktorů mezi silnými

stránkami sice znamená, že do nich není nutné příliš investovat, avšak neměly by být opomíjeny. Zejména výše mzdy by se snadno mohla stát slabou stránkou silně ovlivňující výkon a to v případě, že by firma zaujala postoj, že zaměstnanci jsou spokojeni a nezlepšovala by systém hodnocení pracovníků a mzdový systém. Dobrému jménu společnosti by též měla být kladena větší důležitost, čehož je možno dosáhnout vysvětlením vlivu jména společnosti na chod společnosti (například získávání prestižnějších zakázek díky pověsti spolehlivého partnera).

Mezi slabými stránkami je pouze osobní růst (vzdělávání a osobní rozvoj). Z jeho pozice při hranici spokojenosti je možné určit, že při vhodné investici spojené s komunikační podporou lze tento faktor přesunout mezi silné stránky. Může se jednat například o cílenější školení pracovníků a podpoření porozumění podstaty školení a vlivu na pracovní výkon. Čím zkušenější pracovník, tím cennější je pro firmu a umožňuje rychlejší a kvalitnější dosahování firemních cílů. Zaměstnanec by též měl rozumět tomu, že bezplatné odborné školení zaměstnanců není v mnoha společnostech samozřejmostí, čímž se jedná o cenný benefit.

V levém dolním rohu se vyskytuje možnost realizovat se a kariérní růst. Je pravdou, že v případě manuálních pracovníků nelze příliš hovořit o kariérním růstu, no pokud by byl velmi důležitý pro manažery, mohlo by hrozit zvýšení fluktuace. Zejména pro manažery by měla být možnost realizovat se lehce podpořena - aby se snažili dosahovat co nejlepších výsledků, přicházet se zajímavými řešeními, být aktivní, nikoliv pouze plnit své povinnosti.

7.4.4 Vyhodnocení základních hypotéz

Na základě otázek týkajících se sociálních sítí (otázky 2 až 4) lze považovat ověřovanou hypotézu ve znění: "většina pracovníků nemá zájem o používání sociálních sítí jakožto nástroje interní komunikace", za pravdivou.

Další hypotéza zní: "interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. není zcela efektivní". I tuto hypotézu lze považovat za pravdivou na základě výsledků dotazníkového šetření, jelikož je zřejmé, že často může dojít k situaci, kdy sdělení není pochopeno, jak mělo být, některé komunikační kanály nedosahují potřebné pozornosti, popřípadě je zde velký prostor na nevhodnou či nedostatečnou komunikaci z důvodu komunikačních bariér.

7.5 Analýza PESTLE

PESTLE analýza zahrnuje vnější faktory ovlivňující chod společnosti a tím i interní komunikace. Jelikož se jedná o společnost zaměřenou na výrobu produktů z papíru, byla použita analýza PESTLE k zohlednění ekologických faktorů, které mají na společnost nemalý vliv.

Pro zvýšení přehlednosti byly jednotlivé faktory rozčleněny dle toho, zda se pro firmu jedná o příležitost (tabulka 1), či hrozbu (tabulka 2). Výstupy této analýzy pak mohou být použity ve SWOT analýze.

Asi největším přínosem v oblasti komunikace je rozmach komunikačních technologií a jejich cenová dostupnost. Může se jednat o různé messengery umožňující komunikaci v reálném čase, ať už v rámci interní či externí komunikace (většinou formou zákaznické podpory), stále propracovanější e-mailové softwary, programy jako Skype - umožňující i vizuální komunikaci. Právě vizuální komunikátory nabírají na rozmachu a jsou čím dál častěji používány i v podnikové sféře, nejen v osobní, jelikož umožňují komunikaci obohatit o verbální prvky projevu, což je výhodné zejména při nutnosti komunikovat na velké vzdálenosti, kdy cestování je finančně i časově náročné. Vizuálními komunikačními prvky se již pořádají odborné přednášky, školení, konference, porady či pracovní pohovory.

Příležitostí je reakce na nové trendy a technologie v oblasti packagingu a potravinářství, především o nahrazení různých materiálů papírem pro jeho ekologickou likvidaci možnou přímo spotřebitelem, lehkost, funkčnost, relativně nízkou cenu a variabilitu.

V dnešní době je kladen čím dál větší tlak na ekologičnost používaných materiálů - využívají se stále přírodnější polymery (např. z různých rostlin místo ropy, rýžových či bambusových vláken a drtí rozložitelných volně v přírodě). Americký výrobce jogurtů Stonyfield dokonce začal prodávat mražené jogurtové perly v jedlém obalu, který je plně na principu slupky ovoce - umožňuje omytí či bezpečnou manipulaci a zároveň je jedlý a chutný (Horovitz, © 2014). Nárůst poptávky po biopolymerech by tak mohl přinejmenším zdražit výrobu výsledného produktu a tím snížit poptávku po těchto exkluzivních produktech.

V případě trendů a technologií by se nemělo opomíjet potravinářství - vzhledem k faktu, že většinová produkce Cardboxu je z oblasti potravinářství, resp. přímo mlékárenství, proto je i zde prostor na inovace a poskytování zajímavých řešení.

Díky možnosti komunikace s orgány státní správy elektronicky je možné činit některé kroky rychleji, čímž se šetří jak čas, který je pro tento úkon nutný, tak finance za případné sankce. Výhodné je zejména použití datových schránek k právním úkonům. Zajímavou příležitostí je i mobilita pracovní síly, obzvláště ve smyslu prostoru, kdy díky nedaleké univerzitě je možné získávat kvalifikované zaměstnance z celé české republiky. Zejména v době vysoké nezaměstnanosti lze jako příležitost považovat pozitivní přístup k práci. Ten je způsoben i tím, že ve zdejších kraji jsou velmi zruční a pracovití lidé.

Tabulka 1 Analýza PESTLE - příležitosti (Zdroj: vlastní)

Faktory okolí	Příležitosti
Politické	Podpora elektronické komunikace s orgány státní správy.
Ekonomické	Vstup nových potenciálních odběratelů na trh. Možnost čerpání dotací EU při zaměstnání absolventů.
Sociální	Mobilita pracovní síly. Pozitivní přístup k práci.
Technologické a technické	Nové trendy a technologie v oblasti potravinářství a packagingu. Zvyšování dostupnosti (a snižování cen) nových komunikačních technologií a nástrojů.
Legislativní	Legislativa upravující elektronickou komunikaci.
Ekologické	Substituce různých materiálů papírem. Zvýšení poptávky po produktech z papíru.

Z následující tabulky je zřejmé, že některé faktory jsou obecnějšího charakteru (společným problémem vícero firem na trhu - např. nárůst ceny pohonných hmot, zvyšující se platy odborníků, zvyšování daní a legislativních nároků, silná konkurence apod.), ale některé jsou specifické přímo pro tuto oblast, potažmo zaměření na interní komunikace.

Elektronická komunikace vytváří velké příležitosti, ale též nemalé hrozby. Nevhodným či nezodpovědným užíváním, popřípadě nedostatečně zabezpečeným informačním systémem společnosti může dojít k úniku informací.

Tabulka 2 Analýza PESTLE - hrozby (Zdroj: vlastní)

Faktory okolí	Hrozby
Politické	Zvyšování daní (zejména daně z přidané hodnoty a spotřební daně).
Ekonomické	Tlak na cenu ze strany odběratelů. Zvýšení ceny pohonných hmot. Snížení poptávky po produkci Greineru. Silná konkurence.
Sociální	Snížení relativních příjmů koncových spotřebitelů. Zvyšující se platy odborníků.
Technologické a technické	Patentová ochrana není v daném produkčním segmentu zvyklostí. Rizika elektronické komunikace (zejména únik informací, nedoručení zprávy či nepochopení sdělení). Zvyšování podílu elektronické komunikace snižuje osobní kontakt.
Legislativní	Zvýšení legislativních nároků - > zákon o obalech, certifikace nezávadnosti, apod. Zpřísnění ochrany osobních dat.
Ekologické	Nárůst poptávky po biopolymerech a ekologicky rozložitelných obalech.

7.6 Analýza 7S

Tato analýza se zabývá vnitřními faktory. Ty lze rozdělit na silné a slabé stránky, jak je tomu učiněno v tabulkách 3 a 4 - na silné a slabé stránky.

7.6.1 Strategie

Jelikož se jedná o relativně malou společnost, nedá se absence dokumentu obsahujícího komunikační strategii považovat za velký nedostatek. Některé společnosti mohou mít spoustu takovýchto dokumentů, ale nikdo je nezná a nepoužívá. Naopak jiné firmy, jako je tomu v případě Cardboxu, nemusejí mít komunikační strategii písemně vymezenou, ale všichni jí žijí, vědí, co se jak má dělat...

Strategické cíle společnosti jsou však stanoveny vhodně, stejně tak kompetentní osoby a dílčí plány k jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že management sídlí na jednom patře a jedná se o cca 15 lidí, není problém cokoli kdykoliv vyřešit i osobně. V případě jakýchkoli problémů se každý může na každého obrátit. Každý zná své kompetence, svou oblast působnosti, ví jak komunikovat s danou zainteresovanou stranou, tudíž se dá říci, že komunikační strategie je jasná a přehledná. Jejím cílem je totiž navázání partnerského vztahu se zaměstnanci a zákazníky, což má vést k jejich maximální spokojenosti. Díky BRC normě jsou i firemní dokumenty jasně strukturalizované s přesnou formální úpravou. Nevýhodou vyplývající i z dotazníkového šetření však může být nedostatek času, který se pak promítá v nedostatečné zpětné vazbě a nedostatečné informovanosti o chystaných změnách.

7.6.2 Struktura

Díky použití BRC normy je zcela jasně stanovená organizační struktura. Vymezené jsou i vzájemné vztahy podřízenosti, nadřízenosti a kompetence jednotlivých pracovních míst.

7.6.3 Systém řízení

Nejvýraznějším prvkem systémového řízení je ERP systém MS Dynamics, díky kterému je možno řídit toky ve firmě, avšak bývá negativně vnímán zaměstnanci. Občas totiž samotný program způsobuje problémy (například "zamrzne"), což podporuje negativní vnímání jakožto prostředku, který zdržuje od práce a je "nutným zlem". Na místě je tedy pochopení problematiky z obou zainteresovaných stran - jak zaměstnanců, tak zaměstnavate-

le. Zaměstnanci totiž mohou mít pocit, že je tento systém zbytečně zdržuje od práce a místo usnadňování ji komplikuje svou poruchovostí či složitostí a že toto vedení přehlíží.

7.6.4 Styl manažerské práce

Demokratický styl řízení používaný v této společnosti má svá pozitiva i negativa. Na straně jedné vede k příjemné pracovní atmosféře, partnerství, avšak na straně druhé to může vést k nedostatku morální autority (nevnímání nadřízeného jakožto autority, ale jako běžného kolegy a tím neuposlechnutí či podceňování jeho příkazů...) Nedostatečné poskytování a přijímání zpětné vazby pak může mít za následek nesprávné či nedostatečné splnění pracovního úkolu bez zjištění příčiny pochybení.

7.6.5 Spolupracovníci

Přínosem je otevřená komunikace a důvěra, což ovlivňuje loajalitu a stabilizaci pracovníků. Ti však, jak je tomu již v lidské podstatě, neochotně přijímají změny, je proto nutné řádné informování a vysvětlení pozitivního vlivu na kvalitu práce a chod celé společnosti. Zaměstnanci by měli být lépe informováni o poskytovaných firemních benefitech jakožto důležitému prvku budování pozitivního vztahu k firmě.

7.6.6 Schopnosti

Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou stále rozvíjeny, zejména různými školeními např. míchání barev, jazykovými kurzy či před zaváděním nové linky školením o výrobě papírových krabiček. Před samotným zavedením změny proto management ví, co jej čeká a je schopný vše adekvátně připravit. Na straně druhé někteří zaměstnanci mohou podceňovat význam komunikace a spolu s komunikačními bariérami, obzvláště odlišnými postoji a názory může dojít k neshodám v pracovním týmu. Opět by nemělo být spoléháno na bezproblémovost komunikace kvůli přátelskému prostředí. Přístup, že se to nějak vyřeší, vykomunikuje, spoléhání na pochopení zaměstnanci je nevhodný.

7.6.7 Sdílené hodnoty

Firma klade velký důraz na partnerské vztahy ve firmě, důvěru, přátelskost, nápomocnost, vzájemnou spolupráci a podporu. To podporuje výkony zaměstnanců a buduje pozitivní vnímání firmy. Součástí projektu je již definování hodnot a jejich prezentace, tudíž lze říci, že hodnoty jsou definovány tak, aby s nimi mohl souhlasit a ztotožnit se každý pracovník.

Nevýhodou však může být přílišné spoléhání se na benevolentnost při výskytu problému (spoléhání zaměstnance na to, že stejně nebude potrestaný, takže vlastně o nic nejde...).

Tabulka 3 Analýza 7S - silné stránky (Zdroj: vlastní)

Vnitřní faktory	Silné stránky
Strategie	Jasně definovaný dlouhodobý cíl organizace a dílčí plány k jeho naplnění. Jasná komunikační strategie.
Struktura	Jasně definovaná organizační struktura. Interní směrnice a normy. Jasně vymezené kompetence a vzájemné vazby pracovních míst.
Systémy řízení	Používání ERP systému pro efektivní řízení výroby, jakožto i objednávek a účetnictví.
Styl manažerské práce	Demokratický styl řízení. Partnerství a vzájemný respekt mezi pracovníky. Každý se může podílet na rozvoji firmy.
Spolupracovníci	Otevřená komunikace. Stabilizovaní, loajální pracovníci.
Schopnosti	Kurzy a školení zaměstnanců (MS Dynamics, míchání barev, nové stroje, jazykové kurzy apod.).
Sdílené hodnoty	Jasně stanovené hodnoty (lidé, důvěra, odvaha, partnerství a stabilita). Ochota a vůle řešit problémy.

Tabulka 4 Analýza 7S - slabé stránky (Zdroj: vlastní)

Vnitřní faktory	Slabé stránky
Strategie	Nedostatečná zpětná vazba. Nedostatečné obeznámení pracovníků o chystaných změnách.
Struktura	Komunikační bariéry, zejména mezi manuálními pracovníky a managementem.
Systémy řízení	Negativní vnímání ERP systému - zdržuje od práce.
Styl manažerské práce	Riziko nedostatku morální autority. Nedůsledná komunikace - nesrozumitelnost přidělených úkolů.
Spolupracovníci	Nedostatečná znalost benefitů. Neochotné přijímání změn.
Schopnosti	Podceňování významu komunikace některými pracovníky.
Sdílené hodnoty	Spoléhání se na benevolentnost při výskytu problému.

7.7 SWOT analýza

V tabulce 5 je možno vidět SWOT analýzu formou párového srovnání (maticová SWOT), které umožňuje přímou konfrontaci jednotlivých faktorů. Jednotlivé faktory SWOT analýzy byly zvoleny segmentací z provedených PESTLE a 7S analýz.

Příležitosti a hrozby jsou faktory, které společnost svým působením nikterak neovlivní. Proto by jim měla být věnována zvýšená pozornost. Jako příležitosti, které by mohly významně ovlivnit Cardbox byly zvoleny následující: zvýšení poptávky po produktech z papíru, nové technologie a trendy v packagingu a potravinářství, nové komunikační technologie a nástroje, mobilita pracovní síly a oslovení společnosti zajímavým zákazníkem. Hrozbami pak jsou zvýšení legislativních nároků, vytěsňování osobního kontaktu elektronickou komunikací, rizika spjatá s užíváním elektronické komunikace (například únik informací, nedůslednost, nepochopení se apod.), snížení poptávky po produkci Greineru (vzhledem k faktu, že většina produkce Cardboxu je pro Greiner), silná konkurence a tlak na cenu ze strany odběratelů.

Tabulka 5 Párové srovnání SWOT analýzy (Zdroj: vlastní)

	Příležitosti					Hrozby					Σ	Pořadí	
	Zvýšení poptávky po produktech z papíru	Nové komunikační technologie a nástroje	Mobilita pracovní síly	Nové trendy a technologie v packagingu	Oslovení společnosti zajímavým zákazníkem	Zvýšení legislativních nároků	Vytěšňování osobního kontaktu	Rizika elektronické komunikace	Snížení poptávky po produkci Greineru	Silná konkurence			Tlak na cenu ze strany odběratelů
SILNÉ STRÁNKY													
Jasně definovaný dlouhodobý cíl firmy	+	+	+	+	+	-	0	-	-	-	-	9	2
Jasně vymezené kompetence a vazby	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	5	4
Partnerství a vzájemný respekt	0	+	+	0	+	0	-	-	0	0	0	2	5
Otevřená komunikace	+	+	+	+	++	-	-	-	0	0	-	10	1
Kurzy a školení	0	+	0	++	0	--	0	0	0	-	-	5	4
Dobré jméno společnosti	+	+	+	+	++	0	0	-	-	-	-	9	2
Tradice tiskařiny, znalosti, zkušenosti	+	+	+	++	+	0	-	-	-	-	0	8	3
SLABÉ STRÁNKY													
Nedostatečná zpětná vazba	0	-	0	-	-	0	-	-	0	0	0	6	3
Nedostatečné obeznámení o změnách	-	0	0	-	0	0	0	-	-	0	0	5	4
Nesrozumitelnost úkolů	0	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	4	5
Neochotné přijímání změn	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0	8	2
Spoléhání se na benevolentnost vedení	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	3	6
Přetížení pracovníků, nedostatek času	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	9	1
Σ	6	7	6	10	9	7	6	11	4	9	5		
Pořadí	4	3	4	1	2	3	4	1	6	2	5		

Na základě párového srovnání byly zjištěny nejvýznamnější faktory. Vždy první tři v pořadí jsou uvedeny v následující tabulce a popsány v podkapitolách. Následně byla zvolena metoda kombinace silných stránek s hrozbami a slabých stránek s příležitostmi jakožto možná cesta k zefektivnění komunikace firmy Cardbox Packaging s.r.o.

Tabulka 6 Přehled výsledků SWOT analýzy (Zdroj: vlastní)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • otevřená komunikace, • jasně definovaný dlouhodobý cíl firmy, • dobré jméno společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • přetížení pracovníků, nedostatek času, • neochotné přijímání změn, • nedostatečná zpětná vazba.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • nové trendy a technologie v packagingu a potravinářství, • oslovení společnosti zajímavým zákazníkem, • nové komunikační technologie a nástroje. 	<ul style="list-style-type: none"> • rizika elektronické komunikace, • silná konkurence, • zvýšení legislativních nároků.

7.7.1 Nejvýznamnější silné stránky

Největší silnou stránkou společnosti Cardbox Packaging s.r.o. je otevřená komunikace, na níž stojí úspěch firmy. Díky otevřenosti komunikace, možnosti o čemkoliv hovořit s kýmkoliv bez obav z následného postihu je možné flexibilně reagovat jak na hrozby, tak na příležitosti. Nemělo by tak docházet k přílišnému zatajování informací, zejména v případě problémů se zakázkou či zákazníkem. Proto je možné neustále rozvíjet firmu, zlepšovat postupy a používané technologie, nabírat nové znalosti a zkušenosti a posouvat firmu dál. Obzvláště díky tomu, že jak Cardbox, tak Greiner se orientují na partnerské vztahy se zaměstnanci, dodavateli a zákazníky, buduje se důvěra a loajalita, přátelské prostředí a právě to umožňuje a podporuje otevřenost komunikace. Otevřeností komunikace je možno snižovat možné dopady, potažmo předcházet jim, například legislativních změn a rizik elektronické komunikace, což jsou dvě ze tří nejsilnějších hrozeb.

Další významnou silnou stránkou je jasně definovaný dlouhodobý cíl firmy, který je úzce spjat s třetí nejsilnější stránkou, kterou je dobré jméno společnosti. To, jakým směrem se bude firma ubírat a do jaké míry je tento směr jasný, má pak vliv na vnímání firmy navenek a tím případné oslovení významným zákazníkem, stejně tak pokud se bude firma

aktivně rozvíjet, bude snadno přijímat nové trendy a technologie a pružně reagovat na vstup nových potenciálních zákazníků na trh ve smyslu schopnosti uspokojit jejich požadavky a potřeby. Vývoj firmy je však silně ohrožen legislativními změnami, silnou konkurencí, zvyšujícím se tlakem na ceny a snížením poptávky, ať už po produkci Greineru či po produktech z papíru.

7.7.2 Nejvýznamnější slabé stránky

Největší slabou stránkou je přetížení pracovníků, kteří v nejhorším scénáři nemusejí být schopni nejen pružně reagovat, ale vůbec plnit veškeré své úkoly, což může způsobit neschopnost reakce na nové trendy na trhu, obtíže při zavádění nových technologií, pomalou reakci či odrazení potenciálních zákazníků. Pravděpodobnost výskytu přetížení pracovníků zvyšují legislativní změny, kdy pracovníci na ně musejí reagovat, vzdělávat se, nutností je být stále ve střehu a znát kroky konkurence.

Další slabou stránkou je neochotné přijímání změn. To se do jisté míry vyskytuje v každé společnosti, proto by s ním mělo být počítáno. Neochota až odpor ke změně mohou vést ke snižování produktivity, podryvání autority managementu až rozpadu kolektivu. S tím souvisí i třetí slabá stránka, kterou je nedostatečná zpětná vazba. Právě ta může způsobovat nepochopení plánovaných změn, pocit z nedostatečného ohodnocení kvalitně odvedené práce, nepochopení samotného zadání úkolu a tím jeho špatné vykonání. Pokud se nadřízený neujistí, že vše, co mělo být sděleno, bylo nejen vyřčeno, ale i správně pochopeno, může dojít právě k nedorozumění, špatnému vykonání úkolu a následně negativnímu ohodnocení a tím demotivaci pracovníka, či celého kolektivu.

7.7.3 Nejvýznamnější příležitosti

Oslovení společnosti zajímavým zákazníkem firma nemůže přímo ovlivnit už z toho důvodu, že se nelze zaměřit na všechny zajímavé potenciální zákazníky. Proto je dobré udržovat povědomí o společnosti a dobré jméno firmy. Díky tomu, či zajímavým projektům, technologiím apod. může zaujmout firmu, která sama kontaktuje Cardbox s nabídkou spolupráce. Proto se jedná o faktor vnějšího okolí, tedy příležitost.

Velkou příležitostí, jak si zvýšit konkurenceschopnost jsou pak nové technologie a trendy ať už v packagingu či potravinářství (vzhledem k tomu, že většina produkce souvisí s potravinářským průmyslem). Nové komunikační technologie umožňují efektivnější komunikaci mezi pracovníky navzájem či se zákazníkem.

7.7.4 Nejvýznamnější hrozby

Mezi hlavní rizika elektronické komunikace patří únik informací a nedorozumění vzniklá ať už z technických důvodů (nedoručení zprávy, neodeslání přílohy, apod.), nebo z komunikačních. Při zbrklosti, emotivnosti či nedostatečné koncentraci může snadno dojít k tomu, že odeslané sdělení není správně pochopeno. To se může snadno stát obzvláště v kombinaci s nedostatečnou zpětnou vazbou a přetížením pracovníků. Právě v kombinaci s přetížením pracovníků se může stát i to, že v záplavě e-mailů či jiného druhu elektronických zpráv důležité sdělení nepřijmou vůbec, nebo zkráceně.

V dnešní rychle se měnící době nelze spoléhat na své postavení na trhu - snadno může být otřeseno silnou konkurencí, proto je dobré nestagnovat, ale stále posouvat firmu dál, zvyšovat svou konkurenceschopnost a zvyšovat postavení na trhu. V dnešní době nestačí nabízet zákazníkům to, co nabízí konkurence či to, co zákazníci chtějí. Důležité je jejich potřeby nejen uspokojovat, ale i vytvářet. Používat nové technologie, sledovat trendy a nabízet jedinečná řešení, což pak prospívá oběma firmám odlišovat se od konkurence.

V případě zvyšování legislativních nároků se může jednat např. o zákon o obalech a různé certifikace zajišťující bezpečnost a potravinářskou nezávadnost obalů. Legislativní změny jsou náročné jak administrativně, tak finančně. Mají vliv i na komunikaci, protože informace o změně musí být správně předány, v případě nových zákonů je obzvláště důležitá včasnost a přesné dodržení vymezených podmínek. V souvislosti s legislativou se může jednat i o patentoprávní ochranu - málokterá společnost si ji může finančně dovolit, navíc v dnešní době dochází k rychlému kopírování konkurence a to dokonce legálně formou lehké úpravy konstrukčního návrhu. I z tohoto důvodu je nutné, aby firma stále postupovala kupředu.

7.7.5 Závěry SWOT - silné stránky

Rizika elektronické komunikace, jakožto nejsilnější hrozbu je možné zmírnit hlavně otevřeností komunikace. Často totiž k úniku informací dochází kvůli nespokojenosti zaměstnanců, kterou lze snížit správnou komunikací, sdílením informací, vysvětlováním problémů a následných postupů a hlavně poskytováním zpětné vazby. Elektronická komunikace je velmi rychlá a umožňuje komunikaci v reálném čase, což je velkou výhodou, ale též nevýhodou. Pod vlivem rozhořčení, pocitu nepochopení, pocitu nedůležitosti či jiných negativních emocí způsobených nedostatečně otevřenou komunikací lze totiž snadno sdělit okolí něco, co není vhodné publikovat a po zveřejnění již tento krok nelze vzít zpět. Člo-

věk nikdy neví, ke komu se běžný rozhořčený status na sociální síti dostane, kdo si jej přečte a jak tuto informaci využije. Zdánlivě neškodné může být i svěření se přátelům, které však může vést k poškození dobrého jména společnosti.

S rozmachem sociálních sítí je nutné umět vhodně komunikovat s veřejností. Proto pokud by se společnost rozhodla mít vlastní profil na sociálních sítích (ať už pro interní či externí komunikaci) je důležité, aby byl spravován osobou, která by vhodně zastupovala společnost - pohotově, nekonfliktně a přiměřeně reagovala na reakce návštěvníků profilu.

Hrozbu silné konkurence lze eliminovat již zmíněným dobrým jménem společnosti a jasně definovaným dlouhodobým cílem firmy, jelikož společnost, která zná svůj cíl a ví, jak ho dosáhnout neustále zvyšuje svou konkurenceschopnost.

Možné negativní dopady způsobené zvýšením legislativních změn lze zmírnit, či jim přímo předejít především jasně definovaným dlouhodobým cílem firmy a otevřenou komunikací. Pokud firma ví, čeho chce dosáhnout, může lépe sledovat konkrétní legislativní změny již s předstihem - sledovat vývoj legislativy v konkrétní oblasti v zahraničí, obzvláště ve státech, do nichž dodává. Tím je možné se na případné změny lépe nachystat a přizpůsobit se jim dříve, než je ve stanoveném rozsahu nutné ze zákona. Možností jak uspět v době, kdy se zpřísnují normy a zákony zejména v oblastech potravinářství a bezpečnosti práce je splňovat přísnější normy, než je bezvýhradně nutné. Výhodou Cardboxu je splňování podmínek hned několika certifikačních norem, což umožňuje snazší splnění dalších certifikací či legislativních změn. Vysoký důraz je tak kladen na hygienické normy, pořádek na pracovišti, čistotu prostředí, způsob uskladnění a manipulace, nezávadnost používaného materiálu apod. Díky otevřené komunikaci je možné flexibilně reagovat na stávající podmínky, upozornit na možné nedopatření, vzniklé problémy, možnosti porušení podmínek apod.

7.7.6 Závěry SWOT - slabé stránky

Přetížení pracovníků lze zmírnit vhodně zvolenými komunikačními technologiemi a nástroji či novými výrobními technologiemi a postupy, ať už z oblasti packagingu, tiskařství, nebo potravinářství. Nové výrobní technologie a postupy usnadňující či zefektivňující manuální práci jistě sníží přetížení. Zejména v managementu je vhodné využívat moderních komunikačních technologií umožňujících komunikaci v reálném čase, efektivnější plánování, úkolování a delegování.

Neochotné přijímání změn se vyskytuje snad v každé firmě. Eliminovat lze zejména vhodnou komunikací se zaměstnanci - včasným upozorněním na změny, vysvětlením nejen plánu změny, ale i její podstaty a následků jak pozitivních, tak negativních. Možností je též přiblížení, jaký dopad bude mít změna přímo na daného zaměstnance. Využitím nových technologií se zvyšuje hodnota nejen firmy, ale i zaměstnanců, kteří ji umějí používat. Je však důležité vědět, co zaměstnance firmy motivuje a na to se zaměřit. Vhodné je též odměňování za dobře odvedenou práci při zavádění změny.

Nedostatečnou zpětnou vazbu lze řešit například kurzem manažerské komunikace či time managementu s důrazem na kontrolování nejen toho, zda byl úkol správně proveden, ale hlavně zda byl vůbec správně pochopen a akceptován. Je vhodné nejen změnu zavést, ale též zeptat se zaměstnanců na jejich názor, připomínky, náměty. Proto je vhodné zajistit i možnost předkládání zlepšovacích námětů, jak tomu je učiněno v rámci projektové části. Za samozřejmost by mělo být i ohodnocení vykonané práce například v průběhu práce na nové zakázce vyzvednout pozitiva, dobře vykonanou práci, motivovat, popřípadě naopak poukázat na nedostatky a prostor pro zlepšení. Není vhodné až na konci projektu ukázat, co bylo uděláno špatně, když se jedná o chyby, které bylo možno napravit v průběhu projektu. Proto je důležitá správná zpětná vazba - měla by vést ke zlepšování, zdokonalování procesů jak komunikačních, tak výrobních.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V první polovině praktické části se pozornost věnuje popisu a analýzám společnosti Cardbox Packaging s.r.o. Pro komplexnější pochopení interní komunikace jsou zde nejen základní informace o firmě, ale i její organizační struktura, postup provedení zakázky, resp. materiálové, informační a finanční toky spojené se zakázkou či přehled vlastněných certifikací. Je zde přiblížena i samotná technologie tisku. Technologie tisku, lépe řečeno postup výroby a používané technologie, totiž silně ovlivňuje komunikaci.

Další kapitola se zaměřuje přímo na interní komunikaci Cardboxu, kde jsou popsány jednotlivé komunikační nástroje používané zaměstnanci uvnitř podniku a zaměstnanecké benefity jakožto forma motivace a ovlivňování vnímání firmy zaměstnanci. Je zde poukázáno i na vazbu mezi používanými komunikačními nástroji a pracovním zařízením - o jaký směr komunikace se jedná.

V další kapitole jsou provedeny analýzy interní komunikace, ať už se jedná o kvantitativní dotazování či analýzy vycházející z působení na stáži v této společnosti a právě zmíněného provedeného dotazníkového šetření. Základní zkoumané hypotézy dotazníkového šetření zní: "interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. není zcela efektivní" a "většina pracovníků nemá zájem o používání sociálních sítí jakožto nástroje interní komunikace". Obě hypotézy byly vyhodnoceny jako pravdivé. Společnost, v níž zaměstnanci pouze spíše souhlasí, že jsou dostatečně a včas informováni o chystaných změnách společnosti a ne vždy dostávají srozumitelné pokyny týkající se jejich práce, nelze považovat za efektivní.

Analýza PESTLE zachycuje vnější prostředí, které má, nebo by mohlo mít vliv na společnost, oproti tomu analýza 7S je zaměřena na vnitřní faktory. Obě analýzy, resp. faktory, které nejvíce ovlivňují firmu a interní komunikaci vyústí ve SWOT analýzu. Na základě párového srovnání bylo zjištěno, že silnými stránkami společnosti jsou otevřená komunikace, jasně definovaný dlouhodobý cíl firmy a dobré jméno společnosti. Oproti tomu slabými stránkami jsou přetížení pracovníků, nedostatek času, neochotné přijímání změn a nedostatečná zpětná vazba. Konfrontací s příležitostmi a hrozbami jsou pak nastoleny možnosti, jak s těmito zjištěními pracovat a jsou dále rozvedeny v projektové části.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projekt se skládá ze dvou časově rozdílných fází. Jak již bylo uvedeno, dotazníkové šetření bylo prováděno ve chvíli, kdy již byla zavedena určitá opatření odpovídající aktuálním potřebám firmy a to na základě projektu Nadání studenti. Doporučení vyplývající z provedených analýz a jejich další rozpracování do podoby plánu projektu jsou účelem následujících kapitol.

9.1 Doporučení vyplývající z provedených analýz

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že interní komunikaci zkoumané společnosti nelze považovat za absolutně efektivní a komunikace prostřednictvím sociálních sítí není zaměstnanci vítána. To však nevylučuje využití sociálních sítí ke komunikaci externí.

Dotazníkové šetření též odhalilo, že část zaměstnanců vnímá prezentování plánovaných změn jakožto nedostačující, resp. nemají pocit, že by byli dostatečně a včas informováni o chystaných změnách. Vzhledem k tomu, že změny nebývají většinou přijímány ochotně, je nutné zmírnit dopady tohoto faktoru, jelikož se jedná o slabou stránku společnosti.

Ze závěrů SWOT analýzy lze doporučit následující:

- zlepšit prezentaci chystaných změn,
- podporovat poskytování zpětné vazby,
- zlepšovat dobré jméno firmy,
- lépe prezentovat benefity společnosti,
- stmelovat kolektiv managementu obou provozoven,
- zajistit možnost komunikace zdola-nahoru v případě problémů s nadřazeným či chodem společnosti.

První 4 body spolu souvisejí, proto je možné shrnout je do jednoho bodu. V podstatě vše stojí na zlepšování manažerských dovedností a schopností. Pokud se budou správně prezentovat benefity a chystané změny,lepší se dobré jméno společnosti. To však závisí na přístupu manažerů. Při neposkytování zpětné vazby, zaměstnanci mohou mít pocit, že jim není věnována dostatečná pozornost nebo je jim něco zatajováno. Příkladem může být nabídka jazykových kurzů pro stálé pracovnice dokončovacích prací. Byla zjištěna poptávka, avšak dále nebylo komunikováno, jak se bude postupovat, zda bude kurz probíhat a pokud ne, z jakých důvodů. Pokud se takovýchto případů vyskytne vícero, mohou mít zaměstnanci pocit, že se vlastně vždy něco začne, ale nedokončí, že na tom nezáleží.

Manažerské dovednosti je možné zlepšovat formou kurzů a školení, ideálně v kombinaci s managementem z Wolfsbergu, čímž se nejen stmelí tento kolektiv, ale je i možné navzájem se učit a sdílet své znalosti, zkušenosti a pohledy na danou problematiku.

Nemělo by být zapomínáno na to, že byt' zde panuje přátelská atmosféra a zaměstnanci většinou otevřeně komunikují s nadřízenými o vyskytnutém problému, nemusí to být pravidlem. K tomu může docházet zejména ve chvíli, kdy podřízený má osobní problémy se svým nadřízeným - není mu sympatický, má pocit, že se chová arogantně, nepřiměřeně či pouze nedostává zpětnou vazbu (ať už kvůli nedostatečným komunikačním schopnostem a dovednostem nadřízeného či nedostatku času). Při komunikaci zdola-nahoru nelze počítat s tím, že by zaměstnanci využili otevřenosti komunikace se svým nadřízeným a byli ochotni s ním o problému komunikovat. Obzvláště ve chvíli, kdy by diskutovaným problémem měl být právě přímý nadřízený. Jako vhodné se může jevit zavedení nějakého anonymního komunikačního prostředku pro podněty, návrhy a stížnosti (většinou se jedná o schránku na připomínky a stížnosti umístěnou v té části budovy, kde je snadno dostupná a zároveň je stále zajištěna anonymita). Jako vhodná možnost se též jeví zaměstnání personality, jež by byl jistě využit přinejmenším na zkrácený pracovní úvazek.

9.2 Cíle projektu

Cílem již představeného projektu Nadaní studenti a tedy reakce na aktuální potřeby mladé společnosti je vytvoření konceptu a následné zavedení mise, vize, hodnot, strategie a cílů společnosti a efektivního komunikačního materiálu nesoucího tuto podstatu firmy. Druhým cílem v rámci tohoto projektu je zlepšení vizuálních prvků interní komunikace, čímž se jedná o nástěnky ve výrobních prostorách.

Z provedených analýz pak lze definovat následující hlavní cíl: "zlepšit manažerské schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků".

Pro zajištění logické posloupnosti je plán projektu, jakožto i další souvislosti, rozdělen na 2 fáze. První fází jsou cíle interní komunikace na základě projektu Nadaní studenti, druhou fází hlavní cíl z provedených analýz.

9.3 První fáze projektu

Dle metody stanovení cílů SMART chybí stanoveným cílů této fáze časové vymezení a stanovené metriky. Oba cíle lze již považovat za realistické, specifické a akceptovatelné. Časové vymezení bylo stanoveno na přibližně rok - od nástupu na stáž po dokončení diplomové práce. Metriky budou vymezeny dále v rámci časové analýzy.

9.3.1 Vizualizace

Prvky Shop Floor Managementu jsou ve firmě znát, ale vizualizace ještě byla na nedostačující úrovni, proto bylo úkolem tohoto projektu zaměřeno se právě na tuto oblast.

Spolu s vedoucím a projektovým manažerem byl postupně utvářen nejdůležitější obsah jednotlivých tematických oblastí. Těmi jsou: Zlepšujeme se, Vzděláváme se, Jsme zodpovědní a Prezентujeme se. Postupováno bylo systematicky, aby v případě nutnosti změny obsahu nemusel být měněn celý koncept a tím prodlužována doba zavedení.

Cílem těchto nástěnek, jejichž současnou podobu je možno vidět na obrázku 14, je poskytovat základní potřebné informace jak pro zaměstnance výroby, tak pro návštěvníky. Co se designu týká, bylo zvoleno oddělení magnetickými páskami - každá nástěnka má jinou barvu, aby jednak došlo k oživení prostoru a jednak, aby každé téma bylo barevně identifikováno.



Obr. 14 Nástěnky v tunelu k výrobě (Zdroj: vlastní)

Zlepšujeme se

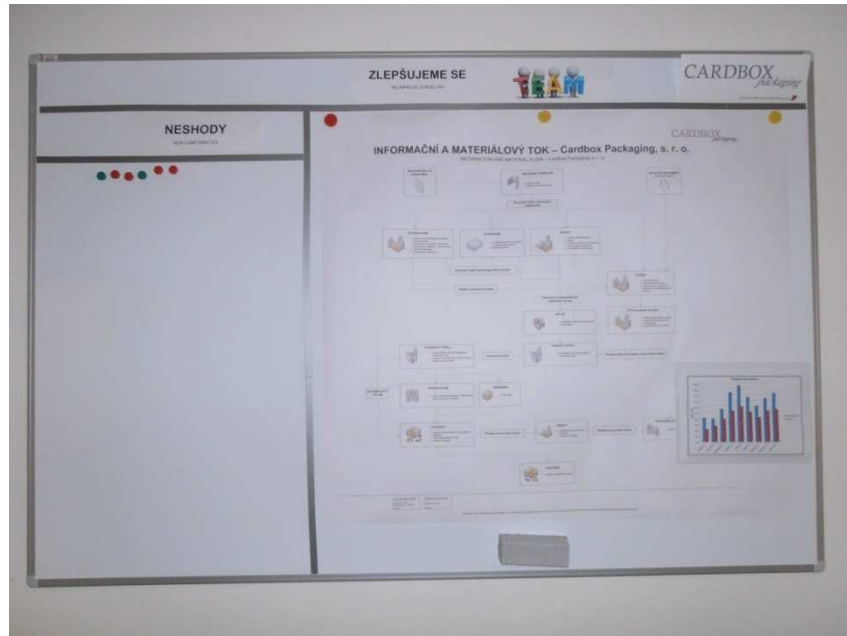
Jedná se o nástěnku zaměřenou na výkonnost výroby, proto jsou zde grafy výkonu, resp. vytištěných a vysekaných archů za měsíc a složených krabiček Diva. Grafy jsou navrženy tak, aby do nich mohl být každý den zapisován denní výkon, čímž každý kolemjdoucí přímo vidí trend počtu archů a vyrobených krabiček - jakým způsobem osciluje kolem cílové hodnoty stanovené vedoucím výroby. Zejména u výroby krabiček DIVA se jedná o motivační prvek, protože pracovníce jsou odměňovány za výrobu nad denní normu. Ta byla překročena již po prvním měsíci projektu DIVA, kdy pracovníce dosáhly na nejvyšší úroveň odměn. Nejednalo se však o podnět k okamžitému navýšení norem, tento režim fungoval přibližně půl roku, až následně by měla být hranice mírně zvednuta (opět na oboustranně přijatelnou výši).

Zaznamenávání do grafu má na starosti mistr výroby, který je s těmito údaji denně v kontaktu.

Dále byl vytvořen systém podávání a vyhodnocování zlepšovacích návrhů, což zde doposud nebylo přímo řešeno. Kdokoliv může do předtištěného formuláře, sestaveného tak, aby neodrazoval zbytečnou složitostí, uvést, čeho se jeho návrh týká a případně i své jméno aby se vědělo, koho v případě potřeby kontaktovat a odměnit. Vyplněný formulář odevzdá na téže nástěnce do obálky k tomu určené. Sběr, vyhodnocení a podání zprávy o zlepšovacím návrhu má na starosti vedoucí výroby. Vzhledem k relativně malému počtu zaměstnanců a rodinné atmosféře je většina návrhů podávána ústně, avšak tato možnost by ve firmě měla být. Každý návrh je pak zhodnocen - jak jeho případný přínos pro firmu, relevance, tak ekonomické zhodnocení, popřípadě i výše odměny danému zaměstnanci. Systém je tak transparentní a má jasný motivační charakter v souladu s principy Shop Floor Managementu - firmě záleží na názoru svých zaměstnanců a činnost nad rámec běžných povinností, zájem o firmu a její dobro dokáže ocenit.

Třetí částí jsou reklamace - opět sestavené tak, aby bylo zřejmé, o jakou zakázku se jedná a z jakého důvodu - je-li již znám, v jaké části výroby k problému došlo, kolik významných reklamací bylo za uplynulý měsíc zaznamenáno. Součástí je i čtvrtletní přehled reklamací. Do kalendáře kvality se každý den zakresluje stav předchozího dne - zda byla či nebyla přijata nějaká reklamace. Pracovníci tak mohou vidět, jakým způsobem se jejich jednání promítá do chodu společnosti a o jak vysoké náklady se jedná, což by pro ně mohlo být jinak velmi těžce představitelné. Jak již bylo zmíněno, pracovníci nenesou finanční

odpovědnost za způsobené škody. O to více by si měli uvědomovat, jaké následky má jejich jednání na firmu a jaké by mělo na ně samotné. Na následujících fotografiích je možno vidět původní (obr. 15) a současný (obr. 16) stav.



Obr. 15 Nástěnka Zlepšujeme se - původní stav (Zdroj: vlastní)



Obr. 16 Nástěnka Zlepšujeme se - současný stav (Zdroj: vlastní)

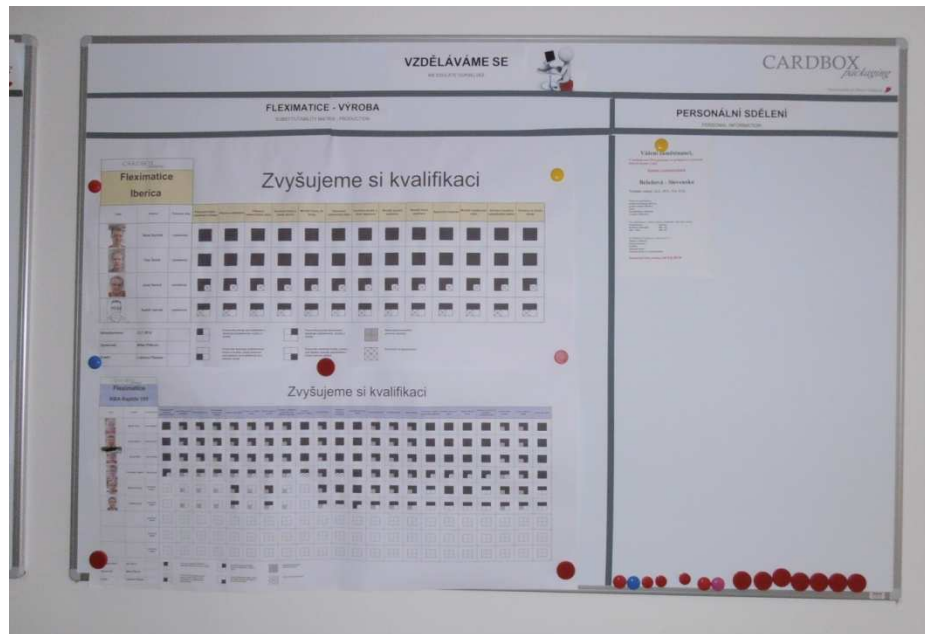
Vzdělávám se

Největší změnou na této nástěnce je aktualizace fleximatic, která byla časově velmi náročná z důvodu střídání směn pracovníků. Fleximatice slouží k rychlé a přehledné orientaci ve vzájemné nahraditelnosti pracovníků v jednotlivých pracovních činnostech. V případě potřeby tak může kdokoliv z vedení ihned zjistit, který zaměstnanec má znalosti na potřebné úrovni - např. kdo je schopen stroj nejen obsluhovat, ale i seřídit. Kromě aktualizace údajů došlo i k přeložení do angličtiny, vytvoření nové fleximatice pro pracovnice projektu Diva a rozšíření informací na fleximatici o jazykovou vybavenost zaměstnanců. Tu je dobré znát jednak pro případ zahraniční návštěvy a nutnosti dorozumění se, ale hlavně jako motivační prvek. Někteří zaměstnanci navštěvují firemní kurzy angličtiny a jejich zlepšení je zde možno evidovat a motivovat nejen je, ale i jejich kolegy. Na následujících obrázcích je možno vidět zásadní rozdíl ve fleximaticích - původně byly vytisklé na předimenzovaný formát a působily neesteticky. Vždy je oku více lahodící ponechání většího volného prostoru, než snaha zaplnit veškerý možný prostor.

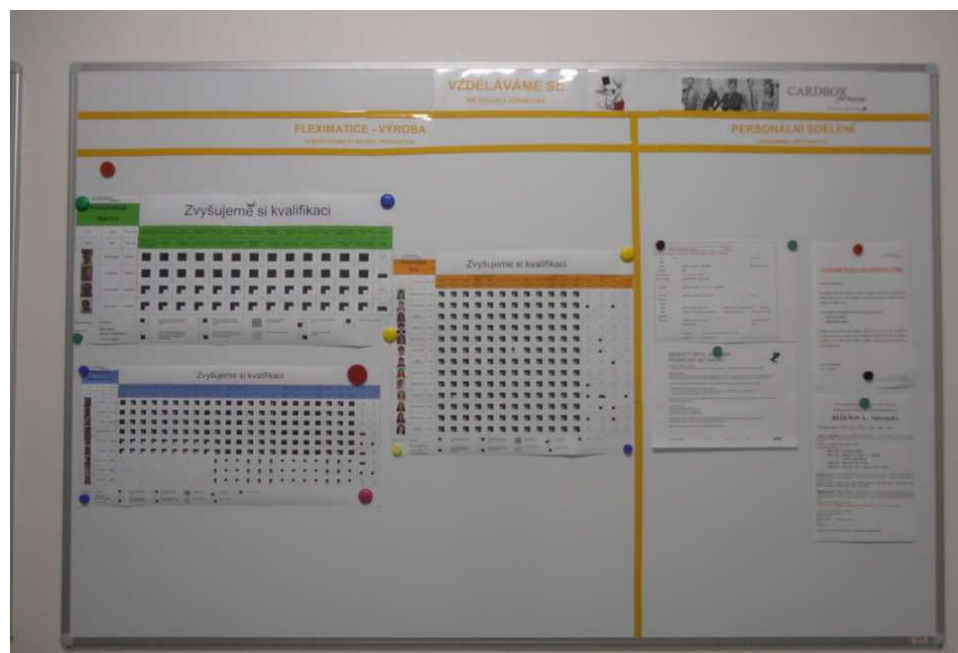
Součástí této nástěnky jsou i personální informace pro zaměstnance týkající se například plánovaných školení, očkování proti chřipce či firemních akcí. Byly zde zařazeny i základní informace o poskytovaných benefitech, jelikož řada zaměstnanců příliš nevěděla, o co se jedná (na tento fakt bylo poukázáno ve výsledcích dotazníkového šetření). Je možné, že řadu benefitů si zaměstnanci ani neuvědomovali a považovali za samozřejmost (například poskytování potravinových doplňků v období zimy). Opět byl kladen důraz na stručnost a výstižnost tohoto dokumentu, jelikož přesnější informace je možno získat u asistentky jednatele. Několikastránkový dokument tak byl shrnut na jednu přehlednou stranu (včetně anglického překladu). Z dotazníkového šetření je možno usuzovat, že od tohoto zavedení se povědomí o benefitech mírně zlepšilo.

Dokument s benefity je však neaktuální a je pouze na vyžádání u asistentky ředitele. Jedná se o popis jednotlivých benefitů na 8 stranách formátu A4. Problémem však je, že zde nejsou zahrnuty veškeré benefity a ani grafické zpracování není lákavé. Proto je součástí projektu přepracování tohoto dokumentu do přijatelnější podoby a celkově způsobu prezentování benefitů. Zaměstnanci totiž většinou nevědí, že to co získávají od firmy je zaměstnaneckou výhodou (například již zmíněné nápoje či potravinové doplňky). Ve výčtu benefitů tak chybí např. jazykové kurzy, školení, firemní telefony apod. Možností je též vyrobení brožur pro zaměstnance, avšak vhodné prezentování by mělo být dostačující. Stručný výpis benefitů by tak byl opět vyvěšen na příslušné tabuli, ale plná verze by byla

k dostání i například v kuchyňce, aby zaměstnanci nemuseli o doplňující informace žádat asistentku ředitele.



Obr. 17 Tabule Vzděláváme se - původní stav (Zdroj: vlastní)



Obr. 18 Tabule Vzděláváme se - původní stav (Zdroj: vlastní)

Jsme zodpovědní a Presentujeme se

Tato nástěnka je jediná, která před realizací nebyla nikterak řešena, proto je na obrázku 19 možno vidět stav přímo po realizaci. Jejím smyslem je jednak prezentovat zodpovědnost firmy vůči sobě i vůči okolí a zároveň prezentovat zaměstnance firmy. Byly tak na jednom prostoru skloubena 2 témata.



Obr. 19 Tabule Jsme zodpovědní a Presentujeme se (Zdroj: vlastní)

Část "Jsme zodpovědní" obsahuje Bezpečnostní kříž, který je každý den aktualizován. Je tak možno vidět jak současný měsíc, tak všechny měsíce od ledna současného roku. Od vzniku společnosti byly zaznamenány pouze dva úrazy, proto není potřeba, aby byl tento systém nahrazován přísnějšími změnami. Protokol o úrazu již není vyvěšen, jelikož si to zaměstnanci příliš nepřáli.

Nástěnka má mít informačně-vzdělávací charakter jak pro zaměstnance, tak pro návštěvy. Proto jsou materiály dvojjazyčné, tedy česko-anglické. Z certifikátů, které společnost vlastní, byl k prezentaci zvolen certifikát FSC, jelikož je používán na mnoha výrobcích, ale málokdo ví, co skutečně znamená a jak ovlivňuje dodavatelský řetězec. Další část tématu je zaměřena na recyklaci, jelikož ochrana životního prostředí není Cardboxu cizí. Proto je zde formou obrázků znázorněno, co přesně a jakým způsobem se zde recykluje (například papír z výroby - proklady, makulatury, obalový materiál apod. je pro úsporu místa a pohonných hmot lisován do kontejneru). Mnoho lidí, kteří nepřijdou do styku

s výrobou obalů typu K3 přesně neví, na co jsou vlastně dobré a proč jsou vyráběny touto technologií. Mnohdy tak konečný spotřebitel ani neví, jak je má recyklovat a že se jedná především o šetření životního prostředí, nikoliv rozpočtu výrobce. Proto jsem zpracovala i informační materiál o K3 (pro ilustraci je uveden v příloze P IV), který má sloužit k informovanosti zejména častých návštěv provozu. Dále by pak mohl být použit na webových stránkách společnosti, kde by se dostal do povědomí širšího okruhu společnosti.

Druhá část - "Prezentujeme se" - umožňuje zaměstnancům ukázat, kým jsou, kým je Cardbox. Zde je místo na vtip dne, obměňovaný vedoucím výroby a jakékoliv fotografie, které vystihují zaměstnance - koníčky, rodina, dovolená, akce Cardboxu apod. Zaměstnanci byli k využití tohoto prostoru jakožto mozaiky této společnosti vyzváni prostřednictvím e-mailu a letáku na nástěnce, přičemž fotografie mohou být buď přímo připevněny na nástěnku, nebo zaslány kontaktní osobě (v tuto chvíli již vedoucímu výroby), která se již o vše postará. Díky tomuto prvku se může každý projevit a zpříjemnit kolegům den. Nutno podotknout, že v nejednom ze zaměstnanců se objevil nadšený fotograf.

Všechny zpracované předlohy (grafy, formuláře, fleximatice apod.) jsou dostupné na firmní síti a každý zainteresovaný pracovník ví, kterou část vizualizace má na starosti. Je důležité, aby byly kompetence uděleny v návaznosti na pracovní zařazení - manažerka kvality nespravuje výkony, ale reklamace, mistr výroby nepřidává aktuální informace o chodu společnosti, ale spravuje grafy výkonů, vedoucí výroby z vlastního nadšení a iniciativy má na starosti část Prezentujeme se, kde každý den přidává vtip dne.

Tabule vychystání papíru do výroby

Krom základních vizualizačních tabulí byla vytvořena i tabule pro vychystávání papíru pro tisk (viz. obr. 20), která tak usnadní práci tiskařům a skladníkům. Snadno se tak orientují, na které pozici ve skladu je vychystaný papír na danou zakázku. Tiskaři to ocení zejména v noci, kdy skladník není přítomen. Tabule byla zvolena dle rozměrů vhodných na frekventované a snadno viditelné místo a zpracována co nejpřehledněji a nejjednodušeji.

PAPÍR DO VÝROBY		CARDBOX	
A1			
A2	1389		B1
A3	1395-2 část		B2
A4	1395 1. část		B3
A5			B4
A6			B5
A7			B6
A8			B7
1388-1399=TUNEL			B8
1273			B9

Obr. 20 Tabule vychystání papíru do výroby
(Zdroj: vlastní)

Náklady na vizualizaci

Náklady na základní materiál použitý při realizaci vizualizace je uveden v následující tabulce. Nástěnky (vyjma tabule pro layout skladu) již byly zakoupeny již dříve, zde je proto odhad ceny na základě současných podmínek na trhu.

Jak již bylo avizováno, základem byly magnetické tabule rozdělené pomocí magnetických pásek v různých barvách (námořnická modrá, tmavě žlutá, fialová a zelená). Zejména kvůli nástěnce *Prezentujeme se*, kde jsou vystaveny fotografie zaměstnanců, bylo nutné zakoupit velké množství magnetů (cca 100 kusů). Samozřejmostí jsou psací potřeby a houbička.

Přepřepočování způsobu prezentování benefitů je plánováno na dobu 14 dnů, v případě kalkulace mzdy cca 120 Kč/h a 14 dnů, kdy pracovní den má 8 hodin, se jedná o náklady ve výši cca 13.440,- Kč.

Celý projekt je nutné následně vyhodnotit některým ze zaměstnanců. V případě kalkulace mzdy cca 120 Kč/h a 6 pracovních dnů, kdy pracovní den má 8 hodin, se jedná se o náklady ve výši cca 5.760,- Kč.

Tabulka 7 Náklady na vizualizaci (Zdroj: vlastní)

Položka	Cena za ks [Kč] s DPH	Celková cena s DPH [Kč]
Magnetická tabule 180 x 120 cm (3 ks)	Cca 2.000,-	6.000,-
Magnety ø 18 mm - sada 21 ks (5 sad)	50,-	252,-
Magnetické pásky 600 x 15 mm (41 ks)	39,-	1.599,-
Tabule 60 x 45 cm	362,-	362,-
Psací potřeby a houbička na tabuli	-	170,-
Přepřepočování způsobu prezentování benefitů	-	13.440,-
Vyhodnocení projektu	-	5.760,-
Celková cena na projekt	-	27.583,-

9.3.2 Firemní profil - CARDcubeBOX

Vzhledem k tomu, že se jedná o mladou společnost, doposud nebyla přesně definována mise, vize či hodnoty společnosti. Cíle společnosti na každý rok jsou vždy vyvěšeny hned na několika dobře viditelných místech v budově provozovny.

Základní nutností bylo obeznámení se s pojetím těchto materiálů partnerskou společností - Greinerem, jelikož je pochopitelné, že základní stavební kameny spojených společností nemohou být diametrálně odlišné. Díky seznámení se s chodem společnosti a její kulturou již mohla být vytvořena základní představa o tom, které prvky nesmí být opomenuty - rodina, spolehlivost, důvěra. To, co je z kultury tohoto podniku zřejmé už po první návštěvě. Dále došlo k seznámení s pojetím těchto materiálů přímou konkurencí, aby bylo možno odlišit se. Většina společností se takto přímo neprezentuje, spíše se zaměřují na to, jaké služby poskytují a jaké prostředky, technologie a technická zařízení mají k dispozici spolu s deklarací snahy o co nejlepší uspokojení zákaznickových požadavků.

Ne každá společnost má totiž správně definované poslání, což lze považovat za základ, jelikož pak na znalého člověka nemusí firma působit spolehlivě či profesionálně. Nejčastěji dochází ke špatné definici poslání, kde společnosti popisují předmět jejich činnosti, nikoliv vyšší smysl jejich činnosti pro lidskou společnost. Často je definování těchto pojmů pouhou formálností, nikoliv skutečností, odrazem reality.

Několik týdnů probíhaly schůzky managementu. Na bázi brainstormingu byl vytvořen obsah firemního profilu. Stále byl kladen důraz na stručnost a výstižnost - tak, aby to pochopil kdokoliv, kdo to bude číst. Nakonec byl odsouhlasen koncept, který byl s panem jednatelem dotvořen do následující konečné podoby.

Obsah komunikačního materiálu

Myslím, že následující obsah není třeba jakkoliv komentovat, jelikož by měl vypovídat sám za sebe. Opět zdůrazňuje, že základem jsou důvěra, partnerské vztahy, vzájemná podpora a inovace.

HODNOTY

Důvěra

- Jsme důvěryhodným partnerem pro naše zákazníky a kolegy.
- Důvěřujeme lidem a necháváme je tvořit.
- Můžeme se na sebe navzájem spolehnout.
- O problémech mluvíme otevřeně a upřímně.

Lidé

- Lidé pro nás představují nejvyšší hodnotu společnosti.
- Naši kolegové jsou našimi partnery k naplňování společného poslání.
- Kládeme důraz na spokojenost našich kolegů a partnerů.

Odvaha

- Inovace a nová řešení jsou pro nás výzvou.
- Nebojíme se hledat, zkoušet a posunovat hranice možností.
- Odvaha a touha vítězit nás provází na cestách k úspěchům.

Partnerství

- Úspěch obou stran a vzájemná důvěra jsou pilíře dlouhodobé spolupráce.

- Vždy je na nás spoleh.
- Jsme zodpovědní k sobě i k okolí.
- Stabilita
- Budujeme stabilní základy pro dlouhodobou udržitelnost.
- Dáváme lidem jistotu.

MISE

- Výrobou moderních inovativních papírových obalů pomáháme našim zákazníkům k dosažení jejich cílů. Úspěch zákazníka je klíčem k našemu úspěchu.
- Klademe důraz na dlouhodobou spolupráci s našimi obchodními partnery a zaměstnanci. Jejich spokojenost představuje základ našeho podnikání.
- Stabilita, flexibilita a kreativní řešení představují základní pilíře našeho dlouhodobého růstu.

VIZE

- Jsme spolehlivým globálním partnerem skupiny Greiner.
- Nebojíme se originálních a složitých projektů.
- Vyhledáváme originální a složité projekty, jež vedou k jedinečným a inovativním řešením.

STRATEGICKÉ CÍLE 2018

- Jsme největším dodavatelem segmentů pro skupinu Greiner s obratem 180 mio CZK.
- Získáme další externí zákazníky v oblasti zpracování obalů v potravinářském průmyslu s obratem 70 mio CZK – v zemích ČR, Slovensko, Rakousko, Německo.
- Rozšíříme výrobní technologie o stroje, jež budou odpovídat potřebám obalářského trhu – vytvoříme masterplan technologií do 6-2015, který bude sloužit jako podklad pro další rozhodování.
- Budeme generovat dostatečné zdroje pro zajištění samofinancování – EBIT 10%
- Vybudujeme základnu pro copacking pro Cardbox Packaging

Grafické zpracování

Jelikož se jedná o diplomovou práci studentky oboru Management a marketing se specializací Design management, byl navrhnut a následně i vlastnoručně vyroben výsledný produkt.

Záměrem byla stručnost a výstižnost - jak obsahu sdělení, tak jeho podoby - jednoduše a pochopitelně prezentovat podstatu společnosti bez zbytečných kudrlinek a příkras či odborných pojmů, kterým porozumí pouze odborníci z konkrétní oblasti... Snahou bylo nevytvořit knihu, která by pak sloužila jako podložka pod hrnek s kávou, jelikož kvůli své obsáhlosti, nebo naopak naprosté nezajímavosti, neatraktivitě by ji nikdo nečetl. Navíc, proč nevyužít fakt, že se jedná o společnost s krátkou historií - nebylo považováno za nutné nic složitě popisovat či se snažit co nejvíce nadstavit tento dokument nepotřebnou "vatou".

Konečné provedení tedy mělo splňovat jak informační, tak propagační funkci - poskytovat základní informace týkající se strategie a cílů na rok 2018, ale také být atraktivní, odlišné od běžného pojetí a zaujmout na první pohled - nebýt běžnou brožurou. S propagačními materiály je to v dnešní době jako s vizitkami - firma je může mít konzervativní a nebo se odlišit, upozornit na předmět své činnosti, svou jedinečnost a originalitu. Může tak mít obyčejnou papírovou vizitku, a nebo vizitku, která zaujme a ze které je na první pohled jasné o jaký typ firmy se jedná (například řezbář může mít vizitku z balzového dřeva, cukrář může mít vizitku ve tvaru a designu sušenky vyrobenou například z kvalitní usně či jen papíru - možností je nespočet). Produkt samozřejmě musí obsahovat firemní logo a měl by být s ním být v souladu.

Prvotní myšlenkou bylo lepoprelo - hravý způsob využití kratšího rozsahu textu. Obsahovalo by i fotografie provozu a provázanost na další provozovny Cardboxu a rozdílné technologické možnosti. Vzhledem k tomu, že Cardbox je zaměřen i na obalový materiál a v budoucnu se bude ještě intenzivněji zaměřovat na tuto oblast, naprosto spontánně v kooperaci s panem jednatelem vznikla myšlenka krabičky. Přes několik návrhů vznikl právě konceptu, o kterém nebylo pochyb, že splňuje představy - jak řekl pan jednatel *"I firma se musí správně seskládat, aby vše zapadalo a fungovalo, jak má"* (Cardbox Packaging s.r.o., 2014).

Tak vznikla myšlenka stojanu na poznámkové lístečky a krytem s designem připomínajícím známou rubikovu kostku. Důležitá je i přidaná hodnota produktu - jeho funkčnost. Právě poznámkové lístečky používá každý, tak proč skrz ně neprezentovat firmu? Produkt

byl pojmenován jako CARDcubeBOX jakožto slovní hříčka spojující název firmy a produkt samotný - kostku.

Co se zpracování týká, byl použit jednoduchý, elegantní čistý design umocňující prvky asociující rubikovu kostku. Moderní elegance hodící se do interiéru každé kanceláře. Proto bylo zvoleno čistě bílé pozadí na spodním dílu a na horním dílu pak lehkých tónů barev k vyniknutí odstínů zdůrazněných rohů kostek tak, aby byl obsah čitelný a oku lahodící. Obal se skládá ze dvou částí - samotného stojanu a jeho vrchního dílu - krytu v designu rubikovy kostky. Na pravé přední hraně se tedy nachází logo společnosti a zadní strana obsahuje poděkování za spolupráci a motiv, který prochází společností - barevného motýla designem odkazujícího na propojenost s Greinerem. Vrchní díl pak obsahuje logo, název tohoto produktu (CARDcubeBOX) a rok, na nějž je směřován - 2018.

Barevný akcent je pouze v rozích, zbytek plochy tvoří mříž. Ta je šedé barvy - jednak se jedná o korporátní barvu, jednak je decentní a nenarušuje celkový dojem oproti černým nápisům. Font byl zvolen jednoduchý, aby zbytečně nepřevyšoval celek. Na přední stranu byla použita pozitivní zelená barva spolu s hodnotami společnosti, jakožto základním stavebním kamenem.

Na spodní straně stojanu jsou pak firemní kontakty - jak české, tak rakouské.

Po vytvoření návrhu byl autorkou i sestroyen prototyp a podklady předány grafickému studiu, které je převedlo do potřebné kvality a provedení k tisku.

Výroba

Nejprve bylo vytištěno 11 kusů za účelem prezentace rakouským kolegům (vytištěné archy je možno vidět na obr. 21, tudíž vznikla německá verze tohoto produktu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o spontánní nápad vyžadující flexibilitu, výseková forma ještě nebyla objednána, vyzkoušela si kompletní proces manuální výroby krabičky - řezání, bigování, lepení, skládání a plnění. Hotový produkt je možno vidět na obrázcích 21 až 24.



Obr. 21 CARDcubeBOX - vytištěné archy
(Zdroj: vlastní)



Obr. 22 CARDcubeBOX - spodní část
(Zdroj: vlastní)



Obr. 23 CARDcubeBOX - spodní část
zezadu (Zdroj: vlastní)



Obr. 24 CARDcubeBOX - horní část (Zdroj: vlastní)

Česká verze kostky již byla vyrobena na výsekovém stroji, a to 100 kusů a následně zkompletována personálem dokončovacích prací.

Náklady na firemní profil

Vzhledem k tomu, že se jedná o využití vlastních či partnerských výrobních kapacit a know-how, není možné náklady reprezentativně vyčíslit. Jak v případě tvorby prototypu, tak konečných produktů byl tisk proveden externě a je logické, že jiná cena, resp. smluvní podmínky je pro nové zákazníky, jiná pro dlouhodobé partnery či známé. Navíc v případě výroby prototypu byla celá výroba provedena stážistkou. Kdyby měl být produkt vyráběn ve větším nákladu, bylo by nutné vytvoření přesného plánu výroby vedoucím výroby, propočítání kapacit, výrobních možností s ohledem na vytíženost výrobních linek apod.

Distribuce komunikačního materiálu

Jako u každého interního, potažmo propagačního materiálu je důležité správné prezentování zainteresovaným osobám. Pokud by byl tento produkt zaměstnancům pouze předán na začátku směny, k velkému efektu by nedošlo. Nevěděli by, proč ho dostávají, co je jeho smyslem, co má znamenat a sloužil by tak spíše jako těžítka než komunikační materiál.

Proto byl předán v rámci speciální komunikační akce, která by se v budoucnu měla pořádat pravidelně, přibližně 2x ročně. Jednalo se o svolané posezení zaměstnanců firmy za účelem

sdělení hospodářských výsledků, shrnutí dosažených úspěchů a vyjasnění budoucí cesty společnosti. Akce byla uspořádána v sousedící restauraci, která celkovou rodinnou atmosféru tohoto střetnutí ještě více posílila, což dokládá obrázek 25. Jednatel firmy připomněl, jak firma vznikla, co pro zaměstnance znamená spojení s Greinerem, lidsky a srozumitelně seznámil zaměstnance s dosavadními výsledky firmy a tím, jakým směrem by se v blízké i vzdálené budoucnosti měla firma ubírat. Součástí bylo obeznámení se strategií, vizí, misí, cíly a hodnotami společnosti, a tedy se samotným produktem CARDcubeBOX, který zde obdržel každý zaměstnanec. Produkt tak byl srozumitelně zaveden do praxe - každý zaměstnanec tímto produktem, ať už v práci či doma utváří jméno společnosti.



*Obr. 25 Posezení u kávy - prezentace společnosti
(Zdroj: vlastní)*

Další možnosti použití

Design je možno v budoucnu upravit dle aktuálních potřeb či požadavků zákazníka. Pro použití jako externí propagační materiál by bylo vhodné doplnit produkt o různé povrchové úpravy, které Cardbox nabízí, za účelem propagace schopností a možností společnosti. Mohlo by se jednat například o použití parciálního UV laku na motýlí křídla, obroubení hran stojanu metalickou folií či 3D efekt na logu společnosti.

9.4 Druhá fáze projektu

V rámci druhé fáze projektu bude popsáno a naplánováno splnění definovaného cíle - zlepšit manažerské schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků.

Jak již bylo nastíněno, manažerské dovednosti a schopnosti by neměly být podceňovány. Člověk by se měl stále zdokonalovat a učit. Právě přílišným sebevědomím vzbuzovaným

manažerským postem může docházet k přeceňování svých schopností a tím problémům s komunikací. Být manažerem neznamená být bezchybným a dokonalým ve všech směrech. Navíc je vhodné stmelovat manažerský kolektiv i s rakouskými kolegy, naučit se vzájemně spolupracovat, sdílet znalosti a zkušenosti. Proto se jako vhodná forma kurzu či školení manažerských dovedností jeví vzdělávací teambuilding.

9.4.1 Vzdělávací teambuilding

Vzdělávací teambuilding by měl být zaměřen na rozvoj některé z oblastí managementu. Ideálně přímo na poskytování zpětné vazby či time management. Jednak kvůli potřebnosti rozvoje manažerů v těchto oblastech, jednak kvůli účasti manažerů z různých podnikových zaměření (nákup, logistika, obchod,..).

Aby byla zajištěna měřitelnost výstupu a časové ohraničení, za měsíc od realizace by byl proveden test znalostí. Další teambuilding by byl pořádán za dva roky, přičemž by se pořádání zhostili rakouští kolegové. Interval dvou let se jeví jako vhodný nejen z finančních důvodů, ale i kvůli tomu, že takto nebude vnímán jako běžná rutinní akce.

Pojetí teambuildingu

Náplní by měl být zajímavý společný pobyt ať už poznávacího, sportovního či zážitkového charakteru spolu s přednáškou ze zvolené oblasti. Nenásilnou formou by tak došlo nejen ke stmelení obou kolektivů, ale též vzdělávání manažerů nenucenou, nenásilnou formou.

Místo akce by nemělo být poblíž ani jedné z provozoven. Možné je proto zvolit lokalitu buď "na půli cesty", tedy přibližně uprostřed mezi oběma provozovnami, nebo na zajímavé lokalitě v České republice. Zajímavost lokality může být opět posuzována z různých úhlů pohledu - zajímavé historické památky, kulturní události, možnosti teambuildingových akcí, či přednášek. Místo konání by však nemělo být poblíž ani jedné z poboček z toho důvodu, aby jedna strana nebyla zvýhodněna, resp. znevýhodněna. Lokalita by měla být lákavá, nikoliv věrně známá pro účastníky akce.

Časový harmonogram, stejně jako náklady se odvíjí od konkrétní naplánované akce. Následující scénář je proto zcela orientačním, považovaným za jednu z možností.

Obsah teambuildingu a náklady na projekt

Základem každého teambuildingu je znalost počtu účastníků a cíle teambuildingu - ideálně se neomezovat pouze na sblížení účastníků, ale též poskytnout přidanou hodnotu, v tomto

případě kromě zážitků i nové vědomosti. Stanovený počet účastníků je 20 osob - 10 z české pobočky, 10 z rakouské.

Zvolenou lokalitou je Ústí nad Orlicí, jelikož je dostatečně daleko od obou provozoven. Může se zdát, že rakouští účastníci jsou znevýhodněni, no o to příjemněji budou překvapeni místní pohostinností a krásami přírody a kulturních památek, které tento region skýtá.

Samotnou organizaci teambuildingu je možné popsat u teambuildingové agentury. Těch je v České republice velké množství, proto je z čeho vybírat a je možné dosáhnout nízké ceny. Propočet ceny teambuildingu na osobu a celkovou cenu zobrazuje tabulka 6. Cena teambuildingu na 3 dny včetně ubytování se může pohybovat kolem 1600,- až 2000,- Kč/osoba. Cena lektora je diskutabilní, jelikož propracované lektorské kurzy na 2 dny se pohybují v rozmezí od 3.000,- Kč do 10.000,- Kč na osobu. Záleží jak na náročnosti kurzu, tak na kvalitě lektora a věhlasnosti dané školící agentury. V případě, že by se jednalo pouze o intenzivní 8 hodinový kurz zaměřený na získání teoretických poznatků a jejich nácvik, lze odhadnou cenu na cca 1.000,- Kč/osoba.

Jako hlavní aktivita byl v tomto příkladu zvolen taneční kurz street dance v místní taneční škole. Tanec je jeden z nejpřirozenějších lidských pohybů a má blahodárné účinky na lidské tělo a psychiku. Je variabilní, s možností přizpůsobit se různým věkovým kategoriím. Zapojit se může jak začátečník, tak pokročilý. Street dance se nevyučuje v rámci klasické školní taneční výuky, proto se jedná o zpestření, zajímavé uvolnění se. Ideální volbou a aktuálním trendem mezi tanečnický street dance je taneční styl New Style Hustle. Jeho předností a důvodem volby je, že je tančen ve dvojicích, což je vítané zejména na teambuildingové akci. Přímo se nabízí možnost utvoření dvojic tak, aby spolu netančily osoby ze stejné pobočky. Cena hodiny kurzu se většinou pohybuje od 50 do 80 Kč. Vzhledem k velikosti skupiny je zapotřebí alespoň 2 tanečních lektorů, po na dobu 2 hodin je tak odhadovaná cena 240,- Kč. Položkou, na které lze ušetřit, ale též může být naopak jednou z nejdražších, je doprava. Odvívá se pochopitelně od zvoleného dopravního prostředku. Je uvažována účast 20 osob, které by jely dohromady 6 osobními automobily při přibližné průměrné spotřebě 8l/100 km a současné ceně benzínu či nafty zaokrouhlené na 32,- Kč/l. Trasa Wolsberg - Ústí nad Orlicí a zpět je dlouhá přibližně 986 km a trasa Zádveřice - Ústí nad Orlicí a zpět přibližně 344 km. Celková cena dopravy je tak přibližně 20.424,- Kč. V přepočtu na osobu se jedná o 1.021,- Kč.

Celou akci musí organizovat některý ze zaměstnanců pořádajícího podniku, v případě kalkulace mzdy cca 120 Kč/h a 5 pracovních dnů, jedná se o částku 240Kč/osoba.

Výsledná cena teambuildingu je 4.501,- Kč/osoba, což činí celkem 90.020,- Kč pro 20 osob.

Tabulka 8 Přehled nákladů na vzdělávací teambuilding (Zdroj: vlastní)

Položka	Odhadovaná cena [Kč/osoba]
Plánování a vyhodnocení teambuildingu	240,-
Teambuilding (v ceně plná penze, lektor, plánované aktivity)	3.000,-
Hlavní aktivita - taneční kurz	240,-
Doprava	1.021,-
Celková cena na osobu	4.501,-
Celková cena na projekt	90.020,-

9.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram zobrazuje dobu trvání jednotlivých úkolů, termíny začátku a konce a stadium, v jakém se nacházejí.

9.5.1 Časový harmonogram první fáze

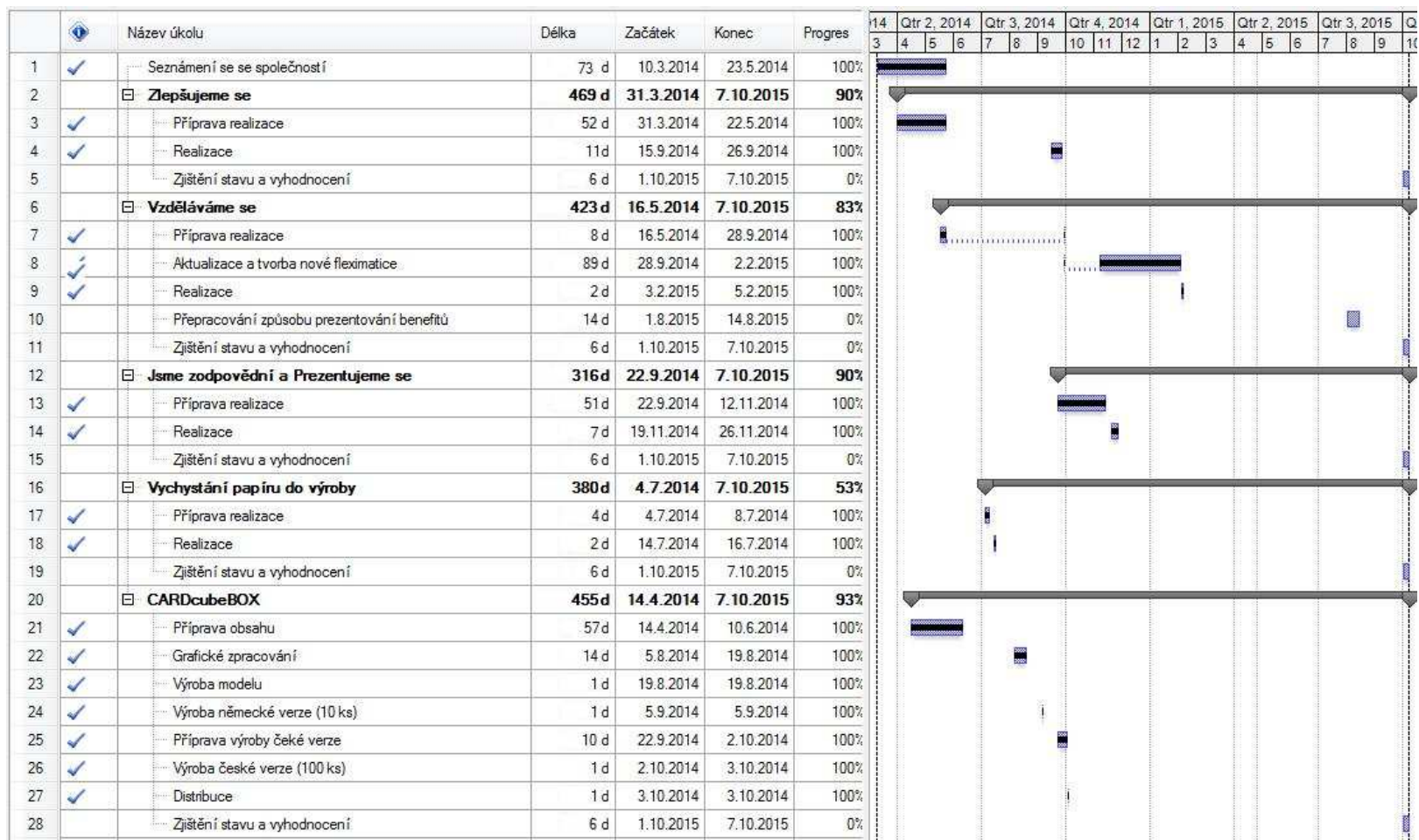
Časový harmonogram první fáze je pro větší přehlednost uveden formou Ganttova diagramu na obrázku 26. Z něj je zřejmé, jak na sebe jednotlivé fáze navazovaly. V případě vizualizace šlo vždy o přípravu realizace (sběr informací, materiálů, vyjasnění cílů, naplánování postupu realizace), samotnou realizaci a naplánované zjištění stavu a vyhodnocení. Nejvíce času vždy pochopitelně zabrala příprava, jelikož většinou se týká více zainteresovaných osob, s nimiž je nutné komunikovat. V případě tabule Vzděláváme se, byly nejproblematičtější oblastí reklamace, jelikož bylo nutné plně pochopit systém reklamací a zvolit nejvhodnější formu na prezentování zaměstnancům a návštěvníkům - tak, aby vše bylo přehledné a srozumitelné. Svůj čas si vyžádal též systém podávání zlepšovacích návrhů. V případě nástěnky Vzděláváme se je možno vidět, že časově nejnáročnější byla aktualizace a tvorba nové fleximatice. Důvod byl již nastíněn - zastižení zaměstnanců vzhledem k trojsměnnému provozu a skloubení se studiem a častou nemocností není jednoduché. Ně-

kteřé časové údaje se mohou zdát dlouhé, no je to způsobeno tím, že se jedná o hrubý čas, nikoliv odpracovaný čistý čas - přesnou dobu působení ve společnosti. Často bylo též pracováno z domu, některé fáze byly naopak prodlužovány ze strany vedení - zejména projekt CARDcubeBOX.

Úkol přepracování způsobu prezentování benefitů má časovou dotaci 14 dní včetně víkendů, přičemž je naplánován na začátek srpna.

Pokud by byl projekt realizován zaměstnancem s fixní pracovní dobou, nikoliv stážistkou, doba projektu by byla mnohem delší. Proto lze tento časový harmonogram považovat pouze za orientační.

Každý projekt by však měl být řádně vyhodnocen. Zjištění stavu a následné vyhodnocení jednotlivých částí první fáze je naplánováno na 1. až 7. října. V této době by mělo dojít přinejmenším k namátkové kontrole a přezkoušení zaměstnanců. Rozhodnutí o formě vyhodnocení je na firmě, ideální je však dotazníkové šetření všech zaměstnanců, obsah závisí na tom, jak se do té doby tabule změní a zda vůbec, jakým směrem firma půjde. Rozhodně by dotazník měl být zaměřen na to, zda zaměstnanci používají nástěnky, zda jim připadají užitečné, přehledné, pohledné, jak často je používají, zda znají mise, vize, hodnoty a strategické cíle společnosti a zda s nimi souhlasí. Jako úspěšný výsledek pak lze považovat nadpoloviční pozitivní výsledek jednotlivých otázek. Součástí vyhodnocení by měla být i vizuální kontrola stavu nástěnek - zda jsou správně udržovány, zda na nich nejsou dokumenty, které tam nepatří, zda jsou informace aktuální apod.



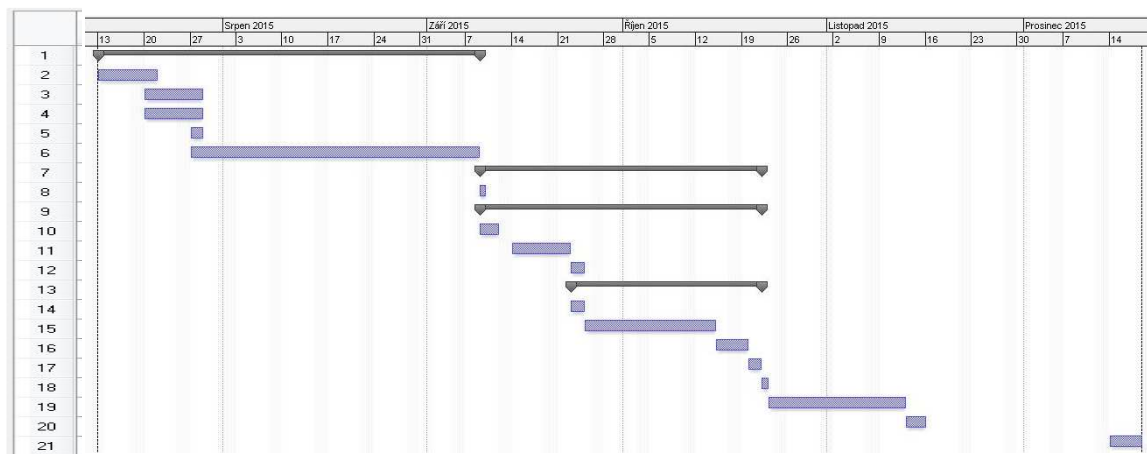
Obr. 26 Ganttův diagram fáze I (Zdroj: vlastní)

9.5.2 Časový harmonogram druhé fáze

Na obrázku 27 je možno vidět tabulku časového harmonogramu druhé fáze - projektu teambuildingu. Zobrazení formou ganttova diagramu pak na obr. 28. Jak již bylo v popisu projektu avizováno, je důležité zvolit, kdo se teambuildingu účastní a proč - s tím souvisí cíle akce. Pokud je teambuilding jako v tomto případě zaměřen na poskytování zpětné vazby a zlepšení komunikačních schopností a dovedností manažerů, je zřejmé, že se zúčastní ti manažeři, kteří jsou buď v největším kontaktu se zaměstnanci, nebo mají v těchto oblastech největší nedostatky. Na základě těchto faktorů bude vybrána vhodná teambuildingová agentura (dále jen TBA) a následně oslovena s bližší představou. Po zpracování projektu teambuildingovou agenturou přichází na řadu schvalovací proces zadavatelskou firmou. Ta vytvořený plán buď schválí, čímž se přejde k informování účastníků teambuildingu, následné realizaci a vyhodnocení projektu. Plán však může být zadavatelskou firmou zamítnut, jelikož nemusí splňovat představy či dohodnuté podmínky. Proto pak následuje společné hledání řešení nedostatků a problémů, kdy zadavatel a TBA vyjasňují, jak se bude dále postupovat, co by bylo vhodné udělat jinak. Pak TBA přepracuje plán a vedení jej schválí. V případě, že však nedojde ke shodě mezi TBA a zadavatelem, například proto, že po naplánovaných úpravách jsou finanční nároky příliš vysoké, nebo proto, že TBA není schopna stanovené podmínky splnit dle představ zadavatele, dojde k rozvázání spolupráce a zadavatel oslovuje další TBA v pořadí (za předpokladu, že při výběru TBA byl vytvořen seznam nejvhodnějších kandidátů). Nová TBA má k dispozici podklady z předchozího jednání. Po zpracování plánu probíhá nový schvalovací proces s možností doladění nedostatků, předpokládá se však, že tento krok není nutně nezbytný, jelikož nová TBA by již měla mít dostatečné podklady a pravděpodobně i schopnosti k uspokojení potřeb zadavatele. Jak již bylo uvedeno, následuje sdělení přesných informací účastníkům teambuildingu (alespoň 2 týdny před realizací) a realizace teambuildingu po dobu 3 dnů. Po realizaci by mělo dojít i k vyhodnocení projektu. To je plánováno v době měsíc od realizace teambuildingu, aby zaměstnanci mohli objektivně zhodnotit, zda nabyté znalosti byly opravdu užitečné. Za úspěch se považuje nadpoloviční většina kladných odpovědí.

	Název úkolu	Délka	Začátek	Konec
1	Příprava projektu	42 d	13.7.2015	8.9.2015
2	Volba účastníků teambuildingu	7 d	13.7.2015	21.7.2015
3	Výběr cíle akce	7 d	22.7.2015	30.7.2015
4	Výběr teambuildingové agentury	7 d	31.7.2015	10.8.2015
5	Oslovení agentury	2 d	10.8.2015	11.8.2015
6	Zpracování projektu teambuildingovou agenturou	22 d	10.8.2015	8.9.2015
7	Schvalovací proces	31 d	9.9.2015	21.10.2015
8	Odsouhlasení plánu vedením	1 d	9.9.2015	9.9.2015
9	Zamítnutí plánu vedením			
10	Společné hledání řešení nedostatků a problémů	3 d	9.9.2015	11.9.2015
11	Přeprocování plánu TBA	7 d	14.9.2015	22.9.2015
12	Schválení plánu vedením	2 d	23.9.2015	24.9.2015
13	Rozvázání spolupráce při nenalezení řešení			
14	Oslovení další TBA v pořadí	2 d	23.9.2015	24.9.2015
15	Zpracování plánu novou TBA i s výstupy předchozího schvalovacího procesu	14 d	25.9.2015	14.10.2015
16	Nový schvalovací proces	3 d	15.10.2015	19.10.2015
17	Doladění nedostatků	2 d	20.10.2015	21.10.2015
18	Schválení projektu vedením	1 d	22.10.2015	22.10.2015
19	Sdělení informací účastníkům	15 d	23.10.2015	12.11.2015
20	Realizace teambuildingu	3 d	13.11.2015	15.11.2015
21	Vyhodnocení spokojenosti a ověření znalostí	5 d	14.12.2015	18.12.2015

Obr. 27 Časový harmonogram 2. fáze (Zdroj: vlastní)



Obr. 28 Ganttův diagram 2. fáze (Zdroj: vlastní)

9.6 Analýza kritické cesty

Na obrázku 29 je možno vidět zadání analýzy kritické cesty v programu Win QSB. Zde jsou postupně zapsány jednotlivé činnosti projektu, návaznosti a doby trvání. Výsledky analýzy je možno vidět na obrázcích 30 až 31. Z nich je zřejmé, že kritická cesta je pouze jedna a její doba trvání je 103 dní, což je cca 21 týdnů. Kritickou cestu lze znázornit i síťovým grafem. V tomto případě (obr. 31) se jedná o uzlově ohodnocený graf, ten má jeden vstup a jeden výstup. Jelikož se v případě kritické cesty jedná o nejkratší možnou dobu

trvání, v případě snahy o zkrácení projektu bychom museli zkrátit právě kritickou cestu a naopak při prodloužení se zvýší i náklady na projekt.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		7
2	B	A	7
3	C	B	7
4	D	C	2
5	E	D	22
6	F	E	1
7	G	E	1
8	H	G	3
9	I	H	7
10	J	I	2
11	K	I	2
12	L	K	2
13	M	L	14
14	N	M	3
15	O	N	2
16	P	F,J,O	1
17	Q	P	15
18	R	Q	3
19	S	R	5

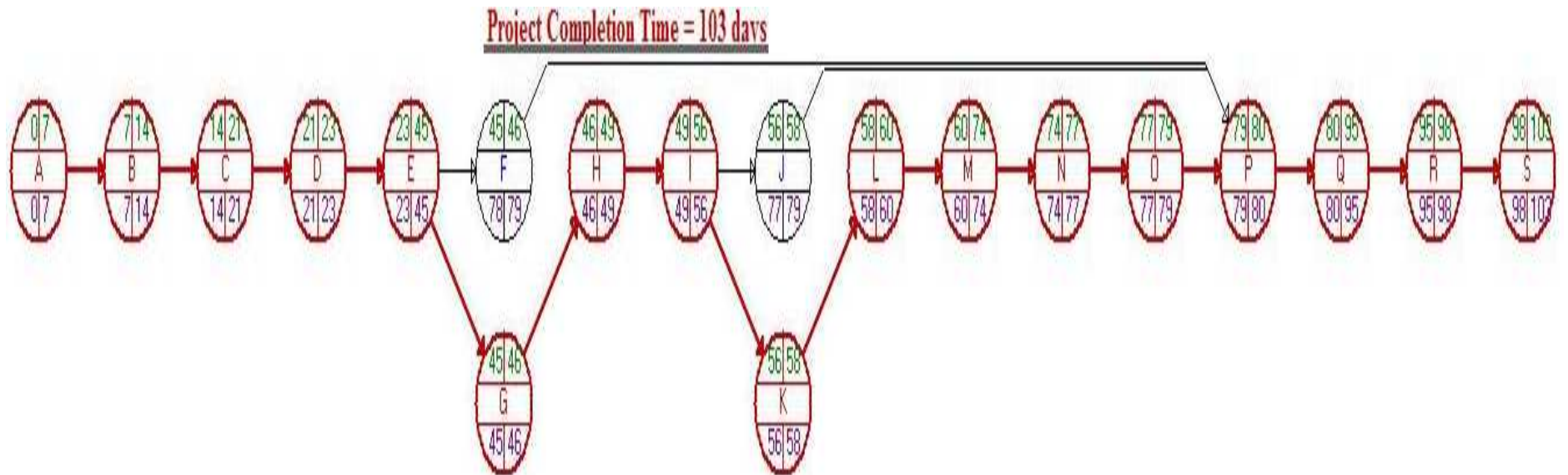
Obr. 29 Zadání analýzy kritické cesty (Zdroj: vlastní zpracování)

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	7	0	7	0	7	0
2	B	Yes	7	7	14	7	14	0
3	C	Yes	7	14	21	14	21	0
4	D	Yes	2	21	23	21	23	0
5	E	Yes	22	23	45	23	45	0
6	F	no	1	45	46	78	79	33
7	G	Yes	1	45	46	45	46	0
8	H	Yes	3	46	49	46	49	0
9	I	Yes	7	49	56	49	56	0
10	J	no	2	56	58	77	79	21
11	K	Yes	2	56	58	56	58	0
12	L	Yes	2	58	60	58	60	0
13	M	Yes	14	60	74	60	74	0
14	N	Yes	3	74	77	74	77	0
15	O	Yes	2	77	79	77	79	0
16	P	Yes	1	79	80	79	80	0
17	Q	Yes	15	80	95	80	95	0
18	R	Yes	3	95	98	95	98	0
19	S	Yes	5	98	103	98	103	0
	Project Completion Time		=	103	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obr. 30 Výsledek analýzy CPM (Zdroj: vlastní zpracování)

	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	G
7	H
8	I
9	K
10	L
11	M
12	N
13	O
14	P
15	Q
16	R
17	S
Completion Time	103

*Obr. 31 Tabulka kritických cest
(Zdroj: vlastní zpracování)*



Obr. 32 Síťový graf (Zdroj: vlastní zpracování)

9.7 Souhrnné náklady na projekt

Celkové náklady na projekt byly vyčísleny v hodnotě 117.603,- Kč. Následující tabulka shrnuje dobu trvání a náklady tří základních částí projektu a to vizualizace, firemního profilu CARDcubeBOX a teambuildingu. Jak již bylo uvedeno, CARDcubeBOX nelze objektivně vyčíslit. Vznikl totiž za unikátních podmínek a vyčíslení hypotetických nákladů pro případ, že by byl vyráběn ve větším nákladu, není účelem této práce. Nehledě na fakt, že by se jednalo spíše o velmi hrubý odhad, než o kalkulaci, jelikož je zde mnoho proměnných, které by jednotlivé nákladové položky ovlivnily.

Celkové náklady na vizualizaci činily zhruba 27.583,- Kč, přičemž nejvyšší položkou je plánovaná změna způsobu prezentace benefitů, druhou nejdražší položkou jsou magnetické tabule. Provoz i údržba jsou pak velmi levné a pro stanovené účely zcela vyhovující.

Předpokládané náklady na teambuilding pak dosahují 90.020,- Kč. Je to způsobeno jednak relativně velkou dojezdovou vzdáleností, ale hlavně délkou pobytu a zvolenými akcemi. Jak již bylo uvedeno, v porovnání s nabídkami na trhu se jedná o nízkou cenu způsobenou kombinací příznivých nabídek a ochotou zaměstnanců jet společně osobními automobily. V případě použití jiného druhu dopravy by byly náklady mnohem vyšší.

Tabulka 9 Souhrnné náklady na projekt (Zdroj: vlastní)

Projekt	Náklady [Kč]	Celková doba trvání [den]
Vizualizace	27.583,-	576
CARDcubeBOX	-	541
Teambuilding	90.020,-	158
Celkové náklady na projekt	117.603,-	648

9.8 Očekávané přínosy a rizika

Očekávanými přínosy všech částí projektu, z pohledu interní komunikace, by samozřejmě mělo být zvýšení efektivity interní komunikace, dobrého jména firmy a povědomí zaměstnanců. Díky propracovanému systému nástěnek by zaměstnanci měli být lépe informováni o plánovaných změnách, aktualitách, akcích apod. Zároveň mají možnost aktivně se zapojit

do chodu společnosti formou podávání zlepšovacích návrhů a publikováním svých fotografií jakožto prostředku prezentování zaměstnanců - jejich koníčků, zálib, radostí i starostí.

9.8.1 Vizualizace

System zlepšovacích návrhů by měl umožnit anonymní podávání návrhů, potažmo poukázat na důležitost podnětných nápadů pro firmu a jejich následné docenění nejen formou finanční odměny, ale hlavně zefektivněním nějakého procesu firmy. Rizikem, byť relativně malým je negativní vnímání jakéhokoliv formuláře, proto i tento systém může být považován za zbytečnou byrokracii. K eliminaci tohoto rizika bylo vynaloženo velké úsilí, systém je tedy co nejjednodušší na obsluhu a pochopení (postup podání zlepšovacího návrhu je shrnut v několika stručných bodech).

Rizikem u systému prezentace reklamací může být dojem kritizování, především v případě, kdy je na nástěnce příliš reklamací v krátkém časovém úseku, nebo málo aktualizovaných.

Proto je důležité správné prezentování, komunikování problému - nástěnka není základním prvkem upozorňujícím na reklamaci, je pouze místem, kde si zaměstnanec může lépe prohlédnout vzniklý problém a jeho následky, jakmile jsou přibližně vyčísleny. Účelem je též připomínat, že taková vada vznikla a mělo by se jí předcházet. No základem je komunikace manažerky kvality s konkrétním výrobním úsekem zodpovědným za vzniklou vadu a odstranění příčiny. Přínosem je tedy připomínání problematiky reklamací, upozorňování na výši způsobené škody, četnost a zvýšení úsilí pracovníků, aby nevznikla další vada.

Jasným přínosem fleximatic je přehledné zobrazení a tím snadné zjištění, který pracovník je do jaké míry způsobilý ke konkrétní činnosti. Jednak mohou návštěvy vidět, že zaměstnanci mají opravdu vysokou kvalifikaci, jednak kterýkoliv manažer může operativně řešit akutní situaci, aniž by musel kontaktovat mistra, či jinou osobu, která tyto informace zná. Informace o úrovni jazykových dovedností se též jeví jako přínosná, obzvláště když Cardbox zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy zdarma. Nemusí se ani jednat o zahraniční návštěvu, které by bylo něco nutno vysvětlovat. Znalost jazyků, zejména angličtiny, je do jisté míry nutná k obsluze strojů. Při případné návštěvě zahraničním technikem je tak možno docílit jednodušší komunikace. Pro pracovníky, kteří si zlepšují své schopnosti a dovednosti, by se mělo jednat o motivační prvek. Rizikem je však pocit, že jednou těchto informací bude zneužito ve smyslu tím, že daný pracovník umí anglicky, bude se muset starat o zahraniční návštěvu, na což se ne každý cítí, ne každý si je natolik jistý, či ochotný. Proto je důležité vysvětlování, k čemu tyto informace slouží.

Přínosem nástěnky, resp. nástěnek informujících o akcích a změnách v Cardboxu je informovanost o různých kulturních akcích, sportovních zápasech, firemních střetnutích, ale též o očkování proti chřipce, změnách v zákoně, zdanění příjmů, apod. Jedna nástěnka je u tunelu k výrobě, jedna v kuchyňce. Zaměstnanci jsou tak informováni o všech důležitých i mimopracovních aktivitách, do kterých se mohou zapojit. Tato část nástěnky je proto velmi pozitivně vnímána, avšak rizikem je, jako u každé nástěnky, potažmo komunikačního kanálu, její přehlčení informacemi, nesourodost či neúplnost informací. Důležité je dbát na aktuálnost a pravidelně tuto část obměňovat. V opačném případě by se totiž mohlo stát, že by ji zaměstnanci začali ignorovat, což by vedlo k přehlížení i důležitých informací. To by mohlo mít velmi negativní dopady ve chvíli, kdy by důležitá informace nebyla nějakým nedopatřením či selháním lidského faktoru komunikována i jiným způsobem (většinou ústně).

Přínosem poslední nástěnky je bezesporu informování jak zaměstnanců, tak návštěv jak o bezpečnosti práce, resp. minimální úrazovosti (2 úrazy od vzniku firmy), ale též význam některých certifikací, způsobů recyklace ve firmě, ale hlavně produktu K3. O jeho pozitivěch a významu totiž stále není velké povědomí. Rizikem by mohlo být přílišné spoléhání se na bezpečnost práce a pracovního prostředí a tím případné zvýšení úrazovosti či způsobení závažnějšího úrazu. Je důležité nezapomínat na to, že tento stav téměř absolutní bezúrazovosti (samozřejmě se nepočítají drobné pořezání se o kancelářský papír...) je právě výsledkem dobře nastaveného systému kontroly bezpečnosti a kvality (zejména díky BRC normě). Co se týká možnosti zveřejňovat zde své fotografie, myšlenky či vtípky, přínosem je zejména uvolněnější atmosféra, možnost sebevyjádření, zpříjemnění prostředí svým kolegům. Rizikem je na straně jedné možný nezájem o spolupráci na této části projektu a tím nepřispívání na nástěnku, čímž hrozí její stagnace. Na straně druhé naopak přidávání nevhodných příspěvků, které by mohly poškozovat firmu či urážet kolegy.

Celkovým rizikem všech nástěnek je jejich neudržování a neaktualizování. Toto riziko je eliminováno tím, že byly řádně rozděleny kompetence lidí, kteří jsou v daných oblastech zainteresováni, proto každý ví, kterou část má na starosti, rozumí jí a samotný systém nástěnek byl nastaven tak, aby maximálně odpovídal jejich způsobu a systému práce a nebyl tak velkou přítěží.

9.8.2 Firemní profil

Přínosem jasně definovaného firemního profilu je především pochopení a možnost ztotožnění se zaměstnanců s firmou. Posílení pocitu sounáležitosti díky tomu, že zaměstnanci vidí, že se nejedná pouze o slova na papíře, ale jsou i naplňována činy. Dalším přínosem je možnost představení společnosti novým zaměstnancům, stážistům, návštěvníkům či široké veřejnosti. Firma tak ukazuje, na čem jí opravdu záleží a má v těchto otázkách jasno. Rizikem je právě chápání firemního profilu jako formality. Proto je důležité řádné vysvětlení jeho významu a dodržování stanovených principů.

9.8.3 Vzdělávací teambuilding

Účelem a současně přínosem vzdělávacího teambuildingu je stmelení kolektivu - rakouské a české pobočky, vzájemné sdílení znalostí a zkušeností a vzdělávání se v oblasti komunikací, přesněji v oblasti získávání a poskytování zpětné vazby, jakožto prostředku k zefektivnění interní komunikace. Toho všeho by mělo být docíleno uvolněnou a nenásilnou formou. Rizikem je neochota zaměstnanců něco takového podnikat, spolupracovat a pocit, že se jedná o zbytečnou záležitost. Největším rizikem je pocit nedocenenosti a podceňování společnosti, jelikož všichni všechno správně nejenom umí, ale i praktikují. Toto by mělo být eliminováno právě formou školení - teambuildingu, tedy zábavnou formou, nikoliv přísným školením v zasedací místnosti provozovny. Dalším rizikem je volba špatné teambuildingové agentury, která nemusí mít dostatečné zkušenosti. I malý nedostatek může způsobit nechuť, až odpor a podpořit argument, že je to zbytečný a nepotřebný způsob trávení svého volného času (teambuildingy bývají většinou pořádány přes víkend...). Rizikem je též nesplnění očekávání účastníků teambuildingu, nebo vedení. Ať už ve smyslu příjemnosti pobytu či přímo dosažení, resp. nedosažení očekávaných znalostí. Proto je tak důležitý výběr vhodné agentury a nadefinování podmínek a potřeb firmy. Důležitá je též vhodná komunikace s účastníky teambuildingu, aby v ideálním případě se na něj těšili jako na dovolenou, ne jako na povinnou nucenou zábavu.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřovala na návrh projektu zlepšujícího interní komunikaci společnosti Cardbox Packaging s.r.o. Zvýšená pozornost byla zaměřena aktuálními potřebami této mladé firmy a to na vizuální prvky interní komunikace spjaté se Shop Floor Managementem a tvorbu firemního profilu. Tyto podklady vytvořené v rámci projektu Nadání studenti byly dále rozpracovány a prohloubeny do podoby diplomové práce. Vznikl tak ucelený systém využití nástěnek jakožto vhodného prvku interní komunikace firmy, jež se zabývá tiskem a výrobou produktů (zejména obalů) z papíru. Tento systém by měl do budoucna zefektivnit komunikaci, především se jedná o grafy výkonů výroby a reklamace. Ty jsou i nákladově vyčísleny, což je pro pracovníky lépe uchopitelným údajem, než počet neshodných archů či kusů. Součástí projektu je naplánováno přepracování způsobu prezentování firemních benefitů a to z toho důvodu, že byť již byly provedeny drobné úpravy, výchozí dokument s přehledem a popisem jednotlivých benefitů je zastaralý a též neúplný. Navíc je tento dokument k dispozici pouze na vyžádání u asistentky ředitele. Jako vhodnější se jeví jeho zpřístupnění zaměstnancům, například umístěním v kuchyňkách zaměstnanců a stručným přehledem na jeho stávajícím stanovišti (nástěnka Vzděláváme se).

Firemní profil obsahuje mise, vize, strategické cíle pro rok 2018 a hodnoty společnosti. Díky krátké historii Cardboxu bylo možné více experimentovat při tvorbě jeho materiální podoby. Vznikl tak produkt CARDcubeBOX sloužící jako prvek interní komunikace, který má velký potenciál do budoucna, jelikož je velmi variabilní a hravý. Lze jej proto použít i pro externí komunikaci (ideálně při použití různých povrchových úprav prezentujících možnosti Cardboxu) nebo pro jiné společnosti k rozličným účelům.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že slabým místem interní komunikace jsou především nedostatečné poskytování a získávání zpětné vazby, nedostatečné informování o chystaných změnách společnosti a nedostatečná srozumitelnost pracovních pokynů. Na základě dotazníkového šetření s ohledem na provedené analýzy tak byla zkoumaná hypotéza "interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o. není zcela efektivní" shledána pravdivou. Stejně tak hypotéza, že "většina pracovníků nemá zájem o používání sociálních sítí jakožto nástroje interní komunikace". Použití sociálních sítí pro účely interní komunikace se tak nedoporučuje. Do budoucna je však možné využít v rámci externí komunikace, avšak za předpokladu, že by správu profilu měla na starosti kvalifikovaná osoba.

Pro zefektivnění komunikace na základě provedených analýz byl proto vytvořen další projekt, označován jako 2. fáze. Jedná se o vzdělávací teambuilding. Ten by měl být zaměřený na zlepšení manažerských schopností a dovedností, především v oblasti poskytování zpětné vazby, naslouchání kolegům a vhodnější prezentování plánovaných změn. Zároveň by mělo dojít ke stmelení kolektivu a vzdělávání se nenásilnou formou. Jedním z největších rizik, kromě možnosti neúspěchu teambuildingu a vnímání i drobného nedostatku jako zásadního pochybení, je právě negativní chápání vzdělávání se. Manažeři mohou nabýt dojmu, že jsou snad trestáni za nějaké prohřešky, nebo dokonce, že jim vedení nedůvěřuje. Proto je nutné celou akci správně vykomunikovat, vysvětlit její podstatu a účel. Mělo by též dojít ke stmelení nejen českého kolektivu, ale především rakouského kolektivu s českým a vzájemnému sdílení znalostí a zkušeností.

Všechny projekty mají naplánované vyhodnocení. V případě první fáze by se mělo jednat například o dotazníkové šetření či namátkové kvalitativní dotazování dle potřeb společnosti. Mělo by dojít ke zjištění, zda zaměstnanci nástěnky používají a jak často, zda jim připadají přehledné a užitečné. Zároveň je důležité vědět, zda znají obsah firemního profilu (alespoň které hodnoty obsahuje) a zda s ním souhlasí. Jako úspěšný výsledek lze považovat nadpoloviční počet pozitivních odpovědí. Součástí vyhodnocení je i vizuální kontrola, kdy je důležité zhodnotit, jestli jsou nástěnky řádné udržovány, vypadají reprezentativně a informace jsou aktuální a užitečné. V případě teambuildingu se jedná o vyhodnocení spokojenosti a ověření znalostí měsíc po realizaci teambuildingu. Za úspěch se opět považuje nadpoloviční počet kladných odpovědí.

Je důležité si uvědomit, že zvyšování efektivity komunikace by mělo být neustálým procesem zjišťování slabých míst společnosti a jejich eliminace a posilování silných. Jen tak lze společnost vést k úspěchům - nespoleháním se na to, že se problémy samy vyřeší, nebo jejich přehlížením, ale neustálým plánováním zlepšování současného stavu. A to platí i o oblasti interní komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERCKHAN, Barbara, 2012. *Komunikace bez zábrán: jak se naladit na společnou vlnovou délku*. Praha: Portál, 111 s. ISBN 978-80-262-0066-6.

BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

BUREŠ, Ivan a Vlasta LOPUCHOVSKÁ, 2007. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 170 s. ISBN 978-80-7261-166-9.

BUREŠ, Ivan a Vlasta LOPUCHOVSKÁ, 2007. *Zlatá pravidla vyjednávání nejen v obchodě a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 129 s. ISBN 978-80-7261-172-0.

CARDBOX PACKAGING S.R.O., 2014. *Interní materiály firmy*.

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

DRDLA, Miloš a Karel RAIS, 2001. *Reengineering: řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press, 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

HAGHIRIAN, Parissa, 2014. *Learning from Japanese Management Practices*. Přednáška ze dne 10. listopad 2014. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management press, 212 s. ISBN: 80-7261-028-7.

HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

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

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

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KANITZ, Anja von, 2005. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 108 s. ISBN 80-247-1222-9.

KOLČAVOVÁ, Alena, 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-950-1.

KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s, ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. 4., nezm. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1993. *Povídej - naslouchám*. Praha: Návrat, 105 s. ISBN 80-85495-18-X.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LÜDEMANN, Carolin, 2010. *Slovní sebeobrana pro ženy: jak pohotově reagovat na slovní útoky a provokace*. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-3442-2.

MATOŠKOVÁ, Jana, 2013. *Výzkum v oblasti motivace a stimulace pracovníků, téma č. 3*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Studijní materiály předmětu Řízení lidských zdrojů II.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

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

MOLNÁR, Zdeněk et. al., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting 170 S. ISBN 978-80-7259-064-3.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SMITH, Lyn and Pamela MOUNTER, 2008. *Effective Internal Communicaton*. 2nd ed. London: Kogan Page, 240 p. ISBN 978-0-7494-5265-0..

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÖHR, Tomáš, 2012. *Shop Floor Management* [online]. Prezentace ze semináře společnosti Akademie produktivity a inovací, s.r.o. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.i.cz/files/seminář%20výroba%209.10./Shop%20Floor%20Management.pdf>

ŠULER, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 152 s. ISBN 80-85839-90-3.

THIEL, Erhard, 1993. *Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov*. Bratislava: Plasma Service, 134 s. ISBN 80-901412-1-8.

VEBER, Jaromír et al., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VERGHESE, Anis K, 2012. *Internal Communications: Insights, Practices and Models*. Los Angeles: SAGE Publications, 224 p. ISBN 978-81-321-0966-2.

WRIGHT, Marc, 2009. *Gower Hanbook of Internal Communication*. 2nd ed. Farnham: Gower, 496 p. ISBN 978-0-566-08689-2.

ZIMOLA, Bedřich, 2004. *Operační výzkum*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-208-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BRC TRADING LTD, © 2014. *BRC Global Standards* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.brcglobalstandards.com/>

CARDBOX PACKAGING HOLDING, GMBH. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.cardbox-packaging.com/>

FSC ČR, O.S., © 2009. *Lesní certifikace FSC* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.czechfsc.cz/>

GREINER PACKAGING INTERNATIONAL, GMBH. *Greiner GPI: Internationaler Verpackungshersteller* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.greiner-gpi.com/index.php>

HOROVITZ, Bruce, © 2014. The ultimate eco-move: Food in edible containers. In: *USA TODAY: Latest World and US News* [online]. 12. 3. 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/03/12/stonyfield-gary-hirshbergwikifoods-eco-packaging/6296023/>

H.R.G. SPOL. S R.O., © 2010a. *Ofsetová tiskárna HRG: ofsetový tisk, kvalitní tisk: moderní tiskárna* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.hrg.cz/>

ITUTORIAL, s. r. o., © 2012-2014. *ITutorial: Interaktivní encyklopedie: grafický design: polygrafie: nová média: produkce: fotografie* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.itutorial.cz/>

KBA: Rapida 105. KOENIG & BAUER AG, © 2014. *KBA: Printing presses: Sheetfed offset: Newspaper presses: Commercial presses* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.kba.com/en/sheetfed-offset/sheetfed-offset-presses/product/rapida-105/detail/>

LORENC, Miroslav, (c) 2007-2013. Metodika závěrečné práce. LORENC, Miroslav. *Miroslav Lorenc* [online]. [cit. 2015-01-1]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

Microsoft Dynamics: Manage Your Business. MICROSOFT, © 2014. *Microsoft Česká republika* [online]. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/cs-cz/dynamics/default.aspx>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2012-2014. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>

OTTOVA TISKÁRNA S.R.O., © 2010. *Kvalitní ofsetový i digitální tisk Praha: Tisknu.cz: Praha* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.tisknu.cz/>

PANTONE LLC, © 2014. *Pantone: PANTONE Color, products and guides for accurate color communication* [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.pantone.com/pages/pantone/index.aspx>

XAD.de: die Plattform für Werbung. XAD SERVICE GMBH. *XAD.de* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.xad.de/291496_lindt-spruengli-lindt-diva.html

ZIKMUND, Martin, (c) 2010-2011. Proč je důležité, aby firma měla poslání. NITANA S. R. O. *Informace pro Vaše podnikání: BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2014-10-15]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft – akciová společnost
Cardbox	Cardbox Packaging Holding, GmbH
CPM	Critical Path Method
CTP	Computer to Plate – technologie výroby tiskové desky.
DTP	Desktop Publishing – předtisková příprava (zahrnuje činnosti od tvorby konceptu přes zpracování textu a obrazu až po sazbu a archovou montáž).
EU	Evropská unie
FSC	Forest Stewardship Council.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným.
Greiner	Greiner Packaging International, GmbH
PR	Public Relations.
RIP	Raster Image Processor – komponenta (software nebo hardware) převádějící data do formy vhodné pro vlastní reprodukci výstupním zařízením (forma rastrového obrazu).
TBA	Teambuildingová agentura
s.r.o.	Společnost s ručením omezením.
THP	Technicko hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schéma komunikačního procesu (vlastní zpracování dle Kotler, 2007, str. 577).....</i>	16
<i>Obr. 2 Model 7S (Drdla a Rais, 2001, s. 2).....</i>	42
<i>Obr. 3 Časové rezervy (Zimola, 2004, str.152)</i>	45
<i>Obr. 4 Papírový návlek na kelímku (Zdroj: vlastní).....</i>	47
<i>Obr. 5 Diva - reklama s Audrey Hepburn (Zdroj: XAD Service GmbH)</i>	48
<i>Obr. 6 Organizační struktura společnosti Cardbox Packaging s.r.o. (Cardbox Packaging s.r.o., 2014)</i>	51
<i>Obr. 7 Tisková deska (H.R.G. spol. s r.o., ©2010).....</i>	52
<i>Obr.8 Princip ofsetového tisku (iTutorial, s. r. o., © 2012-2014).....</i>	52
<i>Obr. 9 Rapida 105 (Koenig & Bauer AG, ©2014).....</i>	54
<i>Obr.10 Logo FSC (FSC ČR, o.s., (c) 2009; upraveno)</i>	55
<i>Obr. 11 Pravidelnost používání jednotlivých prostředků interní komunikace (Zdroj: vlastní).....</i>	64
<i>Obr. 12 Kvalita interní komunikace (Zdroj: vlastní).....</i>	67
<i>Obr. 13 Komunikační bariéry (Zdroj: vlastní)</i>	69
<i>Obr. 14 Nástěnky v tunelu k výrobě (Zdroj: vlastní)</i>	87
<i>Obr. 15 Nástěnka Zlepšujeme se - původní stav (Zdroj: vlastní).....</i>	89
<i>Obr. 16 Nástěnka Zlepšujeme se - současný stav (Zdroj: vlastní).....</i>	89
<i>Obr. 17 Tabule Vzdláváme se - původní stav (Zdroj: vlastní)</i>	91
<i>Obr. 18 Tabule Vzdláváme se - původní stav (Zdroj: vlastní)</i>	91
<i>Obr. 19 Tabule Jsme zodpovědní a Prezntujeme se (Zdroj: vlastní)</i>	92
<i>Obr. 20 Tabule vychystání papíru do výroby (Zdroj: vlastní).....</i>	94
<i>Obr. 21 CARDcubeBOX - vytištěné archy (Zdroj: vlastní)</i>	100
<i>Obr. 22 CARDcubeBOX - spodní část (Zdroj: vlastní)</i>	100
<i>Obr. 23 CARDcubeBOX - spodní část zezadu (Zdroj: vlastní)</i>	100
<i>Obr. 24 CARDcubeBOX - horní část (Zdroj: vlastní).....</i>	101
<i>Obr. 25 Posezení u kávy - prezentace společnosti (Zdroj: vlastní)</i>	102
<i>Obr. 26 Ganttův diagram fáze1 (Zdroj: vlastní).....</i>	107
<i>Obr. 27 Časový harmonogram 2. fáze (Zdroj: vlastní)</i>	109
<i>Obr. 28 Ganttův diagram 2. fáze (Zdroj: vlastní).....</i>	109
<i>Obr. 29 Zadání analýzy kritické cesty (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	110

<i>Obr. 30 Výsledek analýzy CPM (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	110
<i>Obr. 32 Tabulka kritických cest (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	111
<i>Obr. 31 Síťový graf (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	112

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Analýza PESTLE - příležitosti (Zdroj: vlastní)</i>	72
<i>Tabulka 2 Analýza PESTLE - hrozby (Zdroj: vlastní)</i>	73
<i>Tabulka 3 Analýza 7S - silné stránky (Zdroj: vlastní)</i>	76
<i>Tabulka 4 Analýza 7S - slabé stránky (Zdroj: vlastní)</i>	77
<i>Tabulka 5 Párové srovnání SWOT analýzy (Zdroj: vlastní)</i>	78
<i>Tabulka 6 Přehled výsledků SWOT analýzy (Zdroj: vlastní)</i>	79
<i>Tabulka 7 Náklady na vizualizaci (Zdroj: vlastní)</i>	95
<i>Tabulka 8 Přehled nákladů na vzdělávací teambuilding (Zdroj: vlastní)</i>	105
<i>Tabulka 9 Souhrnné náklady na projekt (Zdroj: vlastní)</i>	113

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P III: KVADRANTOVÁ ANALÝZA

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA OBSAHU NÁSTĚNKY JSME ZODPOVĚDNÍ - PROČ K3?

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Zdroj: vlastní

Analýza interní komunikace společnosti Cardbox Packaging s.r.o.

Dobrý den,
ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň interní komunikace a spokojenost zaměstnanců společnosti Cardbox Packaging s.r.o. Vyplněním tohoto dotazníku můžete pomoci ke zkvalitnění komunikace a pracovního prostředí. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity ke zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a pravdivost Vašich odpovědí,
Bc. Miroslava Gajdošíková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

* Required

1. 1. Jak často používáte následující prostředky interní komunikace? *

Mark only one oval per row.

	Denně	Týdně	Měsíčně	Nikdy
Formální rozhovor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformální rozhovor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Dynamics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2. Máte profil na sociálních sítích? *

(Facebook, LinkedIn, Twitter apod.)

Mark only one oval.

Ano

Ne

3. 3. Chtěli byste na sociálních sítích uvádět informaci o tom, pro jakou firmu pracujete? *

Mark only one oval.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

4. Vidíte přínos v komunikaci s firmou přes sociální sítě? *

(např. upozornění na pořádané firemní akce či školení)

Mark only one oval.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

5. Kvalita interní komunikace *

Mark only one oval per row.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ovlivňuje kvalita komunikace ve společnosti Váš pracovní výkon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou očekávání Vašeho nadřízeného realistická?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můžete se svým nadřízeným mluvit otevřeně?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte prostor pro vyjádření Vašeho názoru?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste dostatečně a včas informován/a o chystaných změnách ve společnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostáváte srozumitelné pokyny týkající se Vaší práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte dostatek informací o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných firmou?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Komunikační bariéry - jaké jsou nejčastější problémy při komunikaci s kolegy? *

(možno zaškrtnout více možností)

Check all that apply.

- Obava z neúspěchu
 Osobní problémy
 Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností,
 Nedostatečná schopnost/ochota naslouchat
 Nedostatek času
 Nesoustředěnost na komunikaci
 Filtrování informací
 Komunikační přetížení (nadbytek informací)
 Demografické bariéry - rozdíly ve věku či pohlaví
 Other:

7. **7. Stalo se Vám někdy, že nebylo z nějakého důvodu možné, či bylo příliš obtížné zkontaktovat pracovníka, který byl v tu chvíli zapotřebí? ***

(pokud ano, uveďte prosím z jakého důvodu jej nebylo možné zkontaktovat)
Check all that apply.

- Ano
- Ne
- Other:

8. **8. Jak jsou pro Vás následující oblasti důležité? (NA OBECNÉ ÚROVNI, nikoliv přímo v této společnosti) ***

Oznámujte jako ve škole (tzn. 1 – velmi důležité, 5 – nedůležité).
Mark only one oval per row.

	1 - velmi důležité	2	3	4	5 - nedůležité
Možnost dělat práci, která mě baví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost realizovat se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariévní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní růst (vzdělávání a osobní rozvoj)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré jméno společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemné pracovní prostředí (např. teplota, osvětlení, pohodlný pracovní oděv apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pořádání firemních akcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **9. Jak jste s následujícími oblastmi spokojen/á v TĚTO firmě? (přímo ve společnosti Cardbox Packaging s.r.o.) ***

Oznámujte jako ve škole (tzn. 1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a).
Mark only one oval per row.

	1 - velmi spokojen/a	2	3	4	5 - velmi nespokojen/a
Možnost dělat práci, která mě baví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost realizovat se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariévní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní růst (vzdělávání a osobní rozvoj)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré jméno společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemné pracovní prostředí (např. teplota, osvětlení, pohodlný pracovní oděv apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pořádání firemních akcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **10. Váš věk? ***

Mark only one oval.

- 20 a méně
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 a více

11. **11. Vaše pohlaví? ***

Mark only one oval.

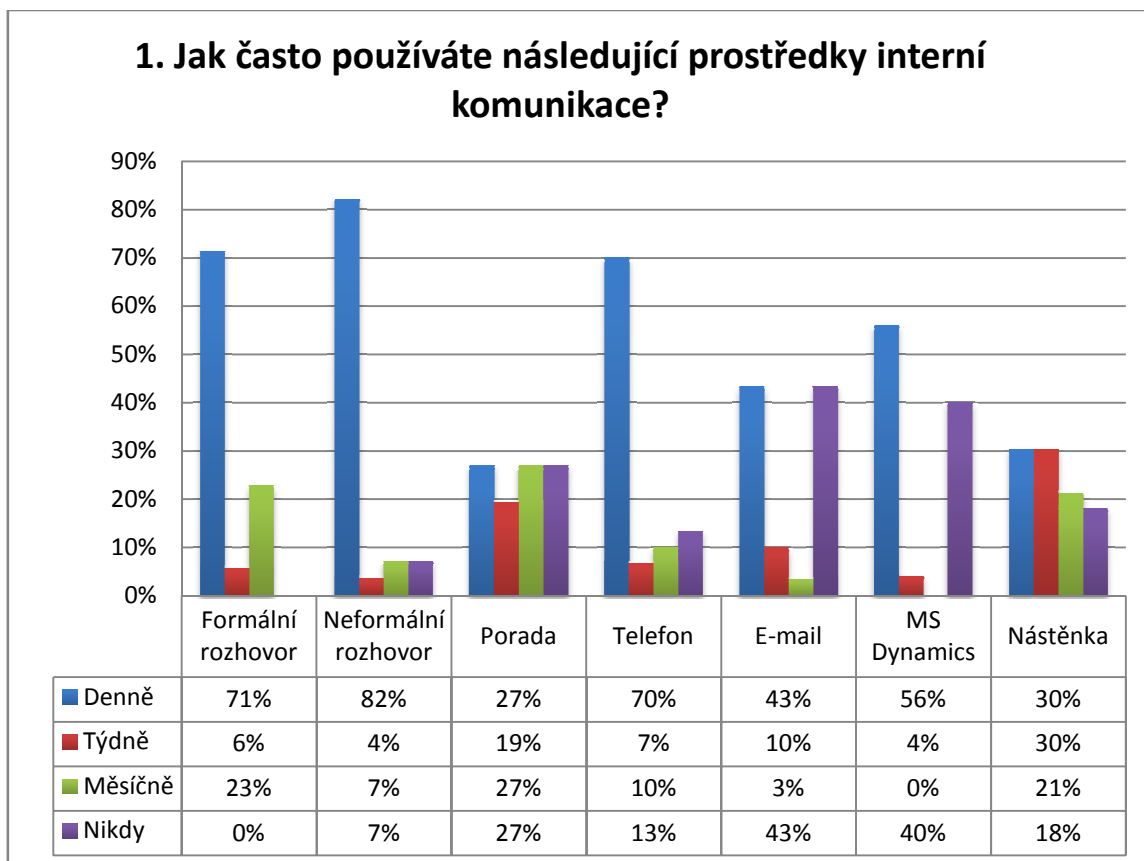
- Žena
- Muž

Powered by

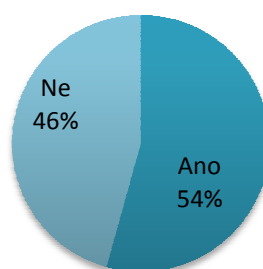
 Google Forms

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

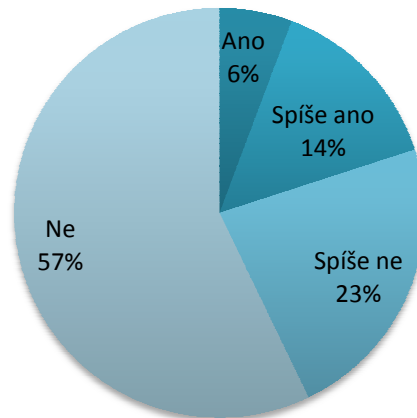
Zdroj: vlastní



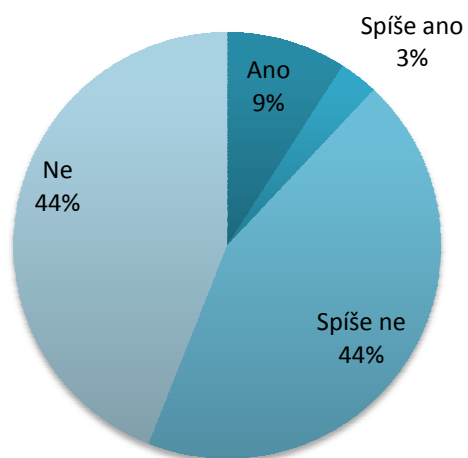
2. Máte profil na sociálních sítích?



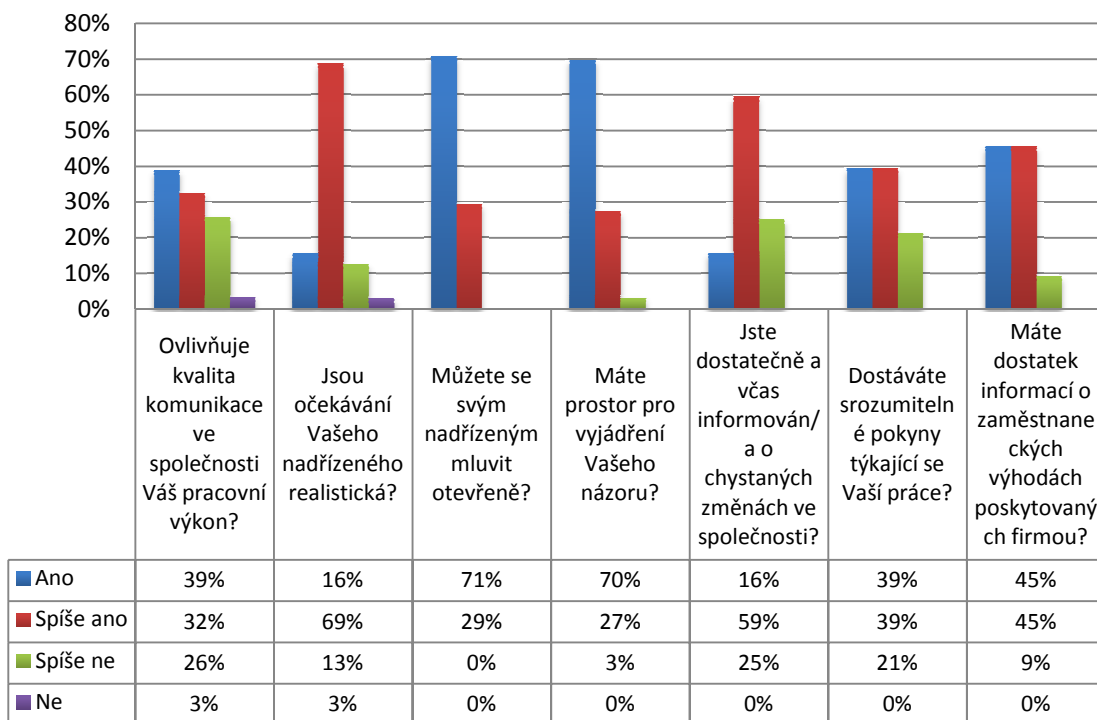
**3. Chtěli byste na sociálních sítích uvádět
informaci o tom, pro jakou firmu pracujete?**



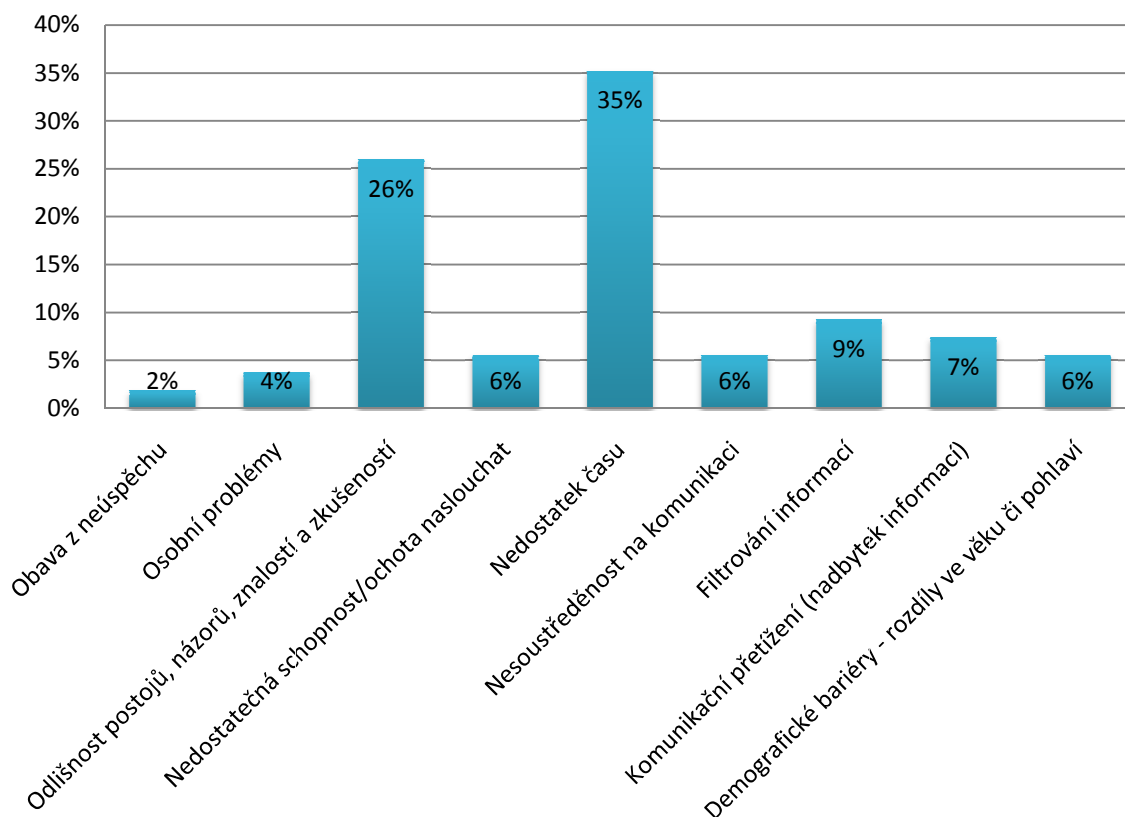
**4. Vidíte přínos v komunikaci s firmou přes
sociální sítě?**



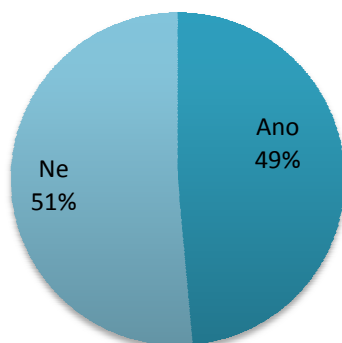
5. Kvalita interní komunikace



6. Komunikační bariéry - jaké jsou nejčastější problémy při komunikaci s kolegy?

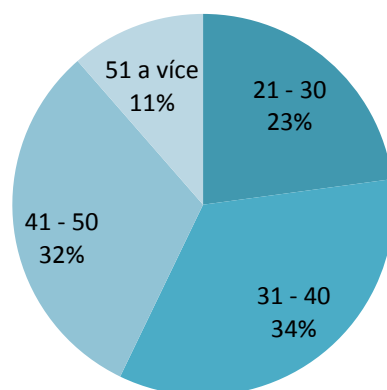


7. Stalo se Vám někdy, že nebylo z nějakého důvodu možné, či bylo příliš obtížné zkontaktovat pracovníka, který byl v tu chvíli zapotřebí?

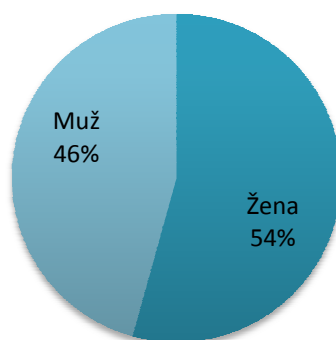


10. Váš věk?

20 a méně
0%

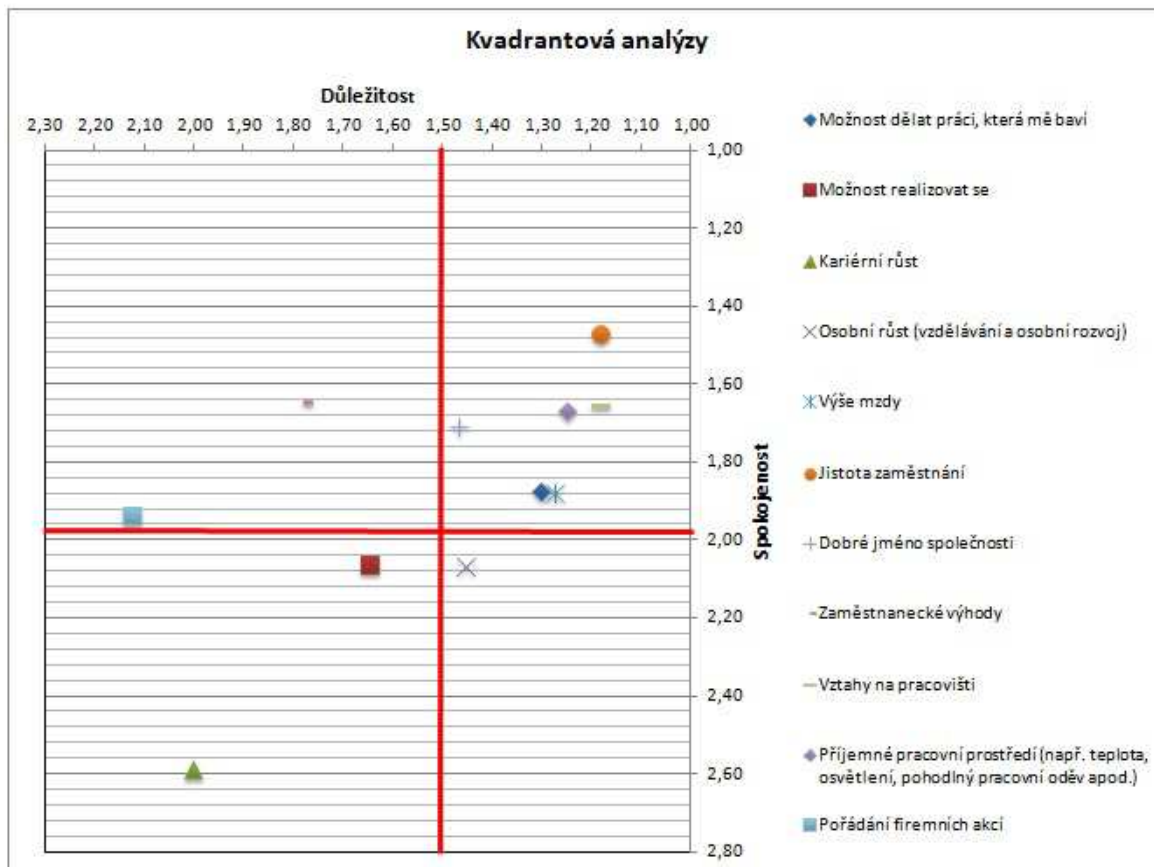


11. Vaše pohlaví?



PŘÍLOHA P III: KVADRANTOVÁ ANALÝZA

Zdroj: vlastní



PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA OBSAHU NÁSTĚNKY JSME ZODPOVĚDNÍ - PROČ K3?

Zdroj: vlastní

Proč K3? – Why K3?

